UN RETO GESTIÓN TICS

Gobernanza de la IA: avanzar con control

A todos nos queda claro que la IA ya está dentro de las empresas. La cuestión ya no es decidir si utilizarla o no, sino **cómo hacerlo de forma segura y, sobre todo, alineada con negocio**. Y para ello, introduzco una reflexión especialmente relevante: ¿los raíles frenan a un tren o son precisamente lo que le permite circular a 300 km/h de forma segura?

Esa misma lógica podemos aplicarla a la implantación de IA en nuestras empresas. **Gobernarla no significa frenar la innovación.** Significa construir las condiciones necesarias, para acelerarla sin perder el control. Y existe una razón adicional para actuar. El marco regulatorio europeo ya establece obligaciones en ámbitos como alfabetización, transparencia o determinados usos de IA. Además, el riesgo no depende simplemente de la herramienta utilizada o tecnología seleccionada, sino del uso que la organización hace de ella.

El reto, por tanto, no consiste únicamente en disponer de una política de IA. **Gobernanza y despliegue deben avanzar juntos.** El punto de partida es conocer dónde estamos: inventariar los usos de IA, identificar riesgos y detectar también aquellos usos que pueden estar produciéndose fuera del marco corporativo. A partir de ahí, necesitamos definir nuestro modelo de gobierno, responsabilidades y reglas de juego; trabajar la formación y adopción de las personas; y construir una hoja de ruta que priorice casos de uso y permita avanzar progresivamente. Porque la verdadera dificultad está en conseguir que **estrategia, tecnología, personas, datos, procesos y regulación avancen en la misma dirección y alineados con nuestra estrategia empresarial.**

Llegados a este punto elegir al mejor compañero de viaje importa más que nunca. Aparecen nuevos actores que despliegan tecnología de forma rápida y novedosa, pero igual sin la madurez empresarial que el Gobierno de IA necesita, por ello cuando el reto no es tecnológico cobra mayor importancia **dedicarle un tiempo a la reflexión de con quién caminar de forma segura** en esta nueva etapa de futuro.



Roberto Rey Granado
Director de Negocio en Navarra de Entelgy

TESTIMONIOS DE NUESTRAS EMPRESAS

Manel Barbero Peralta - Corporate IT Manager en Cinfa



"El modelo de Cinfa se sostiene en 3 pilares: la alineación con los objetivos de la compañía, un marco formal de gobernanza y el despligue transversal en todas las áreas de trabajo".

La estrategia de Cinfa demuestra que adoptar la IA no consiste solo en implantar herramientas, sino en transformar el trabajo y generar valor de forma segura. Su modelo se apoya en tres pilares: despliegue transversal, gobernanza formal y alineación con los objetivos de la compañía.

Desde 2023, la empresa incluyó en su Compliance Corporativo pautas para prevenir riesgos de propiedad intelectual, protección de datos y ciberseguridad. Además, creó el "Corralito IA", un entorno cloud propio donde las áreas prueban casos de uso sin comprometer información confidencial. Su enfoque combina dos líneas. La IA Ligera ofrece asistentes para la productividad diaria y formación continua. La IA Pesada aporta soluciones a medida para retos complejos que conectan nuevos modelos con los sistemas de IT.

Todo se coordina desde una Oficina de IA y un IA Manager, que enlazan negocio e IT. Así, las áreas pueden impulsar iniciativas con autonomía bajo una supervisión centralizada que garantiza control y escalabilidad.

Josu González Esain - Director IT Governance, Global Demand & PMO en Nordex



"La buena gobernanza de la Inteligencia Artificial no frena la innovación".

La IA es una gran oportunidad para ganar eficiencia, innovar y generar valor. Pero en Nordex entendemos que adoptarla exige más que implantar herramientas: requiere nuevas capacidades organizativas, reglas de gobierno y gestión de riesgos.

Estamos definiendo un modelo en el que una Oficina de Transformación de IA liderará de forma transversal la estrategia, las políticas, los riesgos y la priorización de iniciativas. Desde IT actuamos como habilitadores tecnológicos, aportando plataformas, arquitectura y seguridad para escalar los casos de uso. Así combinamos una visión corporativa común con una ejecución ágil. Nuestro reto es avanzar en tres ámbitos: formar a nuestros empleados, garantizar una adopción responsable y segura, y construir un ecosistema tecnológico estandarizado que permita escalar soluciones de forma eficiente.

