NexTReT

EXECUTIVE TECHNOLOGY REPORT

CIO Outlook 2027

Las 10 prioridades para modernizar, automatizar, gobernar y escalar la organización digital

De la experimentación tecnológica al valor empresarial medible.

AGENDA CIO

IA · DATOS · MODERNIZACIÓN · RESILIENCIA · EFICIENCIA · EXPERIENCIA

Informe estratégico para CIOs, Dirección IT, Transformación y Operaciones Tecnológicas

MANIFIESTO EJECUTIVO

El CIO deja de gestionar tecnología. Empieza a gobernar capacidad empresarial.

> En 2027, la función CIO se medirá menos por el catálogo de proyectos y más por su capacidad para convertir tecnología en crecimiento, eficiencia, continuidad y confianza.
>
> La pregunta ya no es qué tecnología adoptar.
>
> **Es qué valor capturar, con qué riesgo y a qué velocidad.**

01

De proyectos a capacidades

Diseñar plataformas reutilizables, no islas tecnológicas.

02

De pilotos a escala

Industrializar IA y automatización con gobierno y métricas.

03

De disponibilidad a resiliencia

Demostrar recuperación, no asumirla.

04

De gasto a valor

Conectar decisiones IT con resultados empresariales.

RESUMEN EJECUTIVO

La agenda 2027 combina ambición digital y disciplina de ejecución.

La oportunidad existe; la brecha está en convertirla en resultados repetibles.

94%
prevé cambios relevantes en planes u objetivos digitales en 24 meses

Gartner CIO Agenda 2026

48%
de las iniciativas digitales alcanza o supera sus objetivos de negocio

Gartner CIO Agenda 2026

11%
declara agentes de IA ya desplegados en producción

Deloitte Tech Trends 2026

29%
del gasto cloud se estima desperdiciado

Flexera State of the Cloud 2026

TRES DOMINIOS PARA ORDENAR LA AGENDA

01

BUILD VALUE

IA, datos, modernización y automatización

Crear capacidades que aceleren innovación e ingresos.

02

RUN EFFICIENTLY

Cloud, observabilidad, workplace y gobierno IT

Operar con mejor coste, rendimiento y trazabilidad.

03

PROTECT CONTINUITY

Ciberresiliencia, backup y recuperación

Mantener servicios críticos y confianza bajo presión.

EVOLUCIÓN DEL ROL CIO

Del operador tecnológico al orquestador de valor empresarial.

OPERAR

Fiabilidad
Sistemas y soporte

TRANSFORMAR

Cambio
Cloud y digitalización

ORