DOCUMENTO 54 · ORGANIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA PARA LA IA

Cómo se organiza una compañía para la IA

Quién hace qué en las organizaciones reales, dónde debe colgar el gobierno de la IA, de dónde nacen los casos de uso, cómo se gobiernan hasta producción y cómo llega la información al consejo; qué organización se anticipa cuando la IA esté implantada y cómo se organizan las personas de una compañía IA-first

Fernando García Varela Versión 0.8 (borrador de trabajo) 19-11-2026 Borrador para revisión

6	4	8	5
funciones que alguien tiene que ejercer	patrones de organización observados	fuentes de las que nacen los casos de uso	opciones de organización para ser IA-first

EN ESTE DOCUMENTO

01 Objeto y alcance

02 Las seis funciones que alguien tiene que ejercer

03 Lo que suele verse en el mercado

04 Del organigrama real a los órganos de SEVEN-G

05 De dónde vienen los casos de uso

06 Cómo se gobierna lo que ha entrado

07 Cómo se monitoriza y cómo llega la información al consejo

08 Qué organización viene después: hipótesis del autor

09 La organización humana de una compañía IA-first

10 Preguntas para una conversación útil

11 Cómo se monta en la práctica

12 Herramientas y plantillas asociadas

13 Documentos relacionados

14 Control de versiones

Aviso legal y exención de responsabilidad. SEVEN-G es un marco metodológico de referencia que se ofrece «tal cual» y con fines exclusivamente informativos. No constituye asesoramiento jurídico, regulatorio, financiero ni profesional, ni garantiza el cumplimiento de ninguna norma. Las referencias a regulación general (como el Reglamento Europeo de IA, el RGPD, DORA o NIS2), a normas técnicas y a regulación específica de cada sector o jurisdicción pueden ser incompletas, no aplicar a un caso concreto o quedar desactualizadas por cambios normativos, interpretaciones o criterios de las autoridades posteriores a su fecha de consulta. **Cada organización que use SEVEN-G es la única responsable de identificar la normativa que le aplica, verificar su vigencia y certificar su propio cumplimiento regulatorio**, con el asesoramiento cualificado que corresponda. Esta metodología es una ayuda genérica y gratuita, compartida con la comunidad para que nadie tenga que empezar desde cero; cada persona u organización puede y debe adaptarla a su propio uso. No debe entenderse que sus partes jurídicamente sensibles hayan sido revisadas por una asesoría jurídica: esas revisiones, para cada empresa o sector, son responsabilidad última de la empresa, el consultor o la organización que la use. Aunque se procura mantenerla al día, alguna norma puede haber cambiado sin que se recoja aquí. En la máxima medida permitida por la ley, el autor no asume responsabilidad alguna por los efectos de su aplicación en ninguna organización ni por su aplicabilidad completa. La metodología no otorga certificación de ningún tipo. El autor no asume responsabilidad alguna por el uso que se haga de este contenido ni por las decisiones que se adopten con él. Los datos, cifras, compañías y casos de los ejemplos son ficticios o ilustrativos.

LO ESENCIAL **Consulta**

Documento explicativo. Sirve para situar el marco en el organigrama real de una compañía: qué funciones tiene que ejercer alguien, qué cargos suelen asumirlas hoy, dónde conviene colgar el gobierno de la IA, de dónde vienen los casos de uso y cómo se gobiernan y se informan hasta el consejo. La sección 8 es prospectiva y está marcada como hipótesis del autor; la sección 9 propone cómo organizar a las personas de una compañía IA-first. No crea reglas ni evidencias: si discrepa de los documentos 01, 14, 30 o 60, prevalecen estos.

Matriz de obligatoriedad y lectura por capas (documento 94)

01

Objeto y alcance

1.1 Qué responde este documento

Cuando una compañía decide usar la IA en serio aparece siempre la misma conversación: *¿de quién depende esto?* Sistemas tiene su dirección, seguridad la suya, datos la suya; hay una dirección de transformación, a veces una dirección de IA, y el consejo pide información que nadie sabe muy bien quién debe preparar. Este documento ordena esa conversación en seis preguntas:

1. ¿Qué **funciones** tiene que ejercer alguien, se llame como se llame en el organigrama? (sección 2)
2. ¿Qué se ve **hoy en el mercado** y qué patrones de organización funcionan y cuáles fallan? (sección 3)
3. ¿Dónde debe colgar el **gobierno de la IA**: de la dirección de IA, de transformación, de riesgos, del consejo? (sección 3.4)
4. ¿De dónde vienen los **casos de uso**, cómo se gobiernan y cómo se **informa al consejo**? (secciones 5, 6 y 7)
5. ¿Qué organización viene después, cuando la IA esté implantada y los **silos funcionales** dejen de ser la forma natural de dividir el trabajo? (sección 8)
6. ¿Qué significa ser una compañía **IA-first** y cómo se organizan sus personas sin crear un silo más? (sección 9)

1.2 Qué no es

- **No es un organigrama obligatorio.** SEVEN-G no exige crear ninguna dirección nueva. Exige que las funciones de la sección 2 tengan nombre y titular, y que las que deben estar separadas lo estén (documento 01, sección 8.2; documento 30, sección 5).
- **No sustituye al documento 30**, que define los órganos, sus mandatos, la matriz de delegación y el escalado. Aquí se explica cómo encajan esos órganos en un organigrama que ya existe.
- **No es un estudio de mercado.** Lo que la sección 3 describe son patrones observados en la práctica profesional del autor, expresados de forma cualitativa. No lleva porcentajes ni cuotas porque no procederían de una fuente verificable (documento 04, sección 6).
- **La sección 8 es una hipótesis razonada**, no una previsión. Se marca como tal y se acompaña de las señales que permitirían comprobar si se cumple.
- **La sección 9 es una propuesta del autor** apoyada en fuentes externas comprobadas. No es un estudio de mercado y no repite cifras de ahorro de terceros.

> **Por qué importa.** La mayoría de los bloqueos que se atribuyen a la tecnología son en realidad de asignación: dos áreas creen tener la misma competencia, o ninguna la tiene. Un marco de gobierno que no se traduce al organigrama real se queda en documento.

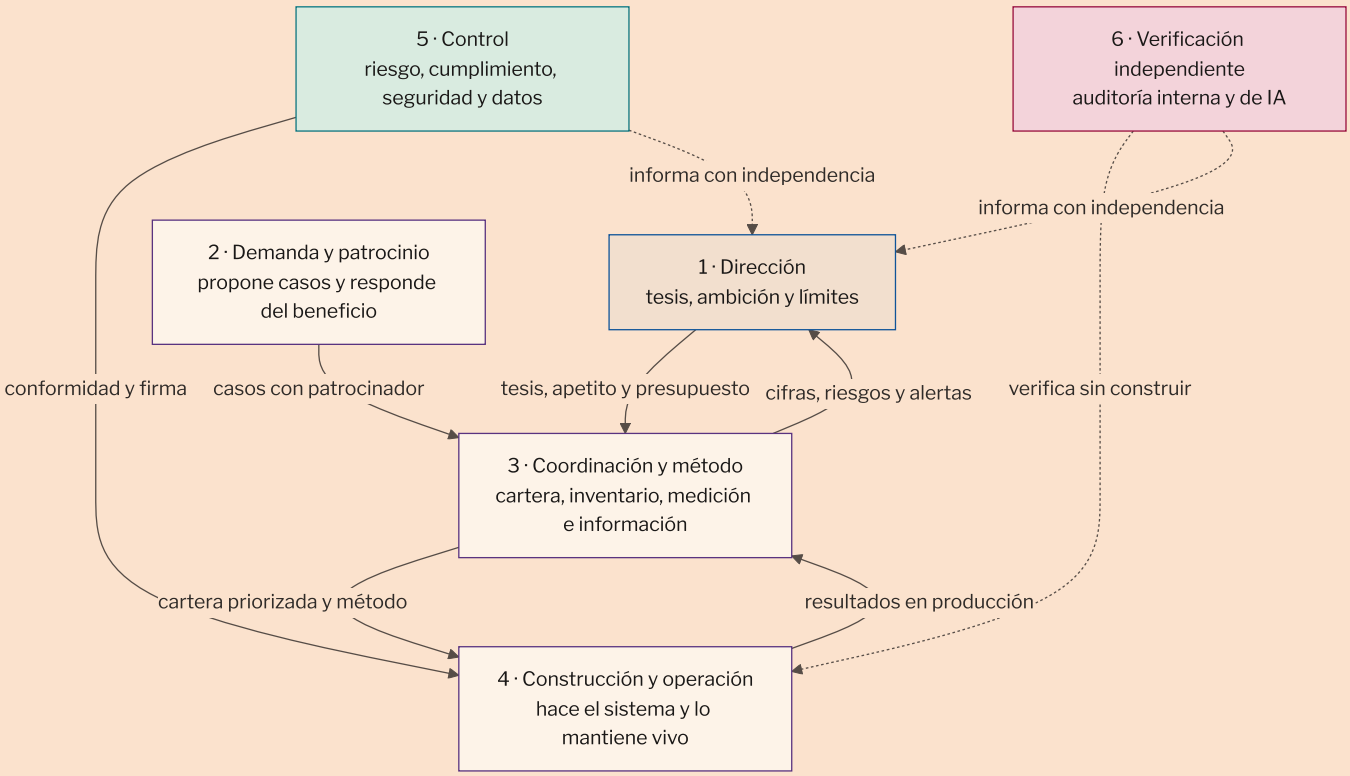
02

Las seis funciones que alguien tiene que ejercer

Con independencia del tamaño, del sector y de los cargos existentes, la IA obliga a que **seis funciones** tengan titular. Pueden concentrarse en pocas personas (en una compañía pequeña, una persona puede ejercer tres), pero ninguna puede quedar vacía y dos parejas no pueden recaer en el mismo titular.

Las seis funciones de la IA en una compañía

Quién fija la dirección, quién propone, quién coordina, quién construye, quién controla y quién verifica



Fuente: SEVEN-G

#	Función	Qué decide o firma	Quién suele ejercerla	Dónde está en SEVEN-G
1	**Dirección**	Tesis de IA, ambición por esfera, apetito de riesgo, presupuesto marco, aprobación de las apuestas de Transformar.	Consejo y alta dirección.	documento 13; documento 30, sección 3.1
2	**Demanda y patrocinio**	Qué problema se resuelve, quién responde del beneficio y quién asume el cambio en su área.	Direcciones de negocio y de operaciones.	documento 01, sección 8; documento 43
3	**Coordinación y método**	Cartera, inventario, aplicación del método, medición homogénea, preparación de la información a los órganos.	Oficina de IA (o la función que haga sus veces).	documento 30, sección 3.4; documento 14
4	**Construcción y operación**	Arquitectura, datos, desarrollo, proveedores, puesta en producción y operación continuada.	Tecnología, datos y las áreas que operan el sistema.	documento 52; documento 53; documento 51
5	**Control**	Evaluación de riesgos, conformidad regulatoria, seguridad, protección de datos y firma de la puesta en producción Enterprise.	Riesgos, cumplimiento, seguridad y protección de datos (segunda línea).	documento 30, sección 9; documento 33; documento 35
6	**Verificación independiente**	Verificación de que el marco se cumple y de que las evidencias son reales.	Auditoría interna y auditores de IA (tercera línea).	documento 38

Las tres separaciones que no se negocian (documento 01, sección 8.2, y documento 30, sección 5):

- quien **construye** no verifica su propia evidencia;
- quien **propone y patrocina** no firma la conformidad de riesgo o de cumplimiento;
- quien **audita** no participa en la construcción ni en la decisión de *gate*.

> **Por qué importa.** Casi todas las organizaciones que «no consiguen pasar de los pilotos» tienen las funciones 1, 2 y 4 bien cubiertas y las 3, 5 y 6 sin titular. Sin coordinación no hay cartera; sin control no hay puesta en producción defendible; sin verificación, las cifras de valor no resisten una pregunta del consejo.

