De la teoría al impacto: capacidades, gobernanza y las decisiones que separan a las empresas que escalan IA.

Sacha Alanoca
AI Governance

Álvaro Morales
AI and Economics

23 mayo 2026
CANCÚN

https://itmasters26.montelva.ai/

¿QUÉ ESTÁ PASANDO?

THE WALL STREET JOURNAL.

English Edition · Print Edition | Video | Audio | Latest Headlines | Puzzles | More ·

World Business U.S. Politics Economy Tech Markets & Finance Opinion Free Expression Arts Lifestyle Real Estate Personal Finance

CIO JOURNAL

Companies Have a New AI Problem: Too Many Agents

As it gets easier to create artificial-intelligence agents with platforms like Anthropic's Claude Cowork, some businesses are dealing with 'AI agent sprawl'

By Belle Lin Follow

May 15, 2026 7:00 am ET

Aa Listen (2 min)

Most Popular in CIO

This Cannes Film Cost $500,000 to Make. $400,000 Was AI Compute Costs.

Workday's Returning CEO Has a Plan to Survive the AI Era

Bristol-Myers Squibb Brings Anthropic's Claude to 30,000 of Its Staff

Companies Have a New AI Problem: Too Many Agents

Having too many AI agents, especially multiple agents performing the same tasks, can create a

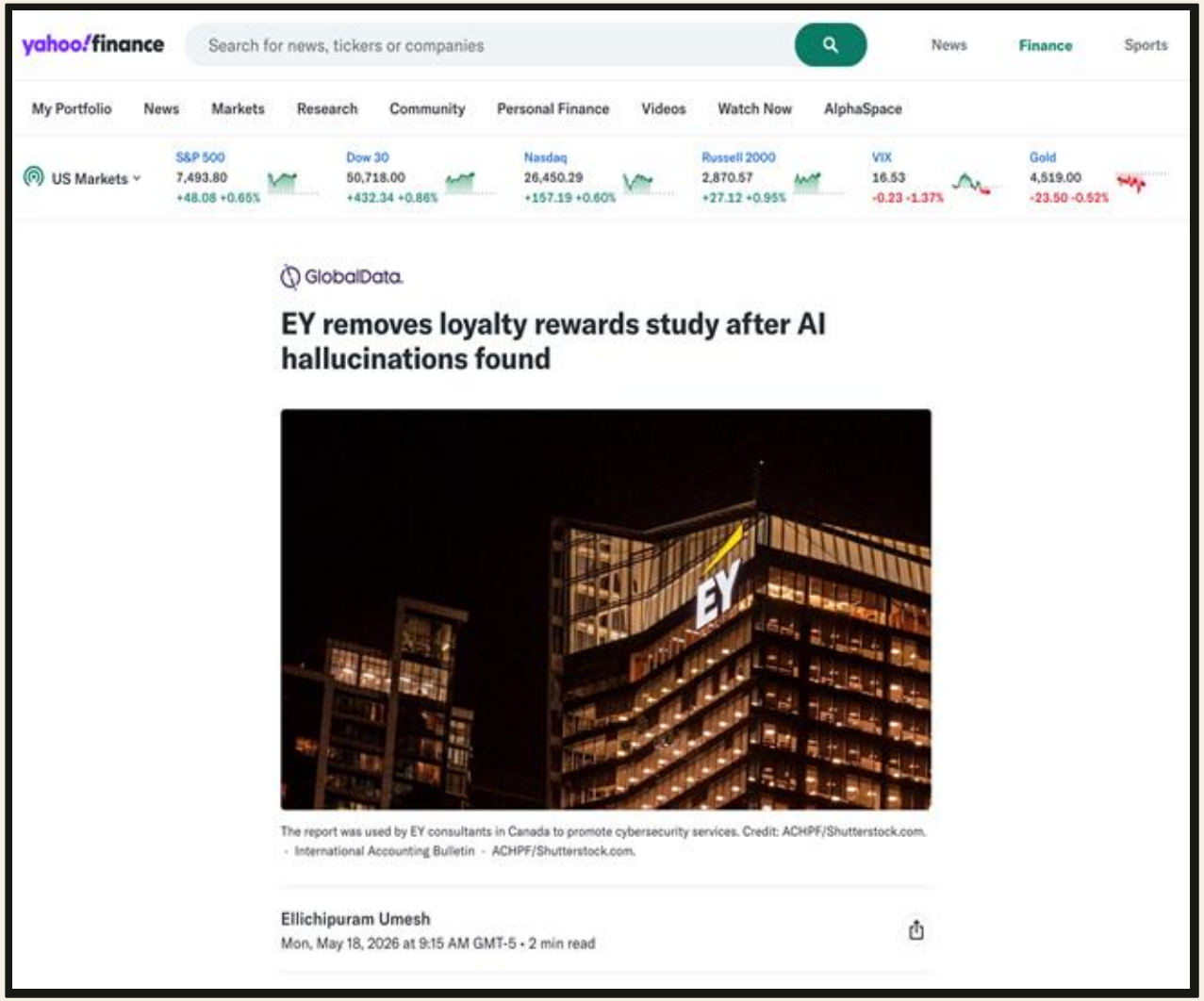
The Wall Street Journal

mayo 2026

Companies have a new problem: too many agents.

