



CENTRO  
INNOVACIÓN Y  
EMPRESARIADO

# ***Prioridades clave de la transformación digital para el año 2024***

MARZO | 2024

La inteligencia artificial generativa – ChatGPT- ha sido protagonista el último tiempo, situación que genera que los directores ejecutivos y las juntas directivas no quieren quedarse atrás en el desarrollo de esta tecnología, y que muchos empleados quieran experimentar con las últimas capacidades de IA generativa en su trabajo. De este modo, muchas empresas están incorporando en sus presupuestos para el año 2024 proyectos vinculados con inteligencia artificial (IA).

Este artículo de Sacolick (2024)<sup>1</sup> destaca las prioridades para este año que tienen los CIO – Jefe del departamento de innovación- en cuanto a las estrategias de transformación digital, en donde la IA generativa es central, pero también las brechas operativas y formar nuevos líderes digitales. En este sentido, los departamentos de innovación están presionados para impulsar la eficiencia y la automatización, gestión de datos y mejoras en las experiencias de los empleados. Además, los CIO aún deben reducir la deuda técnica, modernizar las aplicaciones y controlar los costos de la nube.

Por lo tanto, antes de comprometerse demasiado con demasiadas prioridades, los CIO deben restablecer y revisar lo que constituye una iniciativa de transformación digital, tomar medidas para evitar metas exageradas y establecer prioridades razonables con el equipo para el próximo año.

### **Establecer prioridades que transformen, no solo transicionen**

La abrumadora demanda de capacidades tecnológicas debe satisfacerse con una profunda comprensión de las diferencias entre la transformación digital y las inversiones en tecnología de transición. La transformación digital no se trata solo de tecnología y su implementación, sino de mirar la estrategia de negocio y cómo eso cambia la forma de operar y generar ingresos.

En otras palabras, los CIO deben buscar inversiones que impacten la estrategia de la organización, impactando tanto en la generación de ingresos como en la eficiencia operativa. Muchas inversiones en tecnología son meramente transitorias: toman algo hecho hoy y lo actualizan a una mejor capacidad sin necesariamente transformar el negocio o el modelo operativo.

En segundo lugar, los CIO deben identificar las brechas entre las expectativas de los directivos y la realidad. Por consiguiente, es importante que los CIO prometan escenarios que puedan ser capaces de cumplir en la realidad.

Al considerar las prioridades del próximo año, las siguientes iniciativas se proponen para que las organizaciones

---

<sup>1</sup> Este resumen se basa en el artículo “3 key digital transformation priorities for 2024”. CIO from IDG, 2024. Disponible en: [https://www.cio.com/article/1257421/3-key-digital-transformation-priorities-for-2024.html?utm\\_date=20231221193230&utm\\_campaign=CIO%20US%20Analytics%20and%20Machine%20Learning%20Report&utm\\_content=Slot%20One%20Title%3A%203%20key%20digital%20transformation%20priorities%20for%202024&utm\\_term=CIO%20US%20Editorial%20New%20letters&utm\\_medium=email&utm\\_source=Adestra&uid=28eedf43-17bb-4b96-b347-4e5e42e09ace](https://www.cio.com/article/1257421/3-key-digital-transformation-priorities-for-2024.html?utm_date=20231221193230&utm_campaign=CIO%20US%20Analytics%20and%20Machine%20Learning%20Report&utm_content=Slot%20One%20Title%3A%203%20key%20digital%20transformation%20priorities%20for%202024&utm_term=CIO%20US%20Editorial%20New%20letters&utm_medium=email&utm_source=Adestra&uid=28eedf43-17bb-4b96-b347-4e5e42e09ace)

puedan continuar con su proceso de transformación digital, ayudando a los CIO a cerrar brechas de ejecución y al mismo tiempo generar impactos comerciales continuos.

### **Estrategia 1: Crear seis flujos de trabajo de IA generativa**

Los CIO deben documentar su estrategia de IA para lograr mejoras de productividad a corto plazo y al mismo tiempo planificar impactos a largo plazo. Las mejoras en la productividad probablemente provendrán de la experimentación con plataformas y herramientas que incorporan indicaciones y otras capacidades del lenguaje natural, mientras que los impactos a largo plazo provendrán de la incorporación de la propiedad intelectual de la empresa en grandes modelos de lenguaje administrados de forma privada. Muchos CIO ya están priorizando flujos de trabajo de IA generativa como:

1. Experimentar con ChatGPT y otras herramientas
2. Evaluación de grandes modelos de lenguaje, incrustaciones y bases de datos vectoriales
3. Definir barreras de seguridad de IA generativa para la organización, revisar riesgos y traducir nuevas regulaciones.

Pero hay tres brechas de ejecución que los CIO deberían agregar a estos flujos de trabajo de IA.

En primer lugar, las empresas llevan mucho tiempo luchando por mejorar las experiencias de búsqueda de clientes, empleados y otras experiencias. Mejorar las capacidades de búsqueda y abordar los desafíos del procesamiento de datos no estructurados son brechas clave para los CIO que desean ofrecer capacidades generativas de IA.

