

JUNIO 26

XVII SESSION

AI DIRECTORS

Red de Directivos de AI Network

Sistemas de Conocimiento para IA



Patrocina:

alter
mind

FINOMNIA
MOVING FINANCE FORWARD

Microsoft

Organiza:

Partner:

AXICOM

AI Network
Artificial Intelligence Association

Destacamos

- ➔ ***"La IA no es solo tecnología. Es, sobre todo, cultura. Y sin cultura no hay transformación real."***
- ➔ ***"Podemos tener la biblioteca más grande del mundo, pero si el libro que necesitamos está a cinco metros del suelo y no hay escalera, de poco nos sirve."***
- ➔ ***"Sin gobernanza no hay presupuesto. Y sin presupuesto no hay escala."***
- ➔ ***"Hay que transformar los procesos, no automatizar los pasos existentes. El cambio de paradigma exige pensar de otra manera."***



De los asistentes a los sistemas de conocimiento

En esta **XVII edición de AI Directors** se abordó uno de los retos más críticos y menos resueltos de la inteligencia artificial empresarial: **cómo construir y gobernar los sistemas de conocimiento que dan sentido y contexto a los agentes de IA.**

La jornada reunió a **directivos, responsables de innovación, datos y transformación digital de compañías de distintos sectores.** La conversación no giró en torno a las posibilidades de la tecnología, sino en torno a algo más difícil: cómo hacer que la IA funcione de forma controlada, escalable y alineada con los objetivos del negocio.

Las intervenciones y mesas de trabajo pusieron de manifiesto que **el principal reto de las organizaciones en la adopción de la IA no es tecnológico, sino estratégico: gobernanza, gestión del conocimiento y cultura interna.** El encuentro también permitió identificar errores habituales, bloqueos reales y las dificultades que afrontan las grandes empresas para implantar soluciones de IA.

El momento en que los datos importan más que los modelos

LLevamos años hablando de inteligencia artificial. Primero como promesa, luego como experimento, ahora como realidad operativa. Pero la XVII sesión de AI Directors puso el foco en algo que suele quedar en segundo plano: **los sistemas de conocimiento que alimentan esa IA.**

Un agente de IA es tan útil como los datos y el contexto que tiene disponibles. Si el conocimiento corporativo está fragmentado, desorganizado o inaccesible, el agente no puede rendir. Y eso es exactamente lo que está ocurriendo en la mayoría de las organizaciones.



Los números hablan por sí solos:

- Solo el 6% de las organizaciones se consideran maduras y preparadas para la IA. El 80% de los datos corporativos siguen fragmentados.
- El 85% de las empresas reconoce que los costes reales de la IA han superado sus expectativas. Y un 34% ha llegado a retirar o limitar casos de uso que ya había puesto en marcha porque no estaban controlados, no eran seguros o no aportaban valor real.

En este contexto, la sesión planteó una pregunta directa:

¿Cómo pasan las organizaciones de tener datos a tener conocimiento? Y, sobre todo, ¿cómo convierten ese conocimiento en una ventaja competitiva real?



altermAIInd: Construyendo sistemas de conocimiento para la empresa

Roberta Campione, directora de ventas y alianzas estratégicas de **altermAIInd**, abrió la sesión con una premisa que marcó el tono del resto de la tarde: la mayoría de las organizaciones no tiene un problema de adopción de IA. Tiene un problema de gobernanza.

altermAIInd es una compañía de origen italiano con presencia global, nacida hace más de tres años de la experiencia de haber construido desde cero uno de los primeros bancos completamente en la nube. Esa experiencia forjó una convicción que se ha convertido en el núcleo de su propuesta: **la gobernanza y el conocimiento deben ir juntos desde el principio, no añadirse después.**



La ponencia giró en torno a un diagnóstico compartido: las organizaciones avanzan en la adopción de IA a una velocidad, y la gobernanza de esa adopción avanza a otra mucho menor. La brecha entre ambas velocidades genera los problemas que hoy afrontan la mayoría de las empresas.

Para afrontar los retos de gobernanza de la IA, altermAlnd presentó un ecosistema de soluciones compuesto por **Gravity**, para supervisar el uso de modelos y controlar costes; **Aurora**, para crear agentes conversacionales sin necesidad de conocimientos técnicos; **Parsec**, centrada en la gestión documental y la estructuración del conocimiento; y **Slash**, orientada a evaluar la preparación de los empleados y personalizar su formación. Además, la compañía cuenta con una herramienta de evaluación de riesgos para analizar los casos de uso antes de su despliegue.