Las primeras adopciones de agentes autónomos en empresas grandes ya están generando un nuevo problema: proliferación sin coordinación, agentes que se duplican o se contradicen entre departamentos.

¿QUÉ ESTÁ PASANDO?



Financial Times

abril 2026

EY removes report after AI hallucinations found.

Una de las Big Four publicó un reporte oficial generado con asistencia de IA. Citas inventadas, datos no verificables. Lo retiraron pero el daño reputacional ya estaba.

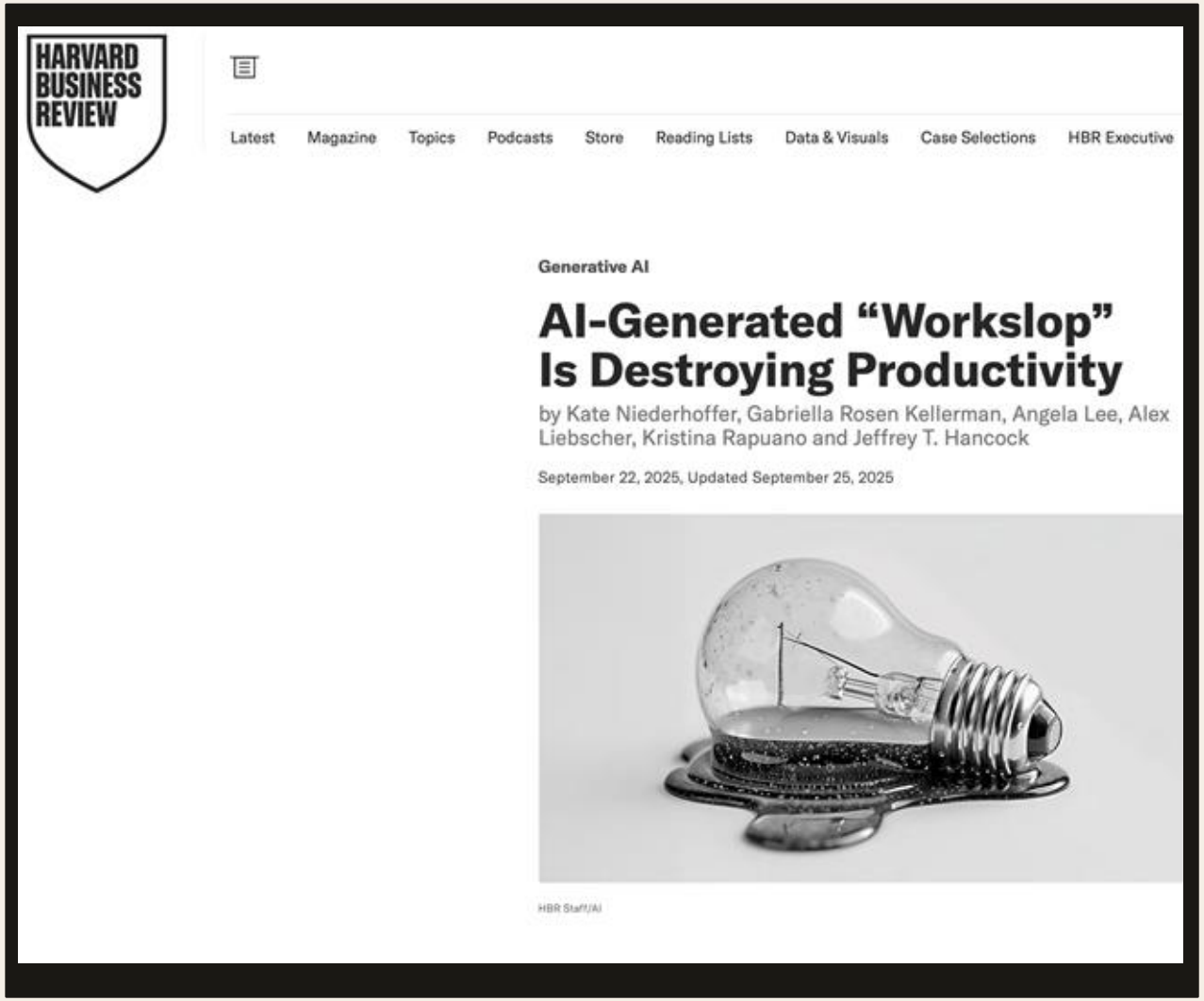
¿QUÉ ESTÁ PASANDO?

TechCrunch
mayo 2026

Microsoft cancels Claude Code subscriptions.

Microsoft canceló las suscripciones corporativas a Claude Code por el crecimiento en el gasto en tokens que estaba teniendo la empresa, agotando el presupuesto de un año en pocos meses.

¿QUÉ ESTÁ PASANDO?