El informe 2023 Enterprise Search: The Unsung Hero encontró que el 98% de las organizaciones dicen que están mejorando las capacidades de búsqueda en portales, herramientas CRM, sitios de comercio electrónico y comunidades en línea. Pero el 99% también informa desafíos técnicos, enumerando la integración (68%), el volumen y la limpieza de datos (59%) y la gestión de datos no estructurados (55%) como los tres principales. Cerrar estas brechas y al mismo tiempo mejorar las experiencias de búsqueda son componentes inteligentes para facilitar las capacidades de consulta en lenguaje natural y de indicaciones de la generación de IA.

La segunda brecha que los CIO deben abordar es crítica tanto para los resultados como para la credibilidad. En el Informe sobre el estado de la ciencia de datos y el aprendizaje automático de 2023, solo el 18 % de los encuestados dijeron que al menos la mitad de sus modelos de aprendizaje automático llegan a producción. Si los CIO no mejoran las conversiones de piloto a producción, sus inversores pueden perder la paciencia en el proceso y la cultura de experimentación.

En tercer lugar, en la Agenda CDO: 2024: Navegando las fronteras de los datos y la IA generativa , el 57 % de los encuestados no ha cambiado sus entornos de datos para respaldar la IA generativa. No es sorprendente que casi el 50% de los encuestados identificara la calidad de los datos como el principal desafío para aprovechar el

potencial de la IA generativa, lo que requiere aumentar el alcance de las operaciones de datos y los programas de gobernanza de datos para incluir fuentes de datos no estructurados y definir dónde aplicarlos en los experimentos de LLM.

Estos flujos de trabajo requieren documentar una visión, asignar líderes y capacitar a los equipos para que experimenten. Los CIO deben buscar establecer objetivos realistas y comunicar qué flujos de trabajo son prioritarios.

### **Estrategia 2: Impulsar el impacto en la empresa cerrando brechas operativas y de seguridad.**

Las transformaciones digitales tienen como objetivo ofrecer ventajas competitivas, generalmente a través de nuevos productos digitales, mejores experiencias de los clientes y toma de decisiones basada en datos. Las iniciativas varían según la industria y la estrategia comercial y pueden incluir fabricación inteligente, salud digital, iniciativas de gobierno electrónico, programas de sostenibilidad, gemelos digitales y otros.

Estas iniciativas se basan en competencias centrales de transformación digital, que incluyen pensamiento de diseño, gestión de productos, metodologías ágiles, prácticas de desarrollo ciudadano y gobernanza de datos. Estas prácticas incluyen prácticas de liderazgo y entrega respaldadas por competencias operativas y de gestión de riesgos, y son estas competencias en las que las investigaciones muestran que muchas organizaciones están rezagadas. Los CIO deben considerar disminuir estas brechas en sus prioridades de transformación digital.

En la encuesta SANS 2023 DevSecOps, menos del 22 % de los encuestados resolvieron los riesgos y vulnerabilidades de seguridad en menos de dos días. Y aunque las pruebas de seguridad de aplicaciones estáticas (SAST) fueron la herramienta mejor calificada por su utilidad por el 82% de los encuestados, sólo el 28% afirma que estas herramientas se utilizan en al menos el 75% de su base de código.

Aquí, el informe sobre el estado de DevSecOps en 2023 destaca varias brechas en las que los CIO deberían centrarse en cerrar sus transformaciones digitales de 2024, incluida una capacitación en seguridad inadecuada, la escasez de personal de seguridad de aplicaciones y la falta de transparencia en los flujos de trabajo de desarrollo y operaciones.

Los CIO deben buscar otras prácticas operativas y de gestión de riesgos para complementar los programas de transformación. Por ejemplo, McKinsey estima que las empresas pueden reducir entre un 15% y un 20% de los costos de la nube mediante optimizaciones. Otra área en la que centrarse son las pruebas continuas, especialmente porque la IA generativa y los copilotos pueden aumentar la velocidad del desarrollo del código y los riesgos de los generadores de código.

### **Estrategia 3: Desarrollar líderes de transformación para impulsar más iniciativas.**

La creciente demanda de innovación, transformación a nivel empresarial y capacidades de departamentos de



tecnología, datos y automatización es un desafío importante para los CIO en la actualidad. Es bastante común ver más solicitudes de inversión en tecnología que gerentes de programas, arquitectos y otros líderes con roles en iniciativas de transformación. Si a eso le sumamos la deuda técnica acumulada, las mejoras de seguridad y el trabajo para transformar la TI, obtenemos un departamento de TI demasiado comprometido.

Si bien no todas estas iniciativas se ajustan a la definición de transformación digital, poder supervisar más iniciativas, estandarizar plataformas de usos múltiples y proporcionar programas ciudadanos de ciencia de datos gobernados puede ser altamente transformador. La transformación está impulsada por el desarrollo de más líderes en transformación digital, es decir, pioneros digitales.

En este sentido, los CIO deben asociarse con RR.HH., aprovechar sus presupuestos de capacitación y desarrollo e iniciar programas para desarrollar líderes de gestión de transformación y cambio. Hacerlo ayudará a los CIO a aumentar la cantidad de iniciativas que TI puede lanzar, mientras entregan resultados más rápido y reducen la fricción de la organización con el cambio.

A medida que los CIO miran hacia el año 2024, priorizar el equilibrio adecuado de iniciativas en sus programas de transformación digital será un desafío. Tenga en cuenta que prometer demasiado y no cumplir lo suficiente son recetas para el fracaso, por lo que aumentar el número de líderes en transformación digital e invertir en programas de aprendizaje es clave para los CIO que enfrentan la presión de generar impactos mayores y más rápidos.