La experiencia nos demuestra que el éxito no depende solo de la tecnología: exige alinear estrategia, personas, procesos, datos y gobierno. "La buena gobernanza de la IA no frena la innovación: crea las condiciones para que escale con confianza en toda la organización."

MESA DE GESTIÓN TICS

OCTUBRE 2026

GOBERNANZA DE LA IA



¿Los raíles frenan a un tren o son lo que le permite ir a 300 km/h?

Con esta pregunta arrancó la última **Mesa de Gestión de TICs** de Fundación Industrial Navarra. Reunió a responsables de sistemas y transformación digital de empresas industriales navarras, con la participación de **Entelgy** y **Cinfa**, para abordar la gobernanza de la IA. Es una cuestión ya estratégica que el Reglamento Europeo convierte en obligación formativa.

La IA está dentro de las organizaciones, con o sin estrategia. Tratarla como herramienta lleva a implantaciones aisladas; tratarla como capacidad obliga a gobernarla. **Sin marco, el uso no se detiene: se desplaza hacia el Shadow AI,** con riesgos en datos, cumplimiento y calidad. El primer paso no es prohibir, sino hacerlo visible y darle cauce.

Cada proyecto debe mapearse con cuatro variables: tecnología, cultura, personas y procesos. La IA no corrige los problemas de base: los amplifica. Con datos poco fiables o procesos mal definidos, se escala el caos. Antes de elegir herramienta, conviene revisar la calidad del dato y la madurez del proceso.

También importa el orden: primero, un propósito alineado con la estrategia; después, políticas de uso y un modelo de gestión propio. **Políticas sin objetivo acaban en burocracia; objetivo sin políticas, en dispersión.**

La mejor política contra el uso en la sombra es una alternativa que funcione: herramientas corporativas de calidad y una red interna formada. **La alfabetización en IA es obligatoria,** pero su valor va más allá del cumplimiento: convierte una licencia en uso real.

Desde la **Mesa de Gestión de TICs de Fundación Industrial Navarra** seguiremos facilitando este intercambio entre empresas. Porque gobernar la IA no va de frenar. Va de saber dónde pisar.

¿Te ha interesado este tema? SABER MÁS

Puedes ampliar tus conocimiento en herramientas de IA a través de nuestra formación online sobre esta temática.



CLAVES DE NUESTRA MESA

¿Qué debemos tener en cuenta al hablar de gobernar la Inteligencia Artificial?
Claves compartidas en nuestra Mesa de Gestión TICs

1

Primero el propósito, después el modelo de gestión

Primero, un objetivo claro y alineado con la estrategia de la compañía. De ahí se derivan después los cambios organizativos, las políticas de uso y un modelo de gestión propio, adaptado a cada empresa. Ese orden importa. Políticas sin objetivo acaban en burocracia. Objetivo sin políticas acaba en dispersión.

La mejor política es la que, de verdad, te ayude a ti

Prohibir sin ofrecer alternativas solo esconde el uso de la IA. Contra el Shadow AI funcionan dos cosas: herramientas corporativas mejores que las que la gente encuentra por su cuenta y formación que convierta cada licencia en uso real. La alfabetización en IA ya la exige el Reglamento Europeo, pero su valor va mucho más allá del cumplimiento.

2

3

Debes dominar 4 variables antes de escalar

Todo proyecto de Inteligencia Artificial debe mapearse con cuatro variables: tecnología, cultura, personas y procesos. Un proyecto que solo mira la tecnología, probablemente funcione en un piloto, pero está destinado a fracasar en el momento en el que se escale al resto de la organización.

Entiende muy bien dónde quieres pisar

La sesión dejó una idea compartida por todos los asistentes: gobernar la IA no consiste en poner freno, sino en definir el espacio en el que la organización puede avanzar con seguridad. Las empresas que ya lo están haciendo no han empezado por la tecnología, sino por el propósito, los datos y las personas.

4