03

Lo que suele verse en el mercado

Esta sección describe **patrones observados** en la práctica. No es un estudio con muestra ni una estadística: es una ordenación cualitativa, útil para situarse y para que cada compañía reconozca su caso. Cuando se citan obligaciones regulatorias, se remite a la fuente oficial y al documento 34.

3.1 Qué trozo de IA se queda cada cargo existente

Cargo habitual	Qué parte de la IA suele asumir	Dónde suele quedarse corto
Dirección de sistemas o de tecnología (CIO, CTO)	Plataformas, modelos, integración, seguridad técnica, proveedores, coste de infraestructura. Es quien más rápido puede construir.	La hipótesis de valor y la adopción: entrega sistemas que funcionan y nadie usa; mide actividad, no beneficio.
Dirección de seguridad (CISO, CSO)	Seguridad del modelo y del dato, identidades, accesos, ataques con IA y contra la IA, incidentes.	Se incorpora tarde, cuando la solución ya está elegida; sin criterios previos solo puede vetar.
Dirección de datos (CDO)	Calidad, linaje, permisos de uso, gobierno del dato, a veces analítica avanzada.	Confunde el gobierno del dato con el gobierno de la IA: son distintos y complementarios (documento 51).
Dirección de transformación o de digital	Cartera de casos de uso, gestión del cambio, relación con el negocio, medición de beneficios.	Rara vez tiene autoridad sobre tecnología ni sobre control; depende de convencer.
Dirección de IA (CAIO), cuando existe	Estrategia de IA, oficina de IA, casos de uso, relación con proveedores de modelos.	Si además construye y además controla, rompe la separación de funciones; si no tiene presupuesto, es un rol de evangelización.

Cargo habitual	Qué parte de la IA suele asumir	Dónde suele quedarse corto
Dirección financiera (CFO)	Presupuesto, inversión, medición del retorno, control de gestión, coste recurrente.	Aplica criterios de retorno de proyecto a apuestas de transformación y las bloquea (documento 14, sección 4.4).
Asesoría jurídica, cumplimiento y protección de datos	Clasificación regulatoria, evaluaciones de impacto, contratos con proveedores, transparencia.	Llega a la última fase; sin clasificación temprana, el rediseño es caro (documento 32).
Dirección de personas	Alfabetización, efecto sobre el trabajo, relaciones laborales, uso de IA en decisiones sobre personas.	Trata la IA como formación y no como rediseño del trabajo (documento 50).
Operaciones y unidades de negocio	El problema, el proceso, los datos reales, la adopción y el beneficio.	Proponen soluciones ya elegidas («queremos un copiloto») en lugar de problemas medibles.
Auditoría interna	Verificación del marco, planes anuales, seguimiento de recomendaciones.	Sin criterios publicados, audita percepciones; necesita que el marco exista antes (documento 38).

3.2 Cuatro patrones de organización

Patrón	Cómo se reconoce	Funciona cuando	Falla cuando
A · Tecnología lidera	La IA es un programa de la dirección de sistemas; el negocio aporta casos y valida.	La madurez técnica es baja y hay que construir la base: plataforma, datos, seguridad.	Se mide en modelos desplegados; el beneficio no tiene dueño y la adopción no ocurre.
B · Transformación lidera	La IA es una línea de la agenda de transformación, con cartera y gestión del cambio.	Hay una cartera transversal y el problema principal es priorizar y hacer que se adopte.	No hay autoridad técnica ni de control: la cartera avanza en papel y se atasca en producción.
C · Oficina de IA, con o sin dirección de IA	Existe una función central de método, inventario, medición y apoyo; el negocio patrocina y tecnología construye.	Hay suficientes casos de uso para que el método rinda y la función central tiene presupuesto y acceso a los órganos.	La oficina también construye y también controla: se queda sin independencia y se convierte en un cuello de botella.
D · Federado de hecho	Cada área compra y prueba por su cuenta; hay decenas de usos y ningún inventario.	Nunca de forma estable; sirve para descubrir demanda real durante unos meses.	Aparece el primer incidente, la primera auditoría o la primera factura de consumo: nadie sabe cuántos sistemas hay ni qué datos tocan.

En la práctica, la mayoría de las compañías se reconocen en una mezcla: un patrón oficial y el patrón D como realidad de fondo. El primer trabajo de implantación suele ser **hacer visible lo que ya existe** (censo e inventario, documento 32 y documento 14, sección 11) antes de decidir estructura.

3.3 ¿Hace falta una dirección de IA?

Cuatro preguntas ayudan a decidirlo mejor que el debate sobre la moda del cargo:

1. ¿Hay **más casos de uso de los que un comité puede seguir** una vez al mes sin perder el detalle?
2. ¿Hay **más de una unidad** que compite por la misma capacidad técnica o por el mismo presupuesto?
3. ¿La compañía tiene o tendrá **sistemas de alto riesgo, agentes con autonomía o exposición directa** a clientes?
4. ¿Alguien puede hoy responder en una semana **cuántos sistemas de IA hay, qué datos usan y cuánto cuestan**?

Con dos o más respuestas incómodas, la función central (patrón C) se paga sola. Que se llame dirección de IA, oficina de IA o coordinación de IA es menos importante que tres condiciones:

- **presupuesto propio** para descubrimiento y método, aunque sea pequeño;
- **acceso directo** al comité de dirección y al órgano del consejo que supervisa la IA;
- **no ser quien construye** los sistemas cuya evidencia después verifica.

Una dirección de IA fracasa, casi siempre, de una de estas tres formas: se convierte en una fábrica de pilotos sin dueño de beneficio; se convierte en un comité de aprobación sin capacidad de ejecutar; o acumula las funciones 3, 4 y 5 de la sección 2 y deja a la compañía sin control independiente.

3.4 Dónde debe colgar el gobierno de la IA

Es la pregunta más frecuente y tiene una respuesta de principio: **el gobierno no puede depender de quien ejecuta**. La función 5 (control) y la función 6 (verificación) informan al consejo o a su comisión delegada, no al responsable de la cartera. Dicho eso, hay tres ubicaciones razonables y una que no lo es.

Opción	En qué consiste	Ventaja	Riesgo	Condición para que funcione
1 · Gobierno en la segunda línea (riesgos o cumplimiento), con secretaría técnica en la oficina de IA	La política, el apetito y la conformidad viven en riesgos; el método y el inventario, en la oficina de IA.	Independencia clara; encaja con el modelo de tres líneas y con la supervisión del consejo.	Distancia con el negocio: el control llega tarde si no se integra en las fases.	Riesgos participa desde la fase 0, no en la puerta final.

Opción	En qué consiste	Ventaja	Riesgo	Condición para que funcione
2 · Gobierno en la dirección de IA, con conformidad separada	La dirección de IA lleva método, cartera e inventario; la firma de riesgo y cumplimiento la mantiene la segunda línea.	Un solo interlocutor para el negocio; rapidez.	Concentración: si además construye, se pierde la separación.	La dirección de IA no construye los sistemas o, si lo hace, no verifica su evidencia.
3 · Comité de IA como órgano de gobierno, sin dirección específica	Un comité con dirección, tecnología, riesgos, datos y personas decide; la secretaría la lleva quien coordine.	Barato y suficiente en compañías medianas; reparte la responsabilidad.	Sin secretaría con dedicación, el comité no prepara ni sigue nada.	Alguien tiene dedicación real a preparar decisiones y a seguir acuerdos.
4 · Gobierno dentro de la dirección que construye	La misma área propone, construye, aprueba y declara el valor.	Ninguna que resista una revisión.	Juez y parte: la evidencia no es defendible ante auditoría ni ante el consejo.	No es una opción aceptable en SEVEN-G.

En las tres primeras opciones, el consejo conserva lo que no puede delegar: aprobar la tesis y el apetito de riesgo, aprobar las apuestas de Transformar y supervisar los resultados (documento 30, sección 3.1). La regulación refuerza esta idea en los sectores donde ya existe una responsabilidad expresa del órgano de administración sobre riesgos tecnológicos y de resiliencia, como en el Reglamento (UE) 2022/2554 (DORA) o en la Directiva (UE) 2022/2555 (NIS2), y, para todos los sectores, en el Reglamento Europeo de IA, que exige encargar la supervisión humana de los sistemas de alto riesgo a personas con competencia, formación y autoridad (artículo 26). Los supervisores sectoriales publican además sus expectativas sobre gobierno de la IA; un ejemplo, en seguros, es el Dictamen de EIOPA sobre gobierno y gestión del riesgo de la IA (documento 34).

> **Por qué importa.** La ubicación del gobierno determina qué ocurre el día que un caso de uso importante no supera una puerta. Si el que decide parar depende del que tiene que entregar, no se para nunca.

3.5 Seis señales de que la organización está mal montada

1. Nadie puede decir en una semana cuántos sistemas de IA hay en producción.
2. Las cifras de ahorro que se presentan al comité no las ha comprobado nadie fuera del equipo que las produce.
3. La segunda línea solo aparece al final, y entonces solo puede aprobar o vetar.

4. Ningún caso de uso se ha parado nunca por criterio; solo por falta de presupuesto o de gente.
5. El consejo ve demostraciones de producto y no ve cartera, riesgos ni valor validado.
6. La misma persona propone, aprueba y declara el beneficio.

04

Del organigrama real a los órganos de SEVEN-G

SEVEN-G no pide cambiar el organigrama: pide **asignar** sus órganos y roles a personas que ya existen y dejarlo escrito (P38, con el reglamento de los órganos y el nombramiento del responsable de IA).

Órgano o rol de SEVEN-G	Quién lo ejerce normalmente	Qué se necesita para que valga
Consejo de administración	El propio consejo, con un punto monográfico anual y un punto trimestral.	Que reciba el paquete del documento 60, no una demostración.
Comisión delegada	Comisión de auditoría, de riesgos o de tecnología, la que ya exista.	Mandato escrito que incluya la IA (P38).
Comité de IA	Comité de dirección ampliado, o un comité propio con negocio, tecnología, riesgos, datos y personas.	Periodicidad mensual y capacidad real de decidir *gates* y retiradas.
Oficina de IA	Transformación, tecnología, la dirección de IA o control de gestión, según la compañía.	Dedicación, método y acceso a los órganos; no construir lo que verifica.
Patrocinador de negocio	Director de la unidad que se beneficia.	Responde del beneficio en la revisión de realización (documento 43).
Responsable de producto	Mando de la unidad usuaria o gestor de producto.	Autoridad sobre el alcance y sobre la adopción.
Responsable técnico	Tecnología, datos o el proveedor, con un interlocutor interno.	Nunca es también el verificador.
Responsable de riesgos y de conformidad	Riesgos, cumplimiento, seguridad y protección de datos.	Participa desde la fase 0 y firma en G5 en Enterprise.
Auditor de IA	Auditoría interna, con apoyo externo si hace falta.	Independencia declarada (P41).
Supervisor humano designado	Persona del área usuaria que valida o interrumpe el sistema.	Competencia, formación y **autoridad real para discrepar** (documento 50, sección 4.2).

En compañías pequeñas, el documento 30, sección 11, y el documento 90, sección 2.4, explican cómo agrupar órganos sin perder las separaciones obligatorias.

