



2026

PENTEO EL ROL DEL CIO

RESUMEN EJECUTIVO

Octubre 2026

PENTEO

www.penteco.com

RESUMEN EJECUTIVO – PENTEÓ EL ROL DEL CIO

El rol del CIO: El nuevo sistema operativo de IT

La inteligencia artificial está transformando las reglas de funcionamiento de la función IT y obliga a replantear el papel del CIO, su modelo operativo y su relación con el negocio.

La IA generativa y agéntica está reduciendo el esfuerzo necesario para desarrollar soluciones, automatizar procesos y generar conocimiento. Paradójicamente, esta mayor eficiencia puede multiplicar la demanda tecnológica, desplazando el principal reto del CIO: de gestionar la escasez de recursos a decidir dónde y cómo aplicar una capacidad digital cada vez más abundante. Al mismo tiempo, la tecnología deja de construirse exclusivamente desde IT y se distribuye entre áreas de negocio, plataformas, proveedores y agentes inteligentes. En este contexto, el CIO debe evolucionar desde la dirección de una fábrica tecnológica hacia la orquestación de un ecosistema distribuido de capacidades humanas y artificiales.

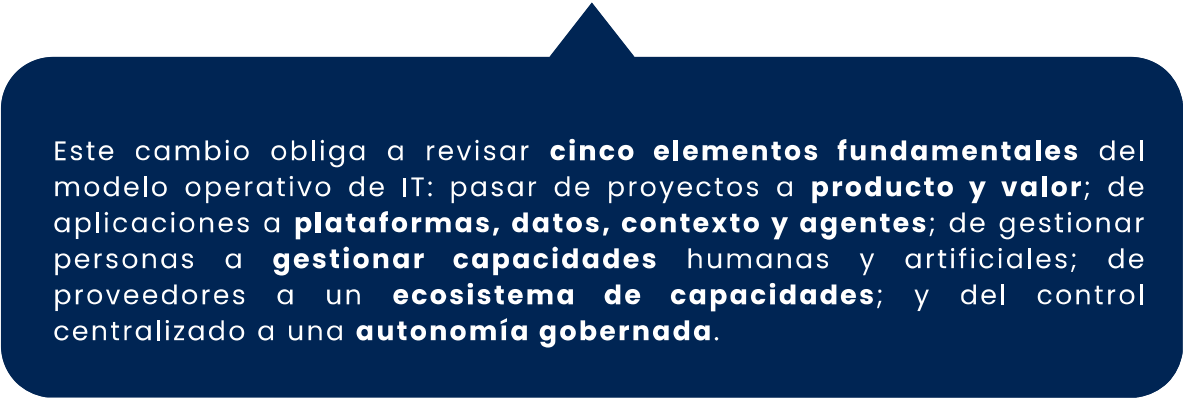


Este informe de Penteo analiza los cinco cambios estructurales que están redefiniendo la función IT y propone una agenda de transformación del modelo operativo, articulada alrededor de cuatro grandes responsabilidades: invertir con criterios de valor, operar la inteligencia artificial, gestionar capacidades y distribuir autonomía con responsabilidad.

RESUMEN EJECUTIVO – PENTEÓ EL ROL DEL CIO

Durante décadas, la **función IT** se ha organizado para gestionar un recurso escaso: capacidad tecnológica limitada, desarrollo costoso y talento especializado difícil de obtener. Ese supuesto empieza a cambiar. La IA generativa y agéntica reduce de forma significativa el esfuerzo necesario para producir software, automatizaciones, análisis y conocimiento. El aumento de productividad puede venir acompañado, de hecho, de un mayor uso de tecnología: al abarataarse la capacidad digital, también se hacen viables necesidades que antes quedaban fuera del presupuesto. La demanda latente se desbloquea y el reto se desplaza desde conseguir capacidad hacia decidir dónde merece la pena utilizarla.

Al mismo tiempo, IT está dejando de ser el único lugar desde el que se construye tecnología. Negocio, equipos internos, proveedores, plataformas, SaaS, copilotos y agentes participan ya en una producción digital cada vez más distribuida. Intentar recentralizar toda esa capacidad sería poco realista. El papel del CIO evoluciona desde dirigir una fábrica tecnológica hacia orquestrar un sistema distribuido de capacidad e inteligencia, definiendo dónde puede existir autonomía y bajo qué arquitectura, reglas, responsabilidades y controles.



Este cambio obliga a revisar **cinco elementos fundamentales** del modelo operativo de IT: pasar de proyectos a **producto y valor**; de aplicaciones a **plataformas, datos, contexto y agentes**; de gestionar personas a **gestionar capacidades** humanas y artificiales; de proveedores a un **ecosistema de capacidades**; y del control centralizado a una **autonomía gobernada**.

La consecuencia para el CIO no es menor. Su ámbito de gobierno deja de coincidir necesariamente con su organigrama. Tendrá que decidir qué capacidades deben permanecer internas y cuáles pueden comprarse, automatizarse o distribuirse; proteger aquellas que constituyen conocimiento diferencial; gobernar el contexto que utilizan los sistemas de IA; operar agentes con criterios de seguridad, comportamiento y coste; y rediseñar la relación con proveedores ante nuevos modelos de contratación y creación de valor.

RESUMEN EJECUTIVO – PENTEÓ EL ROL DEL CIO

Proponemos una agenda para el CIO resumida en cuatro acciones:

Invertir

asignando capacidad por valor y siendo capaces de continuar, escalar o detener iniciativas.

Operar

incorporando a la operación el comportamiento, el contexto, la identidad y el coste de agentes y sistemas de IA.

Capacitar

gestionando explícitamente qué conocimientos y capacidades deben desarrollarse, contratarse, automatizarse o habilitarse.

Responsabilizar

distribuyendo autonomía hacia negocio y agentes, pero acompañándola siempre de propiedad sobre resultados, contexto, riesgo y consumo.

Cuanto más fácil sea construir, más importante será saber qué construir, con qué contexto, bajo qué reglas y quién debe responder por ello. La distribución de la capacidad tecnológica amplía el perímetro que el CIO debe gobernar, aunque ya no controle directamente toda su ejecución. Su ventaja será cada vez más orquestar capacidad, imponer disciplina de valor y hacer posible una autonomía segura y responsable.



PENTEO EL ROL DEL CIO



penteo.com