Mesa de debate: De los asistentes a los agentes, de verdad

La conversación moderada por **José Antonio Lozano**, director de la Red de Profesionales de AI-Network, con la participación de **Marco Gallina** (Finomnia) y **Aroa Fernández** (Microsoft), exploró las tensiones que viven actualmente las organizaciones en su relación con la IA.

1.El caos de la definición

El primer problema identificado fue el “ruido” conceptual. **Marco Gallina** explicó que el principal caos en las organizaciones no es técnico, sino la falta de una definición común sobre qué es un agente de IA, una herramienta o una infraestructura, lo que dificulta cualquier estrategia coherente. A esto se suma la presión del mercado, que empuja a adoptar soluciones sin reflexión previa. El resultado son numerosos pilotos que no llegan a producción, decisiones de arquitectura que se deshacen y costes no previstos.



2. De los pilotos a la producción: los patrones que funcionan

Aroa Fernández, desde la perspectiva de **Microsoft**, explicó que las organizaciones que logran pasar de pilotos a una adopción real de IA comparten varios patrones.

El **primero** es **entender la IA como una capacidad empresarial transversal** y no como una suma de casos de uso aislados, ya que la falta de coordinación impide escalar y reutilizar conocimiento.

El **segundo** es **definir el éxito con métricas claras**: sin KPI, los casos de uso se quedan en experimentos difíciles de justificar.

El **tercero** es la **necesidad de establecer primero una base sólida** (identidad, seguridad, control de costes y arquitectura) **antes de desplegar agentes**, como en la construcción de una ciudad. Saltarse ese paso obliga a rehacer el trabajo después con un coste elevado.



3. El repositorio documental no es un sistema de conocimiento

Marco Gallina introdujo una distinción que resultó especialmente relevante para los asistentes: tener un repositorio de documentos no equivale a tener un sistema de conocimiento. Un repositorio responde a la pregunta "**¿dónde está esta información?**". Un sistema de conocimiento responde a algo diferente: "**¿qué hago con esta información en este momento de este proceso de decisión?**".

La diferencia es clave: **en entornos como finanzas o gestión contractual, no basta con acceder a documentos, sino que la IA debe comprender su contexto y relevancia.** Esto exige una arquitectura de datos y conocimiento mucho más avanzada que un simple repositorio de archivos.



4. El error que se repite: la gobernanza siempre llega tarde

Aroa Fernández cerró el debate recordando errores de anteriores olas tecnológicas: con el boom de los datos, la acumulación sin gobernanza obligó a corregir decisiones; y con la migración a la nube, la falta de un modelo operativo claro generó sobrecostes e ineficiencias. Según advirtió, con la IA el riesgo de repetir esos patrones es el mismo.

“El error más costoso no es equivocarse en la elección de una herramienta.

El error más costoso es no establecer las bases de gobernanza desde el principio. Y no hacer nada por miedo tampoco es una opción válida. “



Conclusiones

La XVII edición de **AI Directors Session** nos deja una conclusión clara: que **las organizaciones han superado la fase de debate sobre si adoptar la IA y se encuentran ahora en la necesidad de centrarse en cómo implementarla correctamente**. Este “hacerlo bien” implica construir bases sólidas: sistemas de conocimiento que permitan a los agentes de IA operar con contexto, una gobernanza que asegure el escalado controlado y una cultura organizativa que favorezca la adopción de la tecnología como una herramienta de valor.

Las experiencias compartidas muestran que las empresas con resultados reales son las que primero han organizado su conocimiento antes de lanzar casos de uso. **El reto principal no es tecnológico, sino estratégico:** saber qué conocimiento existe, cómo estructurarlo y cómo ponerlo al servicio de la IA de forma segura y eficaz.



Cinco claves para pasar a la acción

- **Construye el sistema de conocimiento antes de lanzar los agentes.**
- **Establece la gobernanza desde el primer día,** no cuando ya haya problemas.
- **Define el éxito con KPIs de negocio,** no con métricas tecnológicas.
- **Involucra a legal, ciberseguridad y la función de IA desde la ideación.**
- **Rediseña los procesos, no los automatices.**



Mesas de Trabajo: casos prácticos y de uso reales

Los casos reales compartidos por los asistentes fueron uno de los momentos más valiosos de la sesión.

Más allá de la teoría, **se presentaron ejemplos concretos** no solo lo que está funcionando en sus organizaciones, sino también los errores cometidos, los bloqueos que no consiguen resolver y las preguntas para las que aún no tienen respuesta.



Gobernanza, métricas y adopción real

La primera mesa abordó la **gobernanza, las métricas y la adopción real de la IA en grandes organizaciones**. Los participantes coincidieron en que el **éxito** de estas iniciativas depende de una combinación de liderazgo, transformación cultural, capacitación y una sólida base de datos sobre la que construir modelos y agentes.

También se debatieron los **retos asociados a la gobernanza de herramientas de IA integradas en los entornos de trabajo**, especialmente en ámbitos como el cumplimiento normativo, la protección de la información y el control de costes.

Como **conclusiones comunes**, se destacó que medir el impacto sigue siendo complejo y exige evaluar no solo la eficiencia, sino también los cambios de comportamiento que genera la tecnología. Asimismo, se subrayó que la gestión del cambio requiere rediseñar procesos y que mantener la supervisión humana en las decisiones de mayor impacto responde tanto a criterios de responsabilidad como de ética.



Cimientos de datos y gobernanza transversal

¡La segunda mesa analizó la **madurez en la gestión del dato y su impacto en la adopción de la IA**. El diagnóstico fue que muchas organizaciones aún trabajan con herramientas aisladas y sin una estrategia común, con casos de uso que avanzan por inercia y costes repartidos por departamentos, generando incentivos poco eficientes.

Entre las mejoras, se destacó el debate sobre la **migración de modelos a entornos on-premise por control de costes**, la **necesidad de reforzar el talento en gobernanza de IA** y la **formación interna para identificar casos de uso con verdadero impacto**.

La conclusión fue clara: **sin una correcta clasificación de los datos** —saber qué hay, dónde está y su nivel de sensibilidad— **no es posible construir sistemas de IA fiables**.



Gobernanza, capacitación y el problema generacional

La **tercera mesa** se centró en tres temas clave: **gobernanza, capacitación y control de consumo de IA.**

En **gobernanza**, se destacó que las **áreas de legal, ciberseguridad e IA suelen incorporarse demasiado tarde a los proyectos**, generando bloqueos y retrabajos. La conclusión fue integrarlas desde las fases iniciales para facilitar soluciones y una adopción más fluida.

En **capacitación**, surgió la preocupación de que **perfiles menos experimentados dependan de resultados generados por IA** sin contar aún con el criterio suficiente para validarlos, lo que obliga a replantear cómo desarrollar experiencia y capacidad de juicio.

Sobre **consumo**, se señaló la **importancia de asignar el modelo adecuado a cada tarea según su complejidad y coste**, así como la dificultad de medir el retorno real de estas herramientas. También se observó que la madurez de las iniciativas RAG sigue siendo muy desigual entre organizaciones.



Decisores, barreras y hoja de ruta

La cuarta mesa abordó la **distancia entre los equipos que impulsan la IA y los decisores que deben aprobar su adopción**. El diagnóstico fue claro: **abundan los pilotos, pero pocos llegan a materializarse** porque la dirección no cuenta con suficiente información para evaluar riesgos y beneficios.

La única forma de avanzar es mediante datos, KPIs y resultados concretos que demuestren impacto real en el negocio.

Se señalaron también **barreras** como la rápida evolución del mercado tecnológico, la lentitud de los procesos de compra en grandes organizaciones y la dificultad de gestionar la sensibilidad de los datos.

Como conclusión, se defendió la **necesidad de una mayor focalización**, comités de decisión con áreas clave, hojas de ruta claras y un cambio de enfoque: **usar la IA no para automatizar lo existente, sino para transformar los procesos**.



Conclusiones de las Mesas de Trabajo

Las mesas de la XVII sesión de AI Directors reflejan un momento de transición: **la experimentación continúa, pero la necesidad de escalar la IA ya es evidente.** Para lograrlo, se requieren sistemas de conocimiento estructurados, gobernanza desde el inicio y alineación entre la estrategia de IA y los objetivos del negocio.

El reto principal no es tecnológico, sino organizativo: que los decisores entiendan el valor real de la IA, impulsar una cultura interna adecuada y rediseñar procesos en lugar de solo optimizarlos. La gobernanza se consolida como eje central de la innovación: sin ella no hay escala y sin escala no hay impacto.

***Sin gobernanza, no hay escala.
Sin escala, no hay impacto.”***



Aprendizajes de esta edición:

La XVII edición de AI Directors puso el foco en el paso de la experimentación a la escalabilidad de la IA en las organizaciones, destacando los retos de gobernanza, gestión del dato y alineación con el negocio.

Los casos compartidos en las mesas de trabajo evidenciaron la necesidad de construir bases sólidas para que la adopción de la IA genere impacto real y sostenible.