05

De dónde vienen los casos de uso

5.1 Nueve fuentes

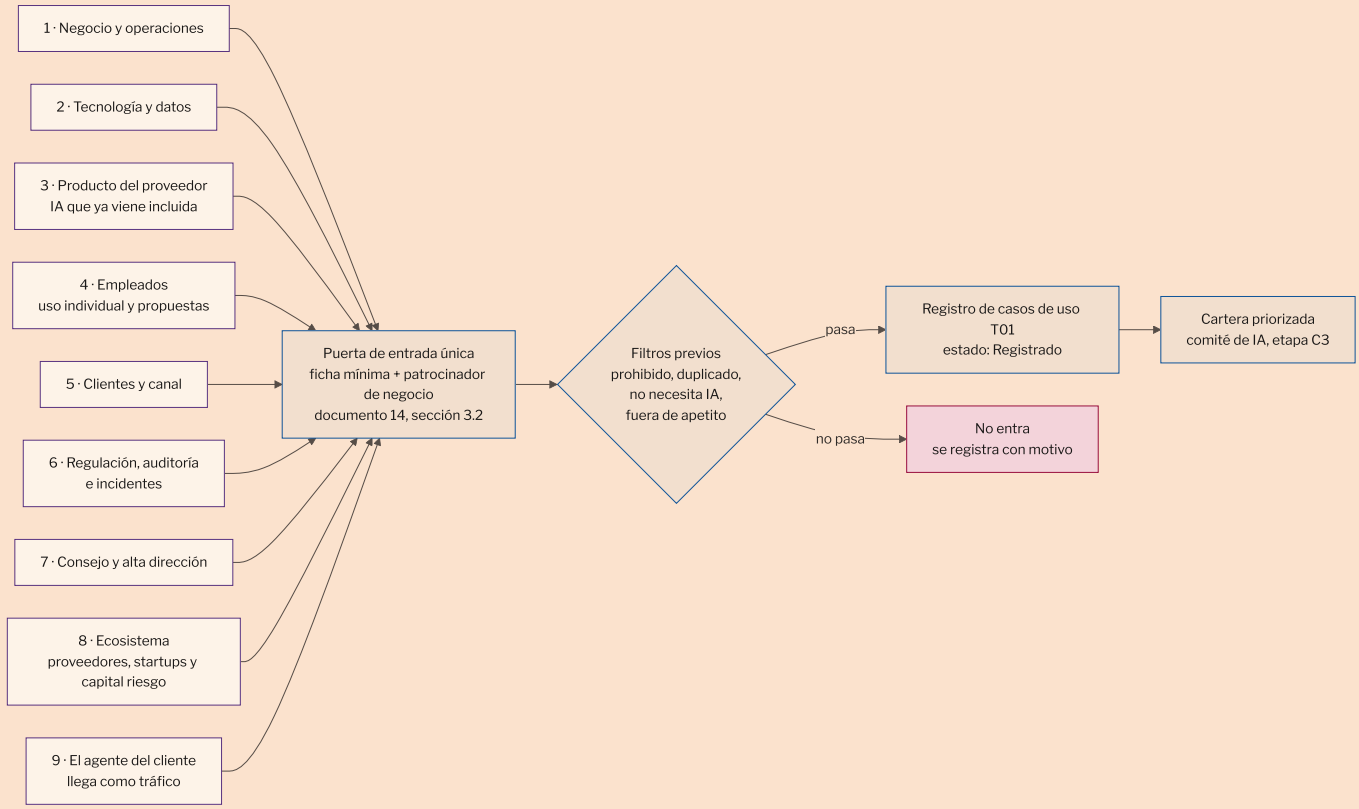
La demanda de IA no nace en un solo sitio. Reconocer la fuente ayuda a anticipar su sesgo y a pedir lo que le falta antes de que entre en la cartera.

#	Fuente	Qué suele traer	Sesgo típico	Qué le falta casi siempre
1	**Unidades de negocio y operaciones**	Problemas reales, con proceso y datos propios.	Trae la solución ya elegida, no el problema.	Línea base y método de atribución (documento 40).
2	**Tecnología y datos**	Capacidades nuevas que ahora son posibles y baratas.	Busca dónde aplicar lo que ya sabe hacer.	Patrocinador de negocio que responda del beneficio.
3	**El mercado de producto**	Funciones de IA que aparecen dentro del software que la compañía ya usa.	Se activan solas, sin decisión ni inventario.	Alta en inventario, clasificación regulatoria y decisión consciente de activarlas.
4	**Empleados**	Uso individual de herramientas generales; los mejores casos pequeños salen de aquí.	Ocurre fuera de control (uso no autorizado).	Canal de propuesta, política de uso aceptable y alfabetización (documento 31).
5	**Clientes y canal**	Peticiones explícitas y fricciones observadas.	Se confunde una petición puntual con demanda agregada.	Tamaño del segmento y disposición a pagar.
6	**Regulación, auditoría e incidentes**	Obligaciones, hallazgos y no conformidades que exigen cambios.	Se tratan como coste y se hacen con mínimos.	Encaje con la cartera; a veces habilitan valor, no solo control.
7	**Consejo y alta dirección**	Retos de ambición, comparaciones con el sector, operaciones corporativas.	Llegan con nombre de tecnología y sin problema definido.	Traducción a hipótesis falsable y a esfera y ambición (documento 10).
8	**Ecosistema de innovación**	Propuestas de proveedores, startups, capital riesgo, universidades y programas de innovación.	Prueba de concepto gratuita sin dueño interno ni coste de salida.	Patrocinador interno, datos que se pueden ceder y plan de salida (documento 36).

#	Fuente	Qué suele traer	Sesgo típico	Qué le falta casi siempre
9	**El agente del cliente**	Peticiones, compras y reclamaciones que llegan ya hechas por el agente personal de un cliente (35 §9.4).	Llega como tráfico, no como propuesta: nadie lo ha pedido ni lo patrocina.	Un dueño de negocio que fije la postura por recorrido (13 §5.6) y responda de ella.

De dónde vienen los casos de uso y por dónde entran

Nueve fuentes, una sola puerta de entrada al registro y a la cartera



Fuente: SEVEN-G

5.2 La puerta de entrada es una sola

Venga de donde venga, un caso de uso entra por el mismo sitio: la **ficha mínima de entrada** del documento 14, sección 3.2 (descripción comprensible, patrocinador y responsable de producto, esfera y ambición propuestas, orden de magnitud del valor, inversión hasta G3, encaje con la tesis y criterios Enterprise previsibles), los **filtros previos** de la sección 3.3 y las **ventanas de entrada** de la sección 3.4. Lo que no entra se registra con su motivo: un «no» sin registro se vuelve a proponer tres meses después.

Regla del patrocinador. Todo caso de uso necesita un patrocinador de negocio. Una propuesta de un proveedor, del ecosistema o del área técnica **sin patrocinador interno no entra**, por buena que parezca.

5.3 Las tres fuentes que más problemas dan

Fuente	Problema	Cómo se trata
La IA que ya viene incluida en un producto contratado	Se activa por defecto, sin decisión, sin inventario y a veces con datos que no deberían salir del perímetro.	Revisión periódica de novedades de los proveedores; alta en inventario y clasificación antes de activar; cláusulas del documento 36. Es una decisión, no una actualización.
Uso no autorizado (IA en la sombra)	Ocurre igualmente; prohibirlo sin alternativa lo esconde.	Alternativa corporativa utilizable, política de uso aceptable y canal de amnistía para aflorar usos: regularización del documento 14, sección 11, y documento 31.
La prueba de concepto regalada	Sin coste aparente, consume datos, tiempo y credibilidad, y crea dependencia.	Patrocinador, criterios de éxito y de parada por escrito antes de empezar, datos acotados y coste de salida estimado desde el primer día.

> **Por qué importa.** Las tres fuentes anteriores comparten una característica: **entran sin pasar por la puerta**. La mayor parte del riesgo regulatorio y de seguridad de una compañía no está en los casos de uso de su cartera, sino en lo que nunca llegó a ella.

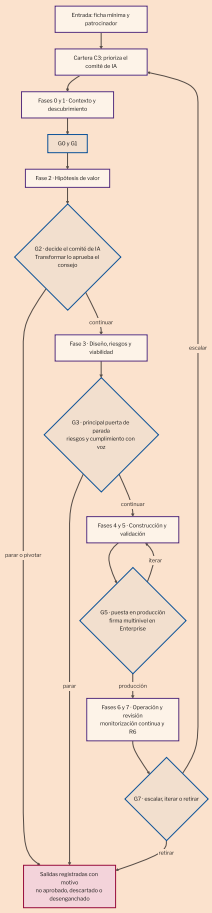
06

Cómo se gobierna lo que ha entrado

El recorrido es el del marco: la cartera se gestiona como un embudo y cada caso de uso atraviesa fases con puertas de decisión. Lo que aquí se añade es **quién decide en cada punto** y con qué grado de delegación.

Circuito de gobierno de un caso de uso

De la propuesta a la operación, con quién decide en cada puerta



Fuente: SEVEN-G

Decisión	Quién decide (referencia)	Qué no puede delegarse
Entrada y prioridad en la cartera	Comité de IA, en su revisión mensual (documento 14, sección 7.1).	—
***Gates* de casos de uso Lite**	Según la matriz de delegación del documento 30, sección 7.	La verificación la hace alguien distinto de quien construye.

Decisión	Quién decide (referencia)	Qué no puede delegarse
***Gates* de casos de uso Enterprise**	Comité de IA, con la segunda línea presente.	La conformidad de riesgo y cumplimiento.
Aprobación de Transformar en G2 y del escalado en G7	Consejo (documento 30, sección 3.1).	No se delega.
Aceptación de riesgo residual	El órgano que corresponde al nivel del riesgo (documento 33).	Nunca quien construye el caso de uso.
Puesta en producción Enterprise	Firma multinivel en G5, con la segunda línea.	La firma de control.
Parada, pivote y retirada	Comité de IA; el consejo en los casos de uso de Transformar (documento 14, sección 10).	El motivo se registra siempre.
Excepciones a la política	Órgano previsto en P40, con caducidad.	Una excepción sin fecha de fin no es una excepción.

El papel de la oficina de IA en este circuito es el de motor, no el de decisor: prepara las decisiones, comprueba que la evidencia existe antes de convocar la puerta, mantiene el registro y avisa de lo que se ha quedado atascado (casos de uso estancados, condiciones vencidas, documento 14, sección 8).

07

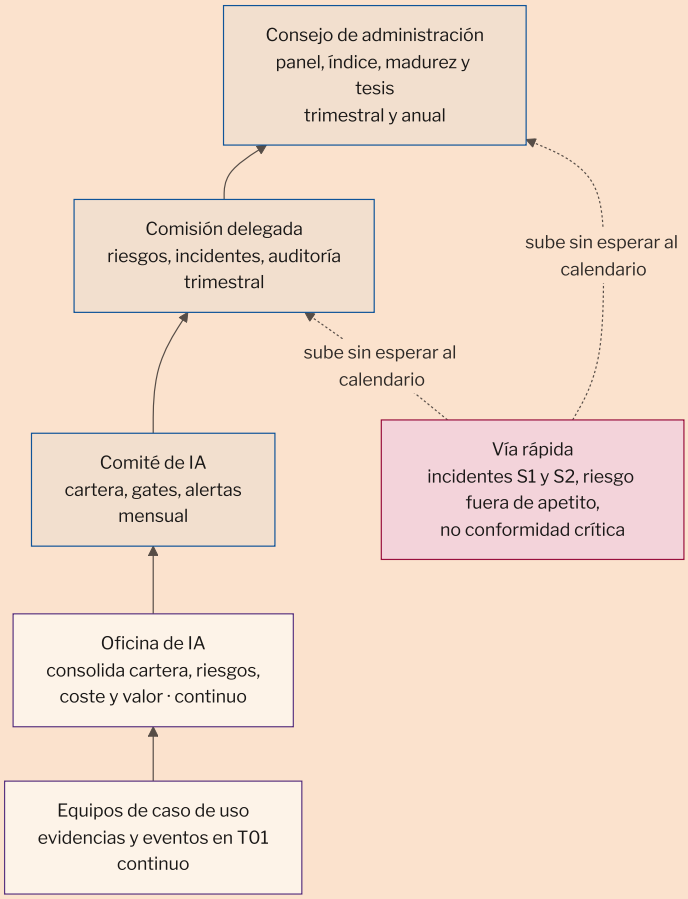
Cómo se monitoriza y cómo llega la información al consejo

7.1 La cadena de información

Cada nivel recibe menos detalle y más consecuencia. Lo que no cambia en ningún nivel es el **estado de cada cifra**: validada, declarada o estimada (documento 40).

Cómo llega al consejo la información de la IA

Qué ve cada nivel, con qué frecuencia y con qué herramienta



Fuente: SEVEN-G

7.2 Qué ve cada nivel

Nivel	Qué recibe	Cada cuánto	Con qué
Equipo de caso de uso	Sus evidencias, criterios de la puerta siguiente, riesgos abiertos y cifras propias.	Continuo	T01, T03, T06
Oficina de IA	Cartera completa, tiempos por fase, evidencias que faltan, coste y consumo, alertas.	Continuo	T01, T11, T13
Comité de IA	Cartera priorizada, decisiones de puerta pendientes, casos de uso estancados, riesgos Altos, retiradas.	Mensual	T01, T06, P36
Comisión delegada	Riesgos fuera de apetito, incidentes, no conformidades mayores y críticas, resultados de auditoría, excepciones vigentes.	Trimestral	P42, documento 37, documento 38

Nivel	Qué recibe	Cada cuánto	Con qué
Consejo	Embudo de la cartera, valor validado frente a declarado, madurez, índice de transformación, apuestas de Transformar y recomendaciones abiertas.	Trimestral y anual	Panel T17, T14, T15, T18, paquete P67 y documento 60

7.3 Tres reglas de la información al consejo

1. **Ninguna cifra sin estado ni fórmula.** Un ahorro declarado y uno validado no se suman en la misma línea (documento 40).
2. **El consejo ve el embudo completo, no solo lo que va bien**: los casos de uso que no superaron cada etapa y por qué, y los que se han desenganchado después de estar en uso. Es la parte que más enseña.
3. **Las alertas no esperan al calendario.** Los incidentes graves, los riesgos fuera de apetito y las no conformidades críticas suben cuando ocurren (documento 37).

> **Por qué importa.** Un consejo que solo ve demostraciones no puede ejercer su responsabilidad de supervisión: no sabe cuánto cuesta la cartera, qué riesgos ha aceptado la compañía ni qué parte del valor anunciado se ha materializado.

08

Qué organización viene después: hipótesis del autor

> **Esto es una hipótesis razonada, no una previsión.** Nada de esta sección está demostrado, ni procede de un estudio de mercado. Se ofrece para sostener una conversación de dirección y de consejo, y cada afirmación va acompañada de la señal que permitiría comprobar si se está cumpliendo. Las reglas del marco no dependen de que esta sección acierte.

8.1 Cinco fuerzas que empujan el cambio organizativo

Fuerza	Qué cambia
El coste del trabajo cognitivo rutinario baja	La ventaja deja de estar en tener más manos y pasa a estar en definir bien el resultado y en controlar la calidad.
La unidad de gestión pasa de la función al proceso	Si una cadena extremo a extremo puede ejecutarse con pocas intervenciones humanas, dividirla entre cuatro direcciones deja de tener sentido.
Aparecen trabajadores que no son personas	Los agentes necesitan identidad, permisos, responsable, evaluación de desempeño y baja: es gestión, no solo tecnología (documento 35).
El conocimiento se vuelve activo operativo	Quien mantiene actualizado lo que la IA lee determina la calidad de las respuestas: el contenido interno pasa de archivo a infraestructura (documento 51).
La regulación exige rastro humano	Cuanto más automatiza una compañía, más explícita tiene que ser la responsabilidad humana: supervisión, trazabilidad y capacidad de intervenir (documento 34).

8.2 Qué le pasa a cada silo

Área	Hipótesis a tres o cinco años	Señal temprana de que está ocurriendo
Unidades de negocio	Dejan de pedir sistemas y pasan a responder de resultados de proceso; el patrocinio se profesionaliza.	Objetivos de la dirección ligados al beneficio de la cartera de IA, no al número de pilotos.
Finanzas	Del cierre periódico al control continuo; el controller diseña controles automáticos y vigila el coste por unidad de servicio.	Aparece el coste de consumo de IA como línea de gestión, repartida por caso (documento 42).
Personas	Gestiona una plantilla mixta: dotación por capacidad, no por puestos; rediseño del trabajo y supervisión como competencia.	El plan de plantilla incluye capacidad liberada y su destino (documento 50, sección 6).
Servicios generales y *back office*	Se contraen como ejecutores y se convierten en operadores de plataformas y de excepciones.	El volumen de tareas rutinarias cae y sube el de casos excepcionales atendidos por personas expertas.
Tecnología	De construir aplicaciones a operar plataformas, datos, agentes y control de calidad del comportamiento.	Existe un catálogo interno de componentes y agentes reutilizables con dueño.
Compras	Contrata capacidades y resultados, no licencias; la dependencia de proveedor se gestiona como riesgo de concentración.	Las cláusulas del documento 36 y el plan de salida son condición de compra.
Riesgos y auditoría	Auditan comportamiento de sistemas, no solo procesos y controles documentales.	Existe un plan anual de auditoría de IA con pruebas sobre sistemas reales (documento 38).

Área	Hipótesis a tres o cinco años	Señal temprana de que está ocurriendo
Atención al cliente y marketing	Primer punto de contacto mayoritariamente automatizado, con personas en la excepción y en la relación de valor.	Se mide la deriva de uso y el sesgo por segmento, no solo el tiempo de respuesta (documento 52).

8.3 Roles que anticipo que se consolidarán

Rol	Qué haría	De dónde saldría
Dueño de proceso extremo a extremo	Responde del resultado completo de una cadena, con personas y sistemas a su cargo.	Direcciones de operaciones y de negocio.
Ingeniero o gestor de agentes	Diseña, prueba, despliega y retira agentes; mantiene su catálogo y sus límites.	Tecnología y automatización.
Gestor de identidades no humanas	Alta, permisos, rotación de credenciales y baja de cada agente y servicio.	Seguridad e identidades.
Controller de consumo y de coste por caso	Presupuesto de consumo, conciliación y coste por unidad de servicio.	Control de gestión.
Curador de conocimiento	Calidad, vigencia y permisos de las fuentes que la IA usa.	Documentación, calidad y las propias áreas.
Supervisor humano profesionalizado	Valida, corrige e interrumpe decisiones del sistema, con autoridad y sin incentivos a aceptarlas.	Áreas usuarias, con formación específica.
Auditor de IA	Verifica evidencias, comportamiento y cumplimiento del marco.	Auditoría interna, con apoyo externo.

8.4 Cuatro escenarios a cinco años

Escenario	En qué consiste	Cuándo es probable	Señal de que va por ahí
1 · Silos reforzados	Cada función usa IA dentro de su perímetro y las fronteras no se mueven.	Sectores muy regulados o con procesos muy separados.	Muchos casos de uso, ninguno entre áreas.
2 · Capa central de IA	Una plataforma y un equipo centrales sirven a todas las áreas; el organigrama no cambia.	Compañías con fuerte cultura corporativa y necesidad de control.	El catálogo de componentes compartidos crece y las áreas dejan de contratar por su cuenta.

Escenario	En qué consiste	Cuándo es probable	Señal de que va por ahí
3 · Organización por procesos con equipos mixtos	El trabajo se organiza en cadenas extremo a extremo, con personas y agentes, y dueños de resultado.	Cuando el coste de coordinación entre silos supera al de reorganizar.	Aparecen dueños de proceso con presupuesto y con objetivos de resultado.
4 · Red gobernada de agentes	Buena parte de la ejecución la realizan agentes coordinados; las personas fijan objetivos, excepciones y control.	Solo tras madurez alta en datos, seguridad y control.	Existe inventario de agentes con responsable, límites y baja, igual que un registro de empleados.

La hipótesis del autor es que la mayoría de las grandes compañías europeas recorrerán el **escenario 2** y que el **3** llegará por procesos concretos, no por reorganizaciones generales: primero una cadena (alta de clientes, soporte, compras, facturación), después otra.

8.5 Lo que no va a cambiar

1. La **responsabilidad jurídica** sigue siendo de personas y de órganos, no de sistemas.
2. La **separación entre construir y controlar** se vuelve más importante, no menos.
3. Seguirá haciendo falta **poder parar**: cuanto más automatizada la cadena, más valor tiene el interruptor.
4. El valor solo se demuestra **en producción y con línea base**; ninguna organización nueva ahorra esa prueba.
5. Alguien tendrá que **explicárselo al consejo** en lenguaje de negocio.

8.6 Qué haría hoy una compañía que crea en esta hipótesis

Cuatro movimientos que no se lamentan aunque el futuro sea otro: **inventario vivo** de sistemas y agentes; **medición homogénea** del valor y del coste por caso; **supervisión humana con autoridad** en lo que decide sobre personas o dinero; y **un dueño de proceso** designado en la cadena donde más duele la coordinación entre áreas.

09

La organización humana de una compañía IA-first

> **Propuesta del autor, no regla del marco.** Esta sección ordena lo que se observa en publicaciones de consultoras, en anuncios de compañías de sectores distintos y en la regulación, y propone cómo organizar a las personas de una compañía que quiere ser IA-first. No crea reglas ni evidencias: si discrepa de los documentos 01, 30 o 50, prevalecen estos. Las fuentes consultadas están en la sección 9.10.

9.1 Qué significa ser IA-first

No hay una definición establecida. Algunas compañías lo anunciaron en 2025 como forma de trabajar (por ejemplo, la publicación de Duolingo sobre «IA primero»). A menudo se usa como regla de presupuesto («antes de pedir más personas, demuestre que la IA no puede hacerlo»). Eso es una regla de gasto, no un modelo de organización: no dice quién es dueño de qué ni dónde va el control.

Definición que propone SEVEN-G. Una compañía es IA-first cuando **cada proceso se diseña dando por hecho que la IA hace el trabajo o propone la decisión, y las personas fijan el objetivo, deciden en las excepciones y responden del resultado**. La IA deja de ser un proyecto y pasa a ser la forma normal de trabajar. Los datos, la plataforma y los controles son infraestructura común.

La fórmula corta es **IA por defecto, persona donde importa**: la IA mueve el flujo y la persona está en los momentos que definen la relación con el cliente, en las decisiones sobre personas o dinero y en todo lo que no se puede deshacer.

Qué no es:

- no es «IA en todo»;
- no es sustituir personas como objetivo;
- no es tener muchos casos de uso;
- no es crear una dirección de IA (sección 9.5).

9.2 Seis pruebas para saber si una compañía lo es

Las seis pruebas sirven como indicadores. Cada una se apoya en algo que SEVEN-G ya pide o mide.

#	Prueba	Cómo se comprueba en SEVEN-G
1	**Dueño único de punta a punta.** Cada proceso clave tiene una persona que responde de su resultado completo, con presupuesto, aunque el proceso cruce varias direcciones.	Patrocinador de negocio y responsable de negocio del beneficio (documento 01, sección 8; documento 43).
2	**La pregunta por defecto es «¿por qué no con IA?»**, con un control proporcional al riesgo, no un embudo igual para todo.	Intensidad Express, Lite o Enterprise (documento 01, sección 9) y principio de proporcionalidad (documento 01, sección 3).
3	**Cada agente tiene un dueño humano con nombre**, figura en el inventario y cuenta en el plan de plantilla.	Inventario de sistemas de IA (T02) e identidades no humanas (P54); plan de plantilla del documento 50.
4	**Los controles están dentro de la plataforma** y se aplican antes de producción, no después.	Puerta de viabilidad (G3) y puesta en producción (G5); controles de seguridad del documento 35.
5	**Se mide el coste por resultado** (personas, agentes y consumo), no el coste por cabeza.	Coste completo por caso (documento 42) y valor validado (documento 40).
6	**Las decisiones dejan rastro** (qué propuso la IA, qué se decidió y qué pasó) y la compañía aprende de él.	Registro y monitorización (documento 52); registro de decisiones del consejo (documento 62).

> **Por qué importa.** «IA-first» se usa a menudo como eslogan. Con seis pruebas comprobables, el consejo puede preguntar cuántas se cumplen hoy y cuándo se cumplirán las demás. La prueba 4 suele ser la más urgente: un caso en producción sin control cerrado es un riesgo abierto.

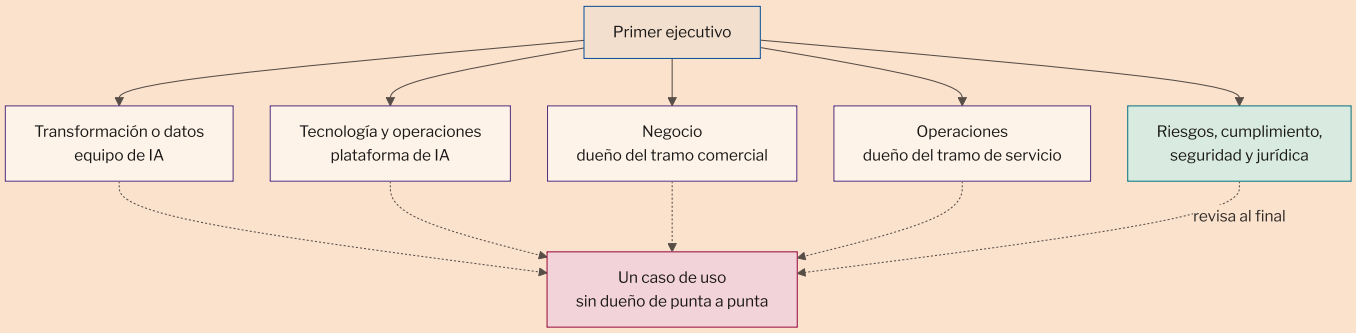
9.3 Por qué el organigrama por funciones frena

El organigrama clásico divide la compañía en funciones verticales: negocio, tecnología, operaciones, riesgos y personas. La IA útil vive en procesos que cruzan esas funciones. Por ejemplo, el alta de un cliente empresa empieza en ventas, pasa por riesgos, contratación, facturación y atención, y la tocan negocio, operaciones, tecnología, seguridad y cumplimiento.

Si nadie es dueño del proceso entero, cada función optimiza su tramo, el caso se queda en piloto y el control llega tarde.

Un caso de uso hoy

Un mismo caso depende de cinco áreas y ninguna es dueña del proceso entero



Fuente: SEVEN-G

Dónde se atasca hoy un caso y dónde falla. Ocho puntos que se repiten:

#	Tipo	Dónde	Qué pasa	Qué lo resuelve en el modelo propuesto
1	Atasco	Entrada	El caso espera turno en un comité que prioriza casos sueltos, no procesos.	El dueño de la cadena prioriza dentro de su presupuesto (sección 9.6, opción C).
2	Atasco	Control	Los cuestionarios de riesgo se acumulan y se revisan uno a uno.	Carriles por nivel de riesgo, con los controles dentro de la plataforma.
3	Atasco	Integración	El caso necesita sistemas de otra dirección que tiene otras prioridades.	Una sola fábrica de IA y datos (opción A).
4	Atasco	Ciclo completo	Entre la idea y la producción pasan meses sin una fecha de decisión.	Puertas con plazo y financiación por tramos (documento 14, sección 6).
5	Problema	Diseño	La idea resuelve un tramo y no el proceso: mejora local, resultado global igual.	Rediseño del proceso entero por su dueño.
6	Problema	Construcción	Cada área construye su parte con su herramienta y su proveedor.	Plataforma común y catálogo de componentes.
7	Problema	Producción	El sistema entra en uso con el control a medio cerrar.	Puesta en producción (G5) con firma de control.
8	Problema	Valor	Nadie mide el resultado: se informa de actividad, no de beneficio.	Línea base y realización de beneficios (documentos 40 y 43).

9.4 Lo que se observa fuera

Quién	Qué hace o propone	Qué significa para su compañía
Accenture, consultora («When everyone has AI, your operating model will set you apart », 2026)	Organizar la compañía en cinco a ocho cadenas de valor de punta a punta. Cada cadena tiene responsabilidad, capacidad de decidir y presupuesto. Todo agente tiene un dueño humano con nombre.	Dé a cada proceso clave un responsable con presupuesto propio. Los departamentos siguen existiendo, pero quien responde del resultado del proceso es ese responsable.
BCG, consultora («AI-First Enterprise Operations: Reinventing the Operating System of Work », 2026)	Un dueño de proceso que responde del resultado de punta a punta, y una «fábrica» central que concentra la financiación, los guardarraíles y las prioridades.	Nombre un dueño para el proceso completo y cree un solo equipo central que dé la plataforma y las reglas. Añadir un asistente a cada puesto mejora poco; la mejora grande viene de rediseñar el proceso entero.
Microsoft, tecnología (informe Work Trend Index 2025 de Microsoft ; estudio en varios sectores)	Equipos formados por personas y agentes. Un rol nuevo para todos: quien crea agentes, les delega trabajo y los gestiona. El trabajo se organiza por resultados y aparece una medida nueva: cuántos agentes hay por persona.	Prepare a las personas para dirigir agentes, no solo para usarlos. Decida en cada proceso cuántos agentes puede supervisar bien una persona.
BBVA, banca (nota de BBVA sobre su área AI Transformation , 2026)	Crea, en el primer nivel de la organización, un área global que une el área de datos y las capacidades técnicas para crear, desplegar y gestionar agentes en toda la compañía.	La IA, los datos y la plataforma van juntos en una sola área de primer nivel. Es la «fábrica única» de la sección 9.6: da capacidad a todos, pero no sustituye al dueño de cada proceso.
Moderna, farmacéutica (equipo directivo de Moderna)	Una misma dirección reúne la función de personas y la de tecnología digital.	Si los agentes hacen parte del trabajo, el plan de plantilla debe contar personas y agentes a la vez. Para eso, personas y tecnología tienen que planificar juntas.
Allianz, seguros (artículo de Allianz sobre el proyecto Nemo , 2025)	Siete agentes, cada uno con una tarea, tramitan reclamaciones sencillas. El pago lo decide siempre una persona responsable.	El proceso se rediseña entero con agentes, pero la decisión que afecta al cliente y al dinero sigue siendo de una persona con nombre.
McKinsey, consultora (tres artículos de 2026 sobre horizontes de adopción, organización y modelo operativo)	No hay un modelo operativo único. Las organizaciones más avanzadas organizan equipos por resultado de punta a punta, mueven el presupuesto con frecuencia y dan a un directivo autoridad real sobre financiación y talento. Proponen dibujar, para cada resultado, qué hacen las personas y qué hacen los agentes.	No copie un organigrama. Decida de forma coherente estructura, gobierno, procesos, talento y recompensas, y revise esas decisiones cada trimestre. La sección 9.11 lo desarrolla.

Quién	Qué hace o propone	Qué significa para su compañía
MIT NANDA, investigación universitaria (informe «The GenAI Divide», 2025; hallazgos preliminares)	Las herramientas de uso general se adoptan mucho, pero los sistemas a medida rara vez pasan del piloto a producción. Los casos con mejor resultado nacen en responsables de línea, no en un laboratorio central.	Dé a quien dirige el proceso la autoridad para elegir y desplegar, y manténgale la responsabilidad del resultado. Lea sus cifras con cautela (sección 9.11).
Regulación, todos los sectores (Reglamento Europeo de IA , artículos 4 y 26)	Toda compañía que usa IA debe asegurar la alfabetización de su personal. Quien usa un sistema de alto riesgo debe encargar la supervisión humana a personas con competencia, formación y autoridad.	La norma no pide un cargo nuevo. Pide que cada sistema tenga personas con nombre, formación y autoridad para supervisarlo.

Lo que se repite:

1. el proceso de punta a punta es la unidad de diseño;
2. hay una pieza central, pequeña, que da plataforma, normas y controles;
3. negocio y tecnología comparten objetivos;
4. los agentes se gestionan como parte de la plantilla, con dueño humano;
5. ninguna de las referencias crea una dirección de IA separada de tecnología y datos.
6. no hay un modelo único: lo que distingue a las organizaciones más avanzadas es la coherencia de sus decisiones y lo bien que las ejecutan.

Cautela. Casi todo el material es de consultoras con interés comercial. Sus cifras de ahorro vienen de sus propios clientes y SEVEN-G no las repite. Los anuncios de compañías dicen cómo se organizan, no si les funciona.

9.5 ¿Hace falta un director de IA? En general, no

La sección 3.3 da cuatro preguntas para decidir si hace falta una función central. Esa función es necesaria; **una dirección de IA como silo vertical, en general, no**:

- **es un silo vertical para algo horizontal:** el director de IA acaba siendo dueño de los casos de uso y los procesos siguen sin dueño;
- **crea un polo más** entre las áreas que ya se reparten la IA, en lugar de resolver el reparto;
- **el regulador no lo pide:** pide responsabilidades claras (sección 9.4);
- **si además construye y controla,** rompe la separación de funciones (sección 2).

Quién responde ante el consejo. El primer ejecutivo, con tres responsabilidades repartidas:

Responsabilidad	Quién la ejerce	De qué responde
Valor	Los dueños de cadena de valor	Resultado de su proceso, con presupuesto y agentes.
Capacidad	El responsable de la fábrica de IA y datos	Plataforma, datos, operación de modelos e inventario.
Control	La segunda línea	Riesgo, cumplimiento, seguridad y jurídica, con los controles dentro de la plataforma.

Si la compañía quiere un nombre, que sea un rol de coordinación dentro del área que tenga la fábrica, no una dirección más. La oficina de IA del documento 30 sigue haciendo su trabajo de método, cartera e información.

9.6 Cinco opciones de organización

Opción	En qué consiste	A favor	En contra	Encaje
A · Una sola fábrica de IA y datos	Se juntan en una unidad los equipos de IA, la plataforma, la operación de modelos y el inventario, con un único embudo. Las áreas siguen pidiendo los casos.	Cambio pequeño; termina con la IA repartida en varias casas.	Nadie es dueño del proceso entero; la IA sigue siendo «algo que hace tecnología».	Primer paso
B · Centro y radios (*hub and spoke*)	La fábrica de A como centro y un responsable de IA en cada dirección y filial, con línea funcional con el centro.	Respeta un grupo federado.	Matriz difícil de dotar; los responsables locales acaban absorbidos por su área; sigue sin haber dueño del proceso.	Para filiales y unidades lejanas
C · Cadenas de valor	De cinco a siete cadenas de punta a punta, cada una con un responsable de negocio y un socio tecnológico con los mismos objetivos, presupuesto por tramos y agentes propios. Las funciones pasan a ser centros de competencia (normas, expertos, carrera).	Es la única opción que resuelve la horizontalidad.	Mueve poder entre direcciones; necesita al primer ejecutivo detrás; hecha de golpe, puede paralizar la operación.	Destino
D · Oficina de transformación temporal	Una oficina pequeña, dependiente del primer ejecutivo y con fecha de cierre (24 a 36 meses), que gestiona la cartera, financia por tramos y rediseña procesos con las áreas.	Velocidad y patrocinio claro sin un silo permanente.	Riesgo de que se vuelva permanente o de que funcione como una organización paralela.	Motor del cambio

Opción	En qué consiste	A favor	En contra	Encaje
E · Plantilla mixta	Personas y tecnología planifican juntas la plantilla de personas y agentes; se definen roles nuevos (dueño de agente, supervisor de agentes, dueño de cadena) y la retribución variable se liga a objetivos de IA y de seguridad.	Ataca la parte humana: talento, roles y carrera.	No basta por sí sola.	Siempre

Opción	Resuelve la horizontalidad	Cambio y riesgo	Encaje
A · Fábrica única	No	Bajo	Primer paso
B · Centro y radios	Poco	Medio	Para filiales
C · Cadenas de valor	Sí	Alto	Destino
D · Oficina temporal	Mientras dura	Medio	Motor
E · Plantilla mixta	No	Bajo	Siempre

Relación con los patrones de la sección 3.2: A y B son variantes del patrón C (oficina o función central); la opción C de esta sección es el escenario 3 de la sección 8.4 hecho realidad por cadenas.