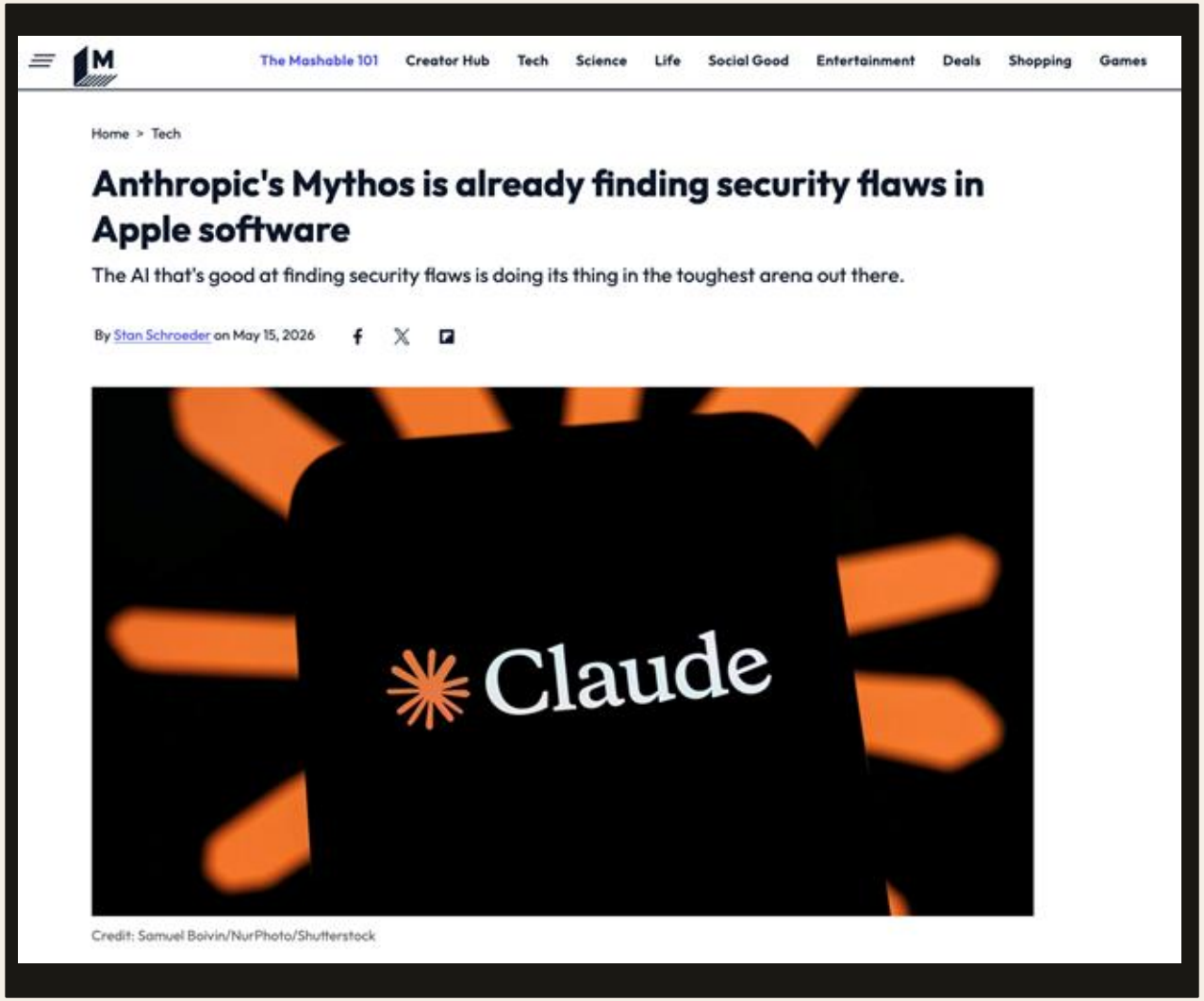
Harvard Business Review · (placeholder)

2026

Workslop: el trabajo aumentado se está degradando.

El uso individual de IA generativa está produciendo más documentos, más correos, más entregables. Y, al mismo tiempo, productividad agregada plana o decreciente. El problema es de calidad, no de cantidad.

¿QUÉ ESTÁ PASANDO? · 05 / 05



Mashable

15 mayo 2026

Anthropic's Mythos está encontrando fallas de seguridad en software de Apple, uno de los sistemas más seguros.

La capacidad de la IA para descubrir vulnerabilidades en software complejo cambia simultáneamente el costo del ataque y de la defensa. La frontera de la ciberseguridad empresarial se está moviendo en las dos direcciones al mismo tiempo.

¿Quién responde?

28 %

de las organizaciones reportan que su CEO es directamente responsable de la gobernanza de IA.

17 %

dicen lo mismo de su consejo de administración.

55 %

ya tuvieron al menos un incidente significativo por uso de IA

McKinsey, State of AI 2025. Reportado en Forbes Business Council, mayo 2026.

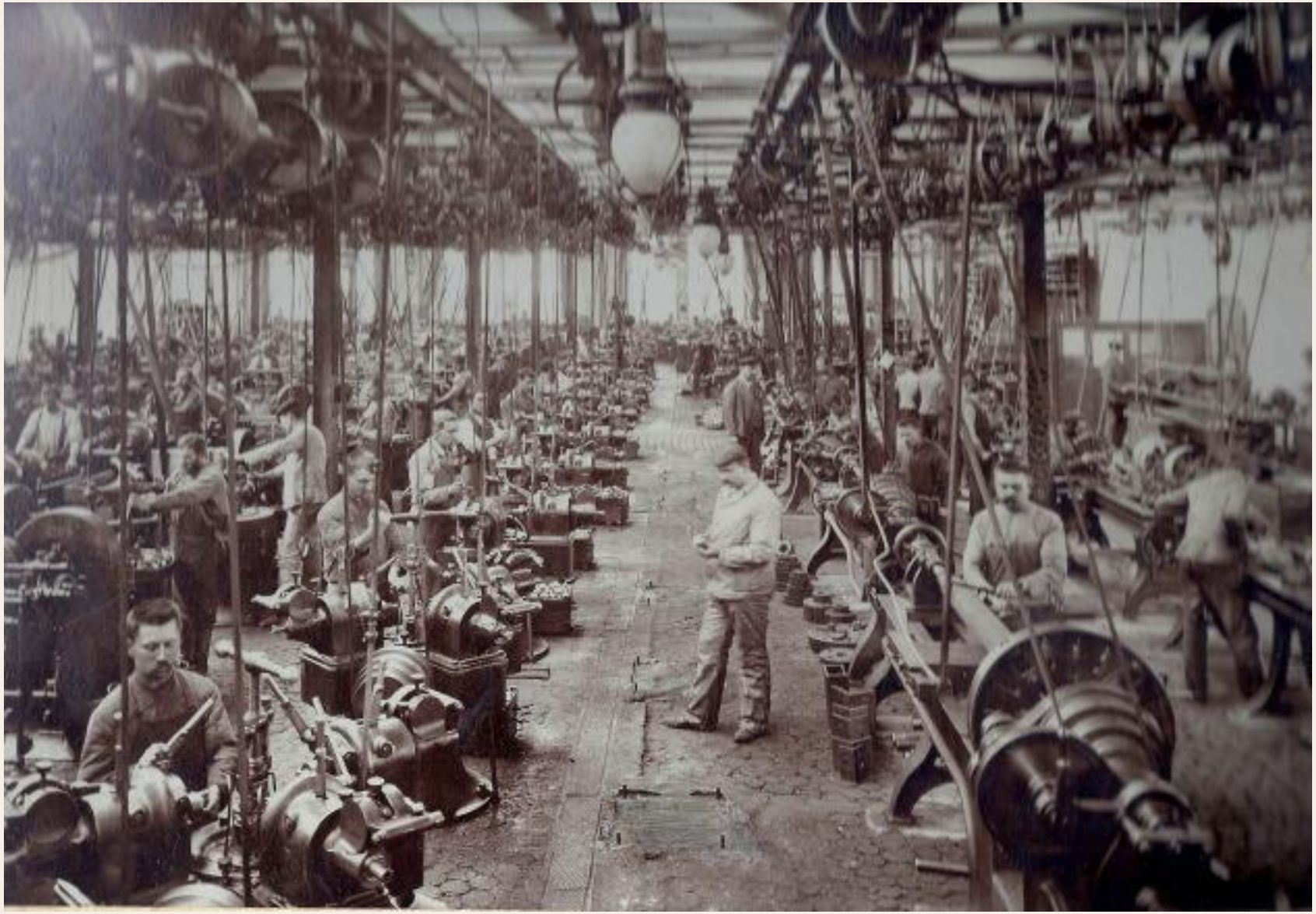
AGENDA

Las próximas dos horas.

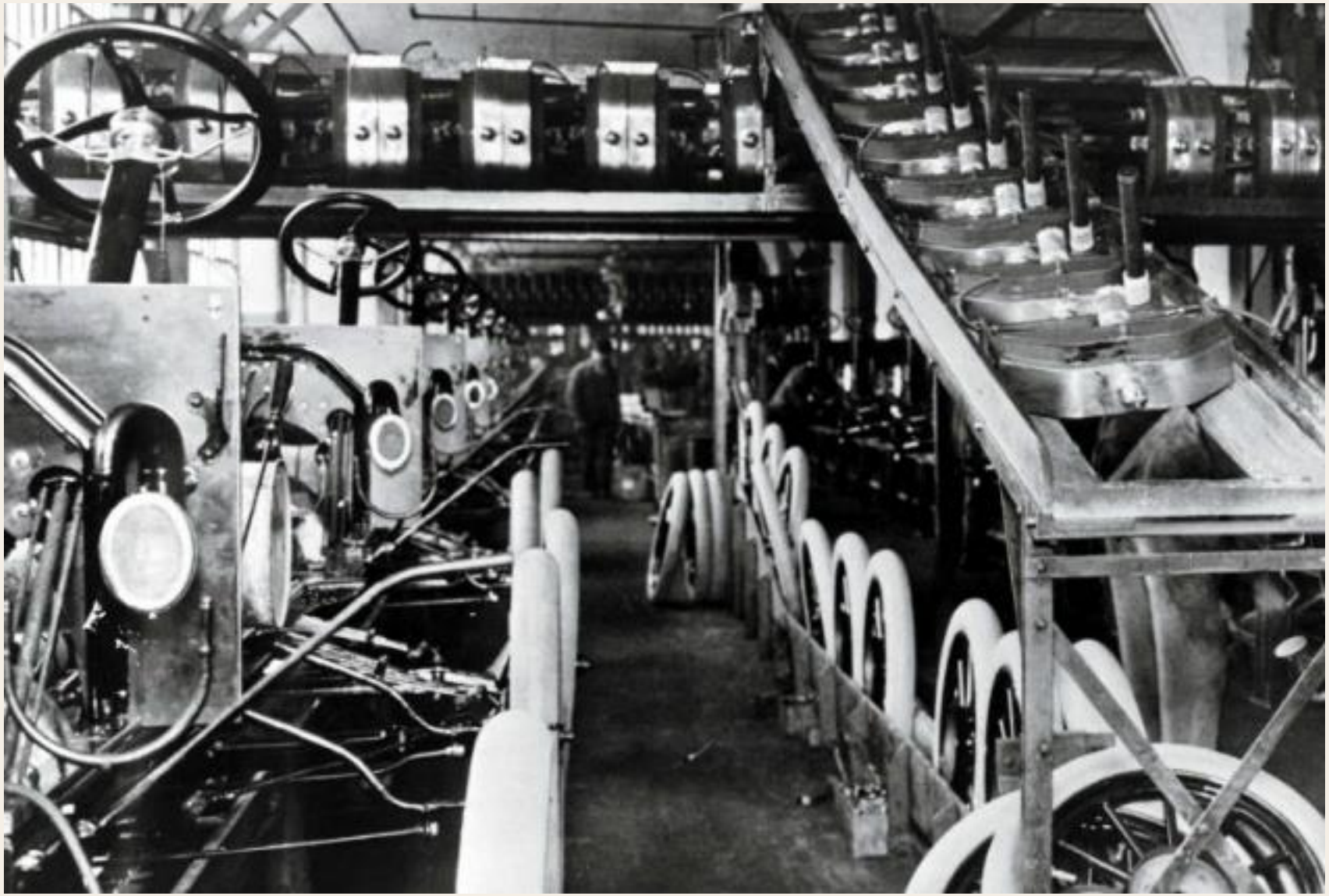
01	*Apertura*	
02	*Bloque 1*	Frameworks: madurez, capacidades, coherencias, gobernanza, regulación.
03	*Bloque 2*	Workshop: 5 casos, 5 preguntas-eje.
04	*Plenaria*	Tres minutos por mesa.
05	*Cierre*	Lo que se llevan y la pregunta abierta.

La realidad de la implementación de IA en organizaciones.

Cuatro dimensiones: madurez, capacidades, coherencias, gobernanza



David, P. A. (1990). "The Dynamo and the Computer". American Economic Review.



David, P. A. (1990). "The Dynamo and the Computer". American Economic Review.

POR QUÉ NO ESTAMOS VIENDO EL VALOR · 03 / 03

1880 → 1920. La brecha entre llegar y producir valor fue de 40 años.

La tecnología llegó pronto. El valor llegó cuando se rediseñaron los procesos.

Las empresas con IA hoy están en 1900. La distancia hasta 1920 se cubre con rediseño organizacional.

David (1990); Brynjolfsson, Rock & Syverson (2021).

DIMENSIÓN 01 · MADUREZ · MIT CISR (2024)

Cuatro etapas de madurez en IA.

01

Experimenta

28 %

Educar al equipo, políticas de uso aceptable, datos accesibles.

−9.6 pp

Margen vs industria

02

Aplica

34 %

Pilotos con métricas. APIs entre silos. LLMs aumentan el trabajo.

−2.2 pp

Margen vs industria

03

Industrializa

31 %

Plataforma de IA reusable. Test-and-learn. Modelos pre-entrenados.

+8.7 pp

Margen vs industria

04

AI Ready

7 %

IA embebida en decisiones. Servicios IA-aumentados vendidos al exterior.

+10.4 pp

Margen vs industria

MIT CISR. Woerner, Sebastian & Weill (2024). Sample n = 721 empresas globales.

DIMENSIÓN 02 · CAPACIDADES · MIT CISR

Diez capacidades en cuatro dominios.

Empezar por las fundacionales. Las otras tres dimensiones se construyen sobre ellas.

01

Fundacionales

- Datos como activo estratégico
- Talento y habilidades
- Liderazgo y responsabilidad
- Aprendizaje rápido

02

Cliente

- Experiencia multiproducto
- Guiado por propósito

03

Operaciones

- Modularidad y agilidad
- Ambidextro (innovar + reducir costos)

04

Ecosistema

- Liderar o participar en ecosistemas
- Alianzas digitales

MIT CISR. Woerner, Sebastian & Weill (2022)

DIMENSIÓN 03 · COHERENCIAS

Tres coherencias organizacionales.

Wixom, Someh y Gregory (MIT CISR, 2020) identifican tres consistencias que toda organización debe mantener para escalar IA. Son interdependientes: gestionar una afecta las otras.

01

Científica

Alineación entre la realidad y lo que el modelo captura. Se mantiene comparando el comportamiento del modelo con evidencia empírica del dominio, y se corrige ajustando datos, features o algoritmos.

Un modelo de demanda entrenado con datos pre-pandemia que ignora el cambio en patrones de consumo.

02

De aplicación

Alineación entre lo que el modelo produce y lo que la solución desplegada permite. Se mantiene delimitando impactos, restricciones, niveles de automatización y supervisión humana.

Una recomendación de producto que contradice la política comercial de la compañía.

03

De stakeholders

Alineación entre la solución y lo que los actores necesitan. Se logra cuando dirección, equipo técnico, usuarios y reguladores entienden, respaldan y se benefician de la iniciativa.

Un sistema de pricing que optimiza margen pero que el equipo comercial no usa porque desconfía de sus sugerencias.

DIMENSIÓN 04 · GOBERNANZA

¿Cómo gobernar la implementación de IA?

Sin gobernanza, las iniciativas de IA se fragmentan en silos de datos, roles indefinidos, procesos incompletos y esfuerzo duplicado. La pregunta que la sala tiene que poder responder: ¿quién va a responder cuando algo salga mal?

Lo que sigue son dos niveles: la claridad ejecutiva (3 dimensiones) y la operacionalización (4 capas).

GOBERNANZA · NIVEL EJECUTIVO

Tres claridades, no una burocracia nueva.

La gobernanza de IA no requiere una estructura paralela. Requiere claridad sobre tres dimensiones que la alta dirección ya entiende del resto del negocio.

01

Ownership

Responsabilidad

Los líderes de negocio retienen accountability sobre cómo se usa la IA y cómo se toman decisiones.

¿Quién aprobó este sistema para producción? ¿Cuáles son sus limitaciones conocidas? ¿Qué pasa cuando se equivoca?

02

Measurement

Medición

KPIs específicos para IA, atados a resultados de negocio. Sin métricas, la gobernanza se queda en documentos.

¿Cómo se mide el desempeño? ¿Cómo se detecta cuando el modelo se degrada?

03

Integration

Integración

La gobernanza de IA se integra a los marcos de riesgo existentes; no se construye en paralelo.

¿Cómo se incorpora a los procesos de riesgo que ya operan?

Forbes Business Council (Kaushik, mayo 2026). McKinsey, State of AI. IBM Institute for Business Value.

GOBERNANZA · OPERATIVIZAR

Cuatro capas que operan en simultáneo.

La gobernanza son cuatro capas que responden a fallas distintas.

01

Policy

Qué se permite, qué se prohíbe.

Falla típica: existe pero nadie la lee.

02

Process

Workflows de aprobación y escalamiento.

Falla típica: todos deciden, nadie responde.

03

Control

Métricas, monitoreo, criterios de salida.

Falla típica: no sabemos si el modelo se degradó.

04

Culture

Literacy, incentivos, accountability.

Falla típica: el equipo usa ChatGPT pero no lo dice.

GOBERNANZA · DECISIONES

Dos decisiones operativas que cualquier comité tiene que poder tomar.

01

Build · Buy · Partner

- Ventaja estratégica
- Sensibilidad de los datos
- Time-to-value
- Talento interno disponible
- Costo de salida del vendor

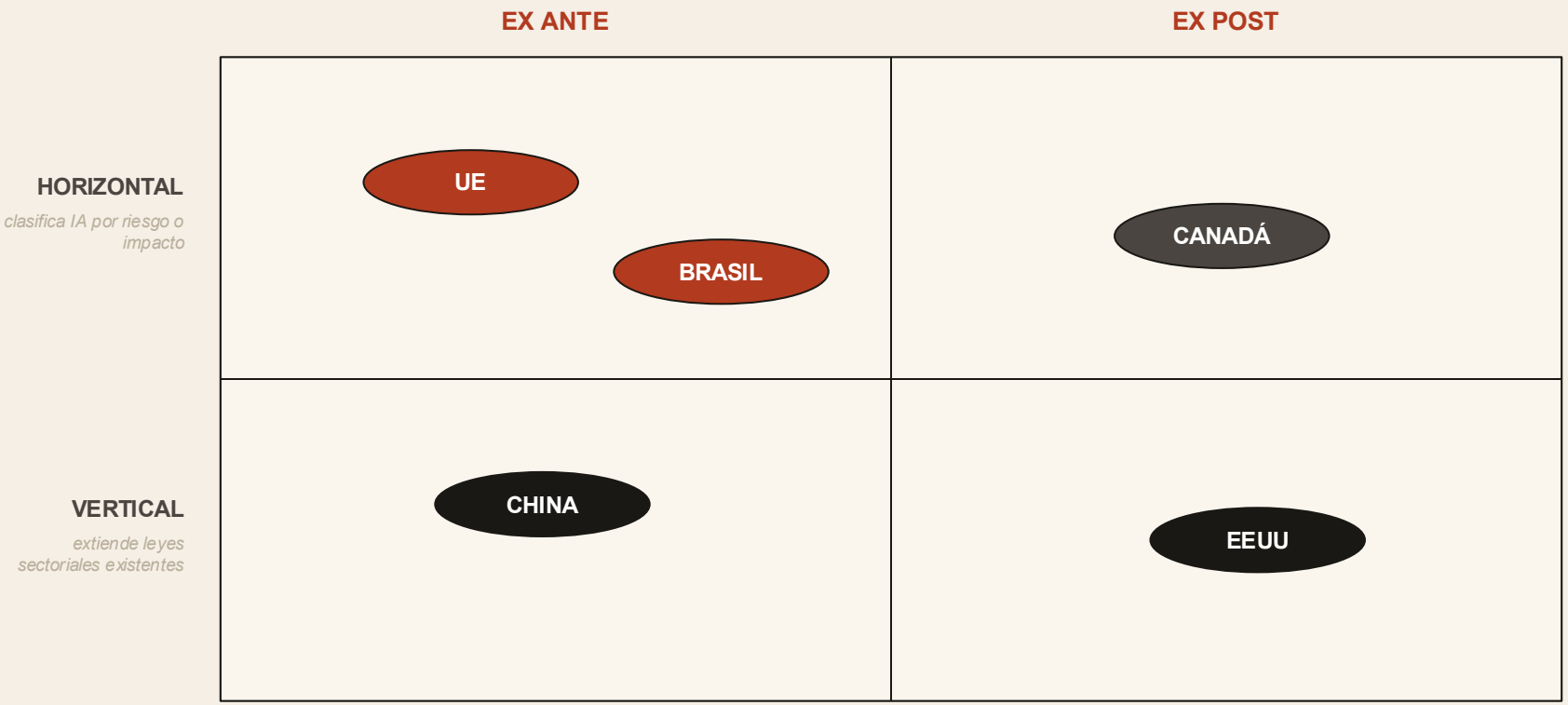
02

Nivel de autonomía

- Riesgo de la decisión
- Reversibilidad
- Volumen y velocidad
- Explicabilidad requerida
- Presión regulatoria

REGULACIÓN

El mapa global de regulación de IA se está estabilizando en dos ejes.



Cómo leer el mapa

EX ANTE

pre-market approval, clasificación de riesgo antes del despliegue.

EX POST

evaluación tras el despliegue, recursos legales, multas.

HORIZONTAL

una sola ley que aplica a todos los sectores (UE, Brasil).

VERTICAL

extender leyes sectoriales (EEUU, México hasta hoy).

Alanoca, Zick, Gur-Arieh & Klyman (2025). "Comparing Apples to Oranges". FAccT '25.

REGULACIÓN

Seis ejes de la taxonomía global que importan para anticipar.

Cualquier ley que pase en LATAM va a parametrizarse sobre estas dimensiones. La gobernanza interna que ya las cubre va a estar lista.

01

Enfoque

Ex ante vs ex post.

Si el regulador pide aprobación antes del despliegue, los procesos de revisión interna no son opcionales.

02

Capa

Tecnología vs aplicación.

Si la regulación clasifica por uso (crédito, salud, RRHH), la trazabilidad por caso de uso es obligatoria.

03

Enforcement

Reportes, auditorías, sandboxes.

Documentación, logs y model cards desde el día uno reducen costo de cumplimiento cuando llega la auditoría.

04

Sanciones

Multas, penales, injunctions.

Las multas se calculan sobre facturación global (UE, GDPR-style). El costo esperado ya no es marginal.

05

Operacionalización

Estándares, peritaje técnico.

Los reguladores van a contratar capacidad técnica. Hablar su lenguaje ahora abre puertas, las cierra después.

06

Stakeholders

Sociedad civil + sector privado.

Los marcos que se diseñan con consulta amplia son los más estables. Participar moldea la regla.

Adaptado de la taxonomía de 11 métricas de Alanoca et al. (2025).

RECAP · BLOQUE 1

Las cuatro dimensiones, en el orden en que las vimos.

01

Madurez

Dónde está la organización hoy.

MIT CISR. 4 etapas.

02

Capacidades

Qué tiene que existir para que cualquier herramienta funcione.

10 capacidades · 4 dominios.

03

Coherencias

Cómo se alinean estrategia, datos y decisión.

3 ejes de coherencia.

04

Gobernanza

Quién responde, cómo se mide, dónde se integra.

3 claridades · 4 capas.

BLOQUE 2

Workshop.

Cinco casos, cinco preguntas-eje.

https://itmasters26.montelva.ai/

Cada mesa toma uno de los cinco casos. Dos mesas distintas en paralelo por caso. La discusión se documenta sobre el formato que tienen en la mesa.

WORKSHOP · MECÁNICA

Cómo trabajan las mesas.

01	*Lectura individual*	Cada asistente lee el caso y anota su instinto inicial.
02	*Discusión*	La mesa responde las 5 preguntas-eje del formato.
03	*Plenaria*	3 minutos por mesa. Un minuto es sobre gobernanza.
04	*Síntesis*	Conexión de las respuestas con los frameworks del Bloque 1.

EL FORMATO · 5 PREGUNTAS-EJE

El formato sobre la mesa.

Sirve para este workshop y para cualquier iniciativa de IA en su organización. Integra modelos de madurez y de gobernanza en un solo marco de decisión.

Q01	Q02	Q03	Q04	Q05
Capacidades	*Problema*	*Construir*	*Autonomía*	*Gobernanza*
¿Qué le falta a la organización?	¿Cuál es la barrera número uno?	¿Build, Buy o Partner?	¿Quién decide, la persona o el sistema?	Tres controles, tres métricas, tres roles.

5 PREGUNTAS-EJE

Q01 Capacidades críticas faltantes.

Qué le falta a la organización para que cualquier herramienta funcione.

DIEZ OPCIONES

El menú son las 10 capacidades en 4 dominios. Las 4 fundacionales (datos, talento, liderazgo, aprendizaje) suelen ser el cuello.

MARCAR 2 O 3

Más de 3 es procrastinación. La organización no puede trabajar en 7 capacidades en paralelo.

JUSTIFICAR

Por qué esas y no otras. La justificación obliga a pensar el caso.

5 PREGUNTAS-EJE

Q02 Priorización del problema central.

Una vez que se sabe qué falta, hay que jerarquizar qué duele primero. Las 6 categorías cubren las barreras reales a la implementación.

SEIS CATEGORÍAS

Datos, silos, talento, gobernanza, estrategia, cultura. Todas reales, todas medibles, todas accionables.

1 = MÁS CRÍTICO

El orden importa. La mesa defenderá el número uno en plenaria.

DOLOR ANTES QUE TÉCNICA

La pregunta es qué les está costando más caro hoy y es clave priorizar.

5 PREGUNTAS-EJE

Q03 Build, Buy o Partner.

La pregunta de fondo es estratégica: cuánto control retienen, cuánta velocidad sacrifican, cuánto costo de salida asumen, y dónde reside la ventaja competitiva.

BUILD

Equipo interno construye desde cero. Máximo control, máximo tiempo, máximo riesgo de talento. Sólo si la capacidad es ventaja competitiva.

BUY

Licenciar a un vendor. Mínimo tiempo, mínimo control sobre los datos. Cuidado con el costo de salida a 3-5 años.

PARTNER

Co-desarrollo con un socio estratégico. Compartir riesgo y aprendizaje. Requiere alineación contractual sólida y técnica desde el día uno.

5 PREGUNTAS-EJE

Q04 Modo de despliegue.

Cuánta autonomía se le da al sistema. Cada nivel implica controles distintos, métricas distintas y roles distintos.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
La IA informa, la persona decide. Máxima supervisión. Decisiones críticas, irreversibles, reguladas.	La IA sugiere, la persona elige. El sistema propone, el humano valida. Útil cuando el dominio es complejo.	La IA decide, la persona confirma antes de ejecutar. Velocidad con red de seguridad.	La IA decide y ejecuta, con auditoría posterior. Volumen alto y reversibilidad razonable.	La IA decide y ejecuta de forma autónoma. Decisiones de bajo riesgo y altísimo volumen. Gobernanza en agregado.

5 PREGUNTAS-EJE

Q05 Gobernanza MVP.

Aterriza la gobernanza al nivel concreto que un comité ejecutivo puede aprobar. Tres controles, tres métricas, tres roles, un criterio de salida y el riesgo regulatorio aplicable.

TRES CONTROLES

Cómo se le ponen límites al modelo. Filtros, validaciones, sandboxing.

TRES MÉTRICAS

KPIs para evaluar desempeño y rentabilidad. Meta y cadencia de revisión.

TRES ROLES

Quién aprueba, quién monitorea en producción, quién puede pausar.

CRITERIO DE SALIDA

Si X sucede, pausamos o terminamos. Antes del incidente, no después.

RIESGO REGULATORIO

Qué autoridad o requisito aplica, y cómo se cubre desde el día uno.

LOS CASOS

Cinco casos. Cinco sectores.

01

Banca

Asistente para 1,200 oficiales de crédito.

02

Retail

Agente de pricing dinámico en 400 tiendas.

03

Industria · Conglomerado

Tres plataformas, cero ROI.

04

Seguros

Doce use cases, organización en parálisis.

05

Salud

Resumen clínico y diagnóstico diferencial.

5 PREGUNTAS-EJE

Las cinco preguntas-eje.

https://itmasters26.montelva.ai/

Q01 CAPACIDADES	Marquen 2 o 3 capacidades que están bloqueando este caso. Justifiquen por qué esas y no otras.
Q02 PROBLEMA CENTRAL	Ordenen las 6 categorías (datos, silos, talento, gobernanza, estrategia, cultura) de 1 a 6. El número uno se defiende en plenaria.
Q03 BUILD · BUY · PARTNER	Elijan uno. Justifiquen contra los 5 ejes (ventaja estratégica, datos sensibles, time-to-value, talento, costo de salida).
Q04 NIVEL DE AUTONOMÍA	Elijan 1 de los 5 niveles. Justifiquen contra riesgo, reversibilidad, volumen, explicabilidad y presión regulatoria.
Q05 GOBERNANZA MVP	Tres controles, tres métricas, tres roles, un criterio de salida y el riesgo regulatorio aplicable.
CIERRE	Escriban dos prioridades para los siguientes 90 días en su organización.

CIERRE · 01 / 03

Capacidad, gobernanza e impacto.

Estos cinco frameworks se cruzan en las cinco preguntas-eje, juntos definen una estrategia organizacional.

01	*Cuatro etapas de madurez*	Para ubicarse. MIT CISR.
02	*Diez capacidades en cuatro dominios*	Para saber qué construir. MIT CISR.
03	*Tres coherencias*	Para ver dónde fallan las decisiones aisladas.
04	*Gobernanza · 3 claridades + 4 capas*	Para repartir responsabilidad y hacerla operativa.
05	*Taxonomía global de regulación*	Para anticipar el marco que viene. Alanoca et al. (2025).

Diagnosticar la etapa, construir las capacidades que faltan, mantener las tres coherencias, repartir la responsabilidad y anticipar el marco regulatorio.

Ese es el trabajo de los próximos años en sus organizaciones.

FIN

Gracias.

Sacha Alanoca

AI Governance Researcher · Stanford

Álvaro Morales

AI and Economics researcher