Los conceptos más valiosos aportados por los participantes, en esta edición, han sido:

- ➔ *La medición del impacto es imprescindible, pero difícil: los KPIs deben capturar no solo la eficiencia sino el cambio de comportamiento de las personas.”*
- ➔ *“Transformar procesos es más importante que automatizarlos: la IA no sirve para hacer lo mismo más rápido, sino para pensar de forma diferente.”*
- ➔ *“La IA debe usarse para aprender, no para sustituir el aprendizaje.”*
- ➔ *“La incorporación tardía de legal, ciberseguridad e IT a los proyectos suele provocar bloqueos y rediseños innecesarios.”*

Comunidad

XVII SESSION

AI DIRECTORS



Agradecimiento a los Asistentes

AI DIRECTORS

Queremos dar las gracias a todos los asistentes por su participación y por contribuir a un debate de alto nivel.

- Gracias por compartir tu conocimiento y experiencia.
- Gracias por generar un espacio de aprendizaje y conexión.
- Gracias por hacer de AI Directors una comunidad de referencia para quienes estamos liderando la transformación con IA.

Este evento no es solo una sesión más, es el reflejo de que cuando compartimos, crecemos juntos. Seguimos construyendo este espacio con cada conversación, cada pregunta y cada insight que surge en nuestras reuniones.

Agradecimiento a los Asistentes

AI DIRECTORS

- **Rafael Socorro** — Head of Data & Advanced Analytics — Acciona
- **Marta Serrano Pardo** — CDO — Acciona Energía
- **Juan Pablo Gomez Gonzalez** — CTO — Adevox Soluciones SL
- **Natalia Serrano Olabarria** — Digital HR Manager — Ahlstrom
- **Marta Rosa Soto Ortiz** — Head of Processes — CaixaBank Tech
- **Francisco Escalona** — CDAIO — Carrefour
- **Julio Antonio Soto Vicente** — Head de IA y Data Science — Carrefour
- **Marco Isolani** — Business Intelligence and Commercial Planning Director — Costa Cruceros
- **Pilar Hernanz Rodríguez** — AI Delivery Team Lead — ECI
- **Marian De la Peña Cadenato** — CDAIO — Engie
- **Miguel Angel Gonzalez Gallego** — Global CIO & CISO — Grupo ImesApi
- **Chema Gonzalez** — Head of Innovation — Grupo Ortiz
- **Cristian Ruiz Segura** — CIO — Lexer
- **Jose Antonio Toledano Arellano** — Director General Adjunto — MUFG Bank Europe, NV
- **Almudena Fernández del Campo** — Head of Data and AI — Navantia
- **Jorge Torres Ciruelo** — Intelligent Data Engineering and Automation Director — Pfizer
- **Raquel Moreno Moya** — CDO responsable de negocio — Redeia
- **María Soler España** — Global L&D — Roche
- **Mauricio Guillen** — Tx Digital — Rodio Kronsa
- **Laura Gallego** — Associate — Scornik Gerstein LLP
- **Francisco Carrillo** — CIO — TAI
- **Laura Lanchas Fuentes** — Manufacturing Digitization Manager — Titan Cement

Asistentes

AI DIRECTORS

AI Network:

Tomás Martínez Buero

Mariano Muñoz

Roberto Piccini

Juan Antonio Sáez

Carlos Sánchez

Guillaume Leorat

Benjamín Martin

Adrián Bertol

Maricruz Botello Taitt

Juan Pedro Cabanas

Quique Díaz Paradelo

Carmen García-de-Veas Poblador

Julio Lema

José Antonio Lozano

Patrocinadores

AI DIRECTORS

Desde AI-Network, queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a nuestros patrocinadores, cuyo apoyo ha sido fundamental para hacer posible este evento.

Vuestra presencia ha hecho que el papel del patrocinador trascienda el logo para convertirse en voz y reflexión compartida.



Gracias especiales a Roberta Campione Director of Sales and Strategic Partnerships y a Filippo Satolli Sr. Advisor de Altermaind.



Gracias especiales a la participación de Marco Gallina, International Business Development en Finomnia.

Patrocinadores

AI DIRECTORS



Gracias especiales a la participación de Aroa Fernández, Cloud & AI Enterprise Sales en Microsoft.

AXICOM

Y un agradecimiento especial a Javier Fraile de [Axicom](#), nuestro partner, por brindarnos el espacio que ha hecho posible este encuentro.





Contacto

 www.ai-network.org

 [@ai_network_es](https://www.instagram.com/ai_network_es)

 info@ai-network.org

 www.linkedin.com/company/artificial-intelligence-network

 [@AI_Network_es](https://twitter.com/AI_Network_es)

 [@AI_Network_es](https://www.youtube.com/@AI_Network_es)