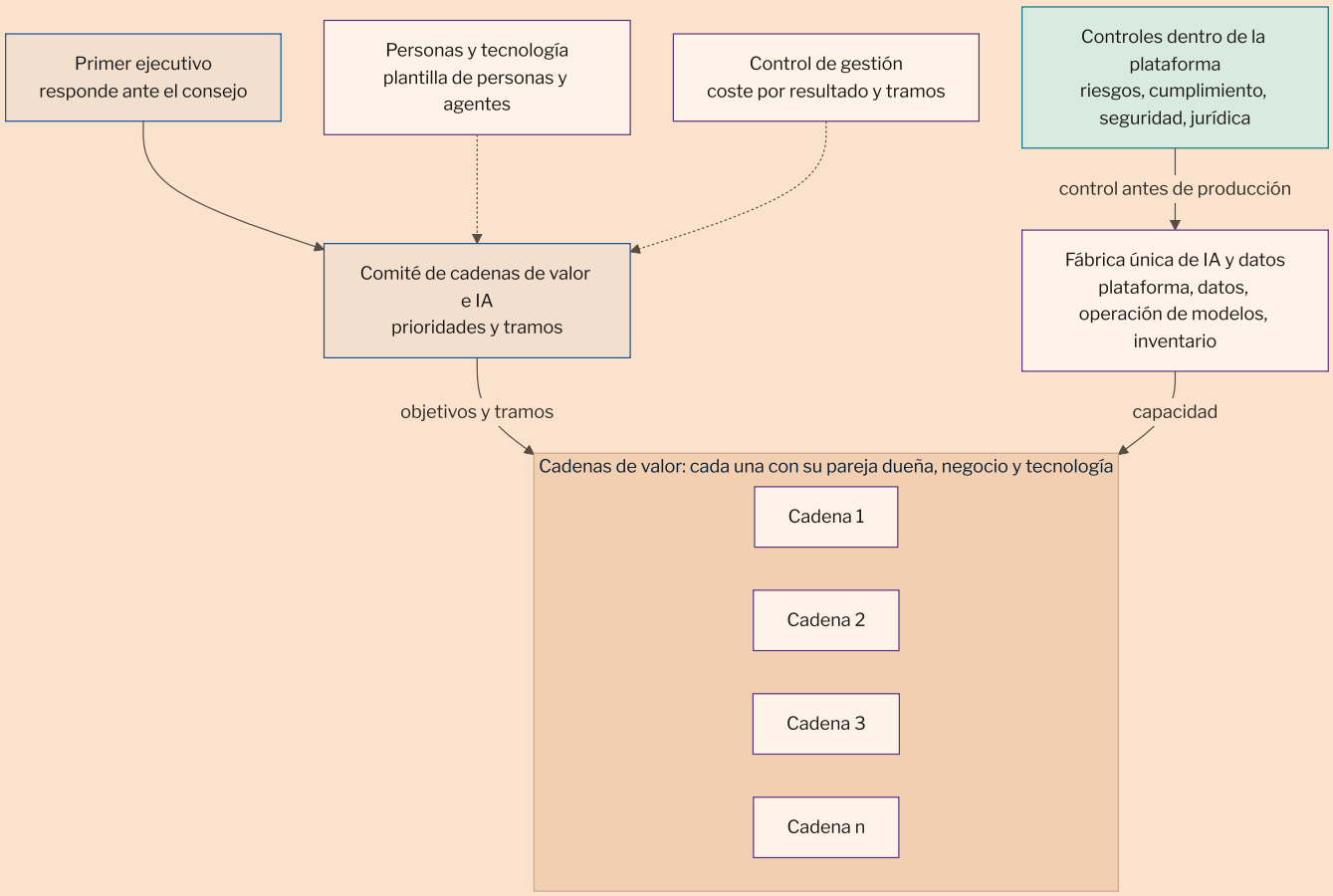
> **Por qué importa.** Elegir solo la fábrica (A) es lo fácil de acordar y de comprobar, pero deja los procesos sin dueño. Elegir las cadenas (C) de golpe es lo que más resuelve y lo que más riesgo tiene. La combinación por fases (sección 9.7) toma lo bueno de cada opción.

9.7 Recomendación: combinación por fases

Destino C, construido sobre A, arrancado por D, con B para las filiales y E desde el primer día. En una frase: los procesos tienen dueño, la IA tiene una sola casa y el control va dentro de la plataforma.

El modelo destino

Cadenas de valor con pareja dueña sobre una sola fábrica, con el control dentro de la plataforma

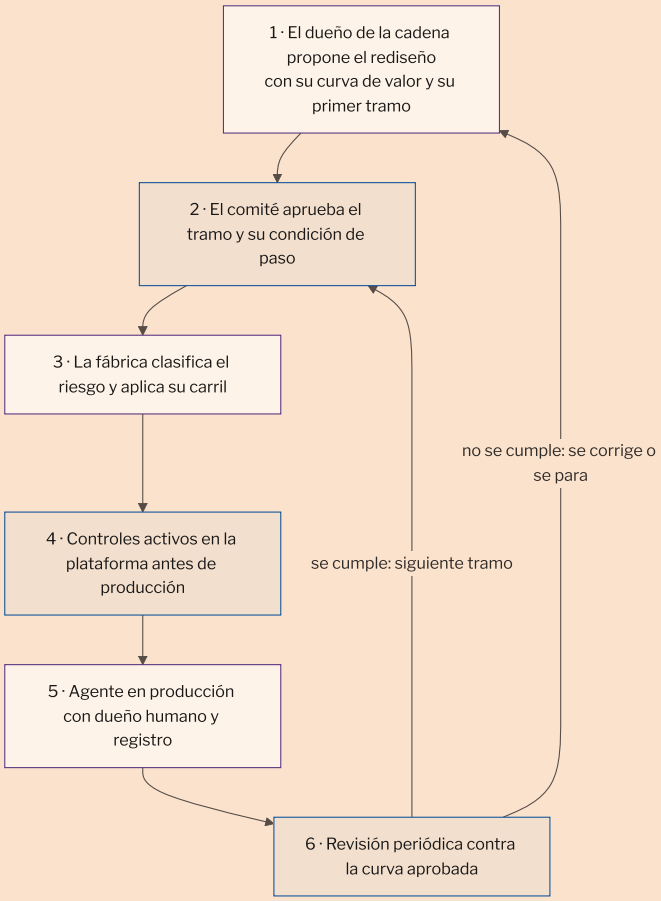


Fuente: SEVEN-G

Cada cadena tiene una **pareja dueña**: un responsable de negocio y un socio tecnológico con los mismos objetivos. Las cadenas tienen el resultado y el presupuesto; la fábrica, la capacidad; la segunda línea, el control. El comité decide prioridades y tramos.

Cómo viaja un caso en el destino

Del rediseño propuesto por el dueño de la cadena a la revisión contra la curva de valor



Fuente: SEVEN-G

El control va antes de producción y el dinero se libera por tramos según el valor real (documento 14, sección 6.2; documento 43). El recorrido de fases y puertas del documento 01 no cambia: lo que cambia es quién es dueño del caso.

Paso a paso:

Etapa	Qué se hace	Por qué	Si falla
0 · Decidir y nombrar (primeros dos meses)	El primer ejecutivo nombra la oficina temporal y dos parejas piloto en las dos cadenas donde la IA ya trabaja o donde más duele la coordinación. Se decide una sola herramienta de inventario.	Sin patrocinio del primer ejecutivo, el destino C no se sostiene.	La compañía vuelve a un modelo por funciones y el problema se aplaza.

Etapa	Qué se hace	Por qué	Si falla
1 · Una sola fábrica (primer semestre)	Se unen los equipos de IA y la plataforma bajo un solo responsable, con un embudo, un inventario y carriles por riesgo; se regulariza lo que está en producción sin control cerrado (documento 14, sección 11).	Las cadenas necesitan una sola casa a la que pedir.	Los pilotos piden a dos sitios y se repite el reparto.
1 · Pilotos con dueño (primer semestre, en paralelo)	Las dos parejas reciben objetivos, presupuesto de IA de su cadena por tramos y la propiedad de sus agentes. Personas abre el plan de plantilla mixta y los roles nuevos. Control de gestión mide el coste por resultado.	Demostrar con datos antes de extender.	Se ve en la revisión periódica: la curva no se cumple y se corrige o se para el tramo siguiente.
2 · Extender (segundo semestre y año siguiente)	Se añaden las demás cadenas; el comité de IA pasa a ser comité de cadenas e IA, presidido por el primer ejecutivo; la retribución variable se liga a los objetivos de la cadena; las filiales entran con el modelo B.	Extender lo que ha funcionado.	Conflicto de matriz entre cadena y función; se mitiga con objetivos comunes y un árbitro claro (el comité).
3 · Cerrar la oficina temporal (24 a 36 meses)	Sus funciones pasan a las cadenas y a la fábrica.	Evitar un silo permanente.	Si la oficina no cierra, se ha creado la dirección de IA por la puerta de atrás.

Riesgos que quedan en el modelo propuesto y cómo se cubren:

#	Riesgo	Cómo se cubre
1	La cadena promete valor sin línea base.	Línea base y método de atribución antes del primer tramo (documento 40).
2	El comité se convierte en otro cuello de botella.	Delegación por intensidad (documento 30, sección 7); el comité decide tramos, no casos sueltos.
3	La fábrica se satura y las cadenas esperan.	Capacidad de la fábrica en el presupuesto de habilitación (documento 13); prioridades del comité.
4	El control vuelve a llegar al final.	Controles dentro de la plataforma y puerta de viabilidad (G3) con la segunda línea presente.
5	Roles nuevos sin definición ni carrera.	Plan de plantilla mixta y roles del documento 50; nombramientos por escrito (P38).
6	La condición de paso de un tramo es blanda.	Condición de paso medible y revisión contra la curva aprobada (documento 43).

9.8 Implicaciones de decidir solo la fábrica o la combinación por fases

Las dos opciones no se excluyen: la fábrica única es el primer paso de la combinación. Lo que de verdad se decide es **qué queda escrito como destino**.

	Combinación por fases	Solo la fábrica única (A)
Qué resuelve	La IA repartida en varias casas y que ningún proceso tenga dueño.	Solo la IA repartida: un embudo, un inventario, un responsable.
Tipo de valor	Rediseña el proceso entero, donde están los ahorros grandes y un servicio distinto.	Mejoras caso a caso, más ordenadas.
Poder	Negocio gana el presupuesto de IA de su cadena; los equipos de IA pasan a ser proveedores de las cadenas.	Solo se decide qué área se queda la fábrica.
Patrocinio	El primer ejecutivo, visible y sostenido.	Basta con que dos direcciones se pongan de acuerdo.
Plazo	Primeros datos en unos seis meses; modelo extendido en dos años.	Funcionando en tres a seis meses.
Riesgo operativo	Mayor si coincide con otros grandes cambios; se reduce empezando por dos cadenas donde la IA ya trabaja.	Bajo.
Control	Cada agente tiene un dueño de negocio y los controles van antes de producción.	El embudo se ordena, pero el control puede seguir llegando al final.
Personas	Roles nuevos, retribución ligada a objetivos y más atractivo para el talento.	Casi nada cambia; la IA sigue siendo cosa de especialistas.
Efecto no buscado	Conflictos de matriz entre cadena y función; hace falta un árbitro.	El responsable de la fábrica acaba siendo, de hecho, el director de IA que no se quería.

Vía intermedia: acordar ya la fábrica única y probar dos cadenas de valor con datos antes de cerrar el modelo objetivo. Cuesta poco y no cierra la puerta.

9.9 Qué existe y qué falta: lista de comprobación

Pieza	Pregunta	Dónde se apoya en SEVEN-G
Política de IA y órganos	¿Los órganos deciden sobre procesos y presupuesto, o solo sobre casos?	Documento 30; P38
Plataforma de IA	¿Hay una sola casa para la IA, con un embudo y un inventario?	Documento 14; inventario de sistemas de IA (T02)

Pieza	Pregunta	Dónde se apoya en SEVEN-G
Carriles por riesgo	¿Los controles funcionan antes de producción?	Documento 01, sección 9; documentos 33 y 35
Dueño de proceso de punta a punta	¿Hay parejas dueñas con presupuesto?	Documento 01, sección 8; documento 43
Dueño humano de cada agente	¿Cada agente tiene dueño, alta y baja en el inventario?	P54; documento 35
Plan de plantilla de personas y agentes	¿Personas planifica también los agentes?	Documento 50, sección 6
Coste por resultado y tramos	¿Control de gestión mide el coste por resultado y libera por tramos?	Documentos 42 y 43; documento 14, sección 6.2
Rastro de las decisiones	¿Se guarda qué propuso la IA, qué se decidió y qué pasó?	Documento 52; documento 62

9.10 Fuentes consultadas y cautelas

Fuentes externas comprobadas en su sitio original el 10-11-2026 y el 13-11-2026 y dadas de alta en el registro de referencias (D41, D114):

Fuente	Tipo	Qué se toma
Accenture, «When everyone has AI, your operating model will set you apart» (06-10-2026)	Publicación de consultora	Cadenas de valor de punta a punta con presupuesto; dueño humano de cada agente.
BCG, «AI-First Enterprise Operations: Reinventing the Operating System of Work» (2026)	Publicación de consultora	Dueño de proceso de punta a punta y fábrica central de financiación, guardarraíles y prioridades.
Informe Work Trend Index 2025 de Microsoft (23-04-2025)	Estudio de una compañía tecnológica, en varios sectores	Equipos de personas y agentes; rol de quien dirige agentes; trabajo organizado por resultados.
Nota de BBVA sobre su área AI Transformation (28-05-2026)	Anuncio de la compañía (banca)	Área de primer nivel que une datos y capacidad técnica para los agentes.
Equipo directivo de Moderna	Página de la compañía (farmacéutica)	Personas y tecnología digital bajo una misma dirección.
Artículo de Allianz sobre el proyecto Nemo (03-11-2025)	Anuncio de la compañía (seguros)	Agentes por tareas y decisión de pago siempre humana.

Fuente	Tipo	Qué se toma
Publicación de Duolingo sobre «IA primero» (2025)	Anuncio de la compañía (educación digital)	Uso del término «IA primero» como forma de trabajar.
Reglamento Europeo de IA, artículos 4 y 26	Norma de la Unión Europea	Alfabetización y supervisión humana con competencia, formación y autoridad.
McKinsey, «The agentic organization: contours of the next paradigm for the AI era» (mckinsey.com, 26-09-2025)	Publicación de consultora	Equipos pequeños de personas, dueños de un resultado de punta a punta, que supervisan los agentes de un proceso completo. La persona conserva la responsabilidad final. La capacidad de supervisión humana limita cuánto se puede escalar. No se repiten sus cifras.
McKinsey, «From adoption to impact: Three horizons of AI transformation» (mckinsey.com, 8 de julio de 2026)	Artículo de consultora con encuesta a 750 empleados y directivos	Tres horizontes de adopción: habilitación, automatización y reinvención. La preparación de la organización pesa casi el doble que la de las personas. El 11 % de los directivos sitúa a su organización en reinvención. Las respuestas son opinión de cada encuestado sobre su organización.
McKinsey, «The key to AI value is hiding in plain sight: Your operating model» (mckinsey.com, 9 de septiembre de 2026)	Artículo de consultora con encuesta a más de 700 directivos	No hay un modelo operativo mejor. Doce decisiones de diseño y las que eligen con más frecuencia las organizaciones más avanzadas. Automatizar sin rediseñar da peor resultado en claridad y en capacidades. No se repite la cifra de mejora de un cliente suyo.
McKinsey, «AI is changing work. Now it has to change the organization» (mckinsey.com, 5 de octubre de 2026)	Artículo de consultora	Mapa de orquestación de personas y agentes por resultado. Decisión explícita sobre el destino de la capacidad liberada. Aprendizaje de quien empieza cuando la IA hace el trabajo de entrada. Directivo con autoridad y equipo estable que rediseña, construye y controla a la vez.
MIT NANDA, «The GenAI Divide: State of AI in Business 2025» (media.mit.edu, julio de 2025)	Informe de un proyecto universitario; hallazgos preliminares de 52 entrevistas, 153 encuestas a directivos y más de 300 casos públicos	Los sistemas a medida rara vez pasan del piloto a producción. La causa principal es que no aprenden del uso ni se adaptan al proceso. Los casos con mejor resultado nacen en responsables de línea. Se leyó entero en el PDF que el autor obtuvo del emisor. No se repite su cifra de organizaciones sin retorno: el informe la aplica a la vez a organizaciones y a pilotos.
«The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise» (nber.org, documento de trabajo 33641 del NBER, abril de 2025; también documento de trabajo 25-043 de Harvard Business School)	Estudio académico: experimento de campo con 776 profesionales de una compañía de gran consumo	Una persona con IA rindió como una pareja sin IA. Las parejas con IA dieron más soluciones entre el 10 % mejor. Con IA, las propuestas de los perfiles técnicos y de los comerciales se parecieron más. Se leyó entero. Es un documento de trabajo, sin revisión por pares: una compañía, una tarea de ideación y un solo día. El efecto sobre los silos se muestra en un gráfico, sin prueba estadística.

Las publicaciones de McKinsey se leyeron en su sitio oficial con un navegador normal (el 13-11-2026 la primera y el 19-11-2026 las de 2026), porque el sitio no responde a la lectura automática. Se consultó también una publicación de McKinsey de 2021 sobre el modelo de plataformas en banca; no se cita porque es antigua y anterior a los agentes.

El informe de MIT NANDA y el estudio «The Cybernetic Teammate» se leyeron enteros el 19-11-2026. Antes, el primero figuraba como no comprobado porque su emisor lo entrega tras un formulario, y del segundo solo se había leído el resumen. Ya no queda en esta sección ninguna fuente sin comprobar.

Los ejemplos se eligen de sectores distintos para que ninguno pese más que otro; por eso no se citan aquí los anuncios de otros dos grupos aseguradores que se consultaron, ni un informe de 2026 sobre la IA en el sector asegurador, que se cita en la galería por sector.

Cautelas. Las cifras de ahorro de las consultoras no se repiten porque proceden de sus propios clientes. Los anuncios de compañías describen cómo se organizan, no demuestran que les funcione. Las opciones y la recomendación son una propuesta del autor para una conversación de dirección o de consejo.

9.11 Qué añaden las fuentes de 2026: modelo operativo, talento y motor de transformación

Tres artículos de McKinsey de 2026, el informe de MIT NANDA de 2025 y el experimento «The Cybernetic Teammate» amplían lo que recoge la sección 9.4. Esta sección dice qué añaden y cómo se lee con SEVEN-G. Sigue siendo una propuesta para una conversación de dirección, no una regla.

1. No hay un modelo operativo único. En la encuesta de McKinsey a más de 700 directivos, las organizaciones que más han rediseñado su trabajo con IA no comparten una estructura. Comparten una combinación coherente de decisiones y la ejecutan bien. Estas son las que eligen con más frecuencia:

Decisión	Lo que eligen con más frecuencia	Cómo se lee en SEVEN-G
Estructura	Equipos de varias funciones organizados por producto, por recorrido del cliente o por proceso de punta a punta, que responden del resultado.	Cadena de valor de punta a punta (sección 9.6, opción C).
Gobierno	Objetivos trimestrales o previsión que se rehace de forma continua, en lugar de planes de tres a cinco años. Se amplía lo que funciona y se para lo que no.	Puertas de decisión con parada como resultado válido y financiación por tramos (documento 14, sección 6.2).
Procesos	Procesos normalizados, con métricas y con el punto de decisión humana definido.	Supervisión humana (P17) y monitorización (documento 52).
Liderazgo	Decisiones rápidas, tomadas cerca de donde se hace el trabajo.	Quién decide en cada puerta (documento 30).

Decisión	Lo que eligen con más frecuencia	Cómo se lee en SEVEN-G
Talento	Gestión por capacidades, no por puestos fijos.	Plan de capacidades (documento 50, sección 5).
Recompensas	Mixtas: resultado del equipo y aportación de cada persona.	SEVEN-G no lo regula. Es una decisión de la dirección de personas.
Socios externos	Decisión expresa sobre qué se construye y qué se compra.	Terceros y proveedores (documento 36).

Un aviso de esa misma encuesta: las organizaciones que automatizan los flujos que ya tienen, sin rediseñarlos, declaran **menos** claridad y menos capacidades que las que solo han dado herramientas a sus empleados. Automatizar el organigrama actual no es un paso intermedio seguro (sección 9.3).

2. Del organigrama al mapa de orquestación. McKinsey propone dibujar, para cada resultado, qué personas y qué agentes intervienen, qué hace cada uno, qué traspasos desaparecen y dónde decide una persona. La autonomía del agente, sus accesos, su supervisión y a quién escala forman parte del diseño del trabajo; no se añaden al final. En SEVEN-G esas piezas ya existen: inventario de agentes con dueño humano (P54), niveles de autonomía A0 a A3 (documento 35) y diseño de la supervisión (P17). El mapa de orquestación las reúne en un dibujo por proceso.

- En un ejemplo del artículo, los equipos de producto pasan de ocho o diez personas a cuatro o seis con agentes. Es un caso, no una medida general.
- Menos niveles y menos coordinadores solo dan valor si la coordinación que desaparece se sustituye por mejor información, por derechos de decisión claros y por más criterio de las personas.

3. Un motor de transformación con autoridad. La transformación cruza negocio, tecnología, personas y riesgo, y ninguna función actual tiene el mandato completo. McKinsey pide un directivo con capacidad real de mover financiación y talento escaso y de resolver prioridades; dice que el título importa menos que esas palancas. Coincide con la sección 9.5. Propone además un equipo estable que toma un resultado de negocio, rediseña el flujo de personas y agentes, construye los agentes y sus controles, lo pone en marcha y deja piezas reutilizables. Negocio, tecnología, riesgo, cumplimiento, seguridad, jurídica y personas trabajan juntos desde el primer día. Es la fábrica de IA y datos de la

sección 9.6 trabajando con el dueño de la cadena de valor. Las puertas de SEVEN-G ya exigen que evaluación, permisos, monitorización y responsable estén definidos antes de producción.

4. Lo que dice la investigación, con sus límites.

Fuente	Qué observa	Límites
MIT NANDA, «The GenAI Divide» (2025)	Las herramientas de uso general se prueban y se adoptan mucho. Los sistemas a medida rara vez llegan a producción: en sus entrevistas, de cada 100 organizaciones, 60 los evaluaron, 20 los pilotaron y 5 los pusieron en producción. La causa principal no es la tecnología ni la regulación: son herramientas que no aprenden del uso ni se adaptan al proceso. Los casos con mejor resultado nacen en responsables de línea que responden ante la dirección. Los pilotos hechos con un proveedor llegaron a despliegue con el doble de frecuencia que los construidos dentro. Los empleados usan cuentas personales de IA en la gran mayoría de las compañías.	Hallazgos preliminares. Cifras declaradas por los entrevistados, con incoherencias entre el texto y los gráficos. El propio informe avisa de que no prueba que comprar cause el mejor resultado. El emisor promueve una infraestructura de agentes. Presenta el uso de cuentas personales como oportunidad y no analiza su riesgo: en SEVEN-G es uso no autorizado (sección 5.3).
«The Cybernetic Teammate» (2025)	En un reto real de producto, una persona con IA rindió como una pareja sin IA. Las parejas con IA dieron más soluciones entre el 10 % mejor. Con IA, las propuestas de técnicos y de comerciales se parecieron más entre sí.	Una compañía, una tarea de ideación y un día. No demuestra que la IA sustituya a los equipos ni que el efecto dure. Cuatro de los autores trabajan en la compañía estudiada.

Qué cambia en la recomendación de la sección 9.7. Nada de fondo: las fuentes refuerzan el proceso de punta a punta, la pieza central pequeña y la responsabilidad del negocio. Añaden tres precisiones:

1. **Revisar con frecuencia.** La organización se ajusta cada trimestre con los datos de la cartera; no se diseña una vez.
2. **Dibujar el reparto.** Cada cadena de valor tiene su mapa de personas y agentes, con el punto de decisión humana marcado.
3. **Decidir qué se compra.** Construir dentro solo lo que da ventaja. Lo demás se compra, con las exigencias del documento 36.

> **Por qué importa.** La mayoría de las compañías da herramientas a sus empleados y espera que el valor aparezca. Las fuentes de 2026 coinciden en que no aparece: el valor llega cuando cambian los flujos, los roles y quién decide. Esa es una decisión de organización, y solo la puede tomar la dirección.

10

Preguntas para una conversación útil

Para el consejo, el comité de dirección o una sesión de trabajo. No tienen respuesta correcta; tienen respuesta o no la tienen, y eso ya es información.

Sobre quién hace qué

1. ¿Quién ejerce hoy cada una de las seis funciones de la sección 2 y cuáles están vacías?
2. ¿Hay alguien que ejerza a la vez construcción y control? ¿Desde cuándo?
3. Si mañana hay que parar un caso de uso importante, ¿quién firma esa decisión?

Sobre la demanda

4. ¿De cuál de las nueve fuentes vienen los casos de uso que tenemos en curso? ¿Hay alguna fuente que no aparezca nunca?
5. ¿Cuántos sistemas de IA se han activado en productos que ya teníamos contratados, sin decisión expresa?
6. ¿Qué hacemos hoy con el uso de IA que los empleados ya practican por su cuenta?

Sobre el gobierno

7. ¿Cuántos casos de uso se han parado por criterio en los últimos doce meses? Si ninguno, ¿por qué?
8. ¿La segunda línea participa desde la fase 0 o aparece en la puerta final?
9. ¿Qué excepciones a la política están vigentes y cuándo caducan?

Sobre la información

10. ¿Qué parte del valor que presentamos está validado, qué parte declarado y qué parte estimado?
11. ¿El consejo ve los casos de uso que no salieron y por qué?
12. ¿Cuánto cuesta al año la cartera de IA, incluido el consumo y el coste recurrente?

Sobre el futuro

13. ¿En cuál de los cuatro escenarios de la sección 8.4 estamos y en cuál queremos estar?
14. ¿Qué cadena de trabajo extremo a extremo sufre más por la separación entre áreas?
15. Si dentro de tres años una parte del trabajo la hacen agentes, ¿quién los da de alta, quién responde de ellos y quién los da de baja?

Sobre ser IA-first

16. ¿Cuántas de las seis pruebas de la sección 9.2 cumplimos hoy?
17. ¿Qué proceso tiene hoy un dueño de punta a punta, con presupuesto?
18. Si la IA de la compañía está repartida en varias áreas, ¿cuál de las cinco opciones de la sección 9.6 nos acerca más al destino sin parar la operación?

11

Cómo se monta en la práctica

La secuencia de implantación está en el documento 90. En términos de organización, el orden que evita la mayor parte de los bloqueos es:

1. **Censo e inventario** de lo que ya existe, incluido lo que entró sin pasar por la puerta (documento 32; documento 14, sección 11).
2. **Asignar las seis funciones** con nombre y apellidos, aunque se concentren en pocas personas (P38).
3. **Abrir la puerta de entrada única** y publicar la ficha mínima, para que la demanda deje de entrar por los lados (documento 14, sección 3).
4. **Fijar la información al consejo** antes de tener muchos casos de uso: es más fácil empezar a medir con cinco que con cincuenta (documento 60).
5. **Revisar la estructura a los seis meses** con datos propios: cuántos casos de uso, de qué fuentes, cuántas paradas, cuánto coste. La estructura se decide mejor con esa información que con una comparación de organigramas ajenos.

12

Herramientas y plantillas asociadas

Nombre	Uso en este documento
Registro de casos de uso `(T01)`	Puerta de entrada única, estado de cada caso de uso y origen de toda la información posterior.

Nombre	Uso en este documento
Inventario de sistemas de IA (T02)	Censo de lo que ya existe, incluida la IA incorporada a productos contratados.
Matriz y registro de riesgos (T06)	Riesgos por caso de uso y su aceptación por el órgano que corresponde.
Índice de transformación y diagnóstico de madurez (T14 · T15)	Lectura de conjunto para el consejo y para la revisión anual.
Panel del consejo y registro de recomendaciones (T17 · T18)	Información periódica al consejo y seguimiento de sus acuerdos.
Reglamento de los órganos y nombramiento del responsable de IA (P38)	Asignación escrita de órganos y funciones.
Orden del día y acta (P39)	Funcionamiento del comité de IA y de la comisión delegada.
Excepciones (P40)	Excepciones con órgano, motivo y caducidad.
Declaraciones de independencia y conflictos (P41)	Separación de funciones y auditoría.
Informe trimestral de segunda línea (P42)	Información de riesgo y cumplimiento a la comisión delegada.
Plan de cartera (P36)	Priorización, semáforo y regularización.
Paquete trimestral para el consejo (P67)	Contenido de la sesión trimestral.

13

Documentos relacionados

Documento	Relación
01 · Metodología fundacional	Roles del caso de uso, separación de funciones, fases, puertas e intensidad.
13 · Tesis de IA, ambición y apetito de riesgo	Lo que el consejo aprueba y que da contenido a la función de dirección.
14 · Gestión de cartera	Canales de entrada, ficha mínima, filtros, priorización y retirada.
20 y 21 · Fases y criterios de *gate*	Qué se hace en cada fase y qué se verifica en cada puerta.

Documento	Relación
30 · Modelo de gobierno	Órganos, mandatos, matriz de delegación, escalado y tres líneas. Documento de referencia de este.
32, 33 y 34 · Inventario, riesgos y regulación	Clasificación, riesgos y obligaciones que determinan el control.
38 · Marco de auditoría de IA	Función de verificación independiente.
40 y 42 · Medición del valor y costes	Estado de las cifras y coste por caso que se informan al consejo.
50 · Personas y organización	Efecto sobre el trabajo, roles nuevos, supervisión humana y capacidad liberada.
60, 61 y 62 · Consejo	Paquete, conversación y registro de decisiones y recomendaciones.
90 · Guía de implantación	Secuencia de puesta en marcha y ruta mínima en alcance Lite.
94 · Matriz de obligatoriedad	Nivel de cada documento y lectura por capas.

14

Control de versiones

Versión	Fecha	Cambios
0.1	22-09-2026	Primera versión. Seis funciones que alguien debe ejercer y sus separaciones; patrones de organización observados en el mercado y dónde colgar el gobierno de la IA; correspondencia entre el organigrama real y los órganos del documento 30; ocho fuentes de casos de uso con su sesgo y su puerta de entrada única; circuito de gobierno con quién decide en cada puerta; cadena de información al consejo; sección prospectiva marcada como hipótesis, con cuatro escenarios y sus señales; quince preguntas para una conversación de dirección o de consejo. Documento explicativo: no añade reglas ni evidencias.
0.8	19-11-2026	Nueva sección 9.11, «Qué añaden las fuentes de 2026: modelo operativo, talento y motor de transformación». Sección 9.4: filas de McKinsey y de MIT NANDA. Sección 9.10: tres artículos de McKinsey de 2026; el informe de MIT NANDA y el estudio «The Cybernetic Teammate» pasan a leídos enteros, con sus cautelas (D194).
0.7	16-11-2026	Sección 5.1: novena fuente de casos de uso, «El agente del cliente», y «ocho» pasa a «nueve» en el título, el gráfico y la pregunta 4 de la sección 10 (D185).
0.6	13-11-2026	Sección 9.10: se añade el estudio «The Cybernetic Teammate» de Harvard Business School (experimento de campo; la IA reduce los silos entre funciones) y se retira la publicación de McKinsey de 2021 sobre banca (antigua y anterior a los agentes).

Versión	Fecha	Cambios
0.5	13-11-2026	Sección 9.10: las dos publicaciones de McKinsey pasan a fuentes comprobadas (leídas en su sitio oficial con un navegador normal) y se dice qué se toma de cada una. El informe de MIT NANDA sigue sin comprobar: su emisor lo entrega tras un formulario.
0.4	13-11-2026	Sección 9.10: se retiran de las fuentes consultadas el mensaje interno de Shopify (es una filtración de un documento interno) y el informe anual de DBS de 2018 (es antiguo).
0.3	13-11-2026	Sección 9.4: ejemplos de sectores distintos (consultoría, tecnología, banca, farmacéutica, seguros y regulación general) y columna «Qué significa para su compañía» con explicaciones completas. Secciones 3.4, 8.4 y 9.10 ajustadas para no dar más peso a un sector.
0.2	10-11-2026	Nueva sección 9, «La organización humana de una compañía IA-first»: definición propuesta y seis pruebas; por qué el organigrama por funciones frena; ocho puntos donde un caso se atasca o falla; lo que se observa fuera, con fuentes comprobadas; por qué no hace falta, en general, una dirección de IA; cinco opciones; recomendación de combinación por fases con el modelo destino, el recorrido de un caso, el paso a paso y los riesgos que quedan; implicaciones de cada decisión; lista de comprobación; fuentes y cautelas. Preguntas 16 a 18. Las secciones 9 a 13 pasan a ser 10 a 14. Propuesta del autor: no añade reglas ni evidencias.

Fuentes externas citadas

Enlaces a la fuente oficial o primaria, comprobados antes de publicar. Verifique siempre la versión vigente en la fecha de uso.

Directiva (UE) 2022/2555 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, relativa a las medidas destinadas a garantizar un elevado nivel común de ciberseguridad en toda la Unión (Directiva SRI 2 / NIS2) · https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/spa · Parlamento Europeo y Consejo de la UE · 14-12-2022

Reglamento (UE) 2022/2554 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, sobre la resiliencia operativa digital del sector financiero (DORA) · https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj/spa · Parlamento Europeo y Consejo de la UE · 14-12-2022

Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial (Reglamento de Inteligencia Artificial) · https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/spa · Parlamento Europeo y Consejo de la UE · 13-06-2024

Dictamen de EIOPA sobre gobierno y gestión del riesgo de la inteligencia artificial (EIOPA-BoS-25-360), de 6 de agosto de 2025 · https://www.eiopa.europa.eu/publications/opinion-artificial-intelligence-governance-and-risk-management_en · Autoridad Europea de Seguros y Pensiones de Jubilación (EIOPA) · 06-08-2025

Allianz: How Agentic AI Is Transforming Insurance Claims Processing (proyecto Nemo) · https://www.allianz.com/en/mediacenter/news/articles/251103-when-the-storm-clears-so-should-the-claim-queue.html · Allianz SE · 03-11-2025

BBVA Accelerates Its Artificial Intelligence Strategy With A Global Area: AI Transformation · https://www.bbva.com/en/innovation/bbva-accelerates-its-artificial-intelligence-strategy-with-a-global-area-ai-transformation/ · BBVA · 28-05-2026

Duolingo: all-hands email from the CEO, «we are going to be AI-first» · https://www.linkedin.com/posts/duolingo_below-is-an-all-hands-email-from-our-activity-7322560534824865792-l9vh · Duolingo · 2025

Microsoft: The 2025 Annual Work Trend Index: The Frontier Firm is born · https://blogs.microsoft.com/blog/2025/04/23/the-2025-annual-work-trend-index-the-frontier-firm-is-born/ · Microsoft · 23-04-2025

Moderna: Leadership Team · https://investors.modernatx.com/leadership-team · Moderna, Inc.

AI-First Enterprise Operations: Reinventing the Operating System of Work · https://www.bcg.com/publications/2026/reinventing-the-operating-system-of-work-with-ai · Boston Consulting Group · 15-06-2026

When everyone has AI, your operating model will set you apart · https://www.accenture.com/en/insights/consulting/operating-model-age-of-ai · Accenture · 06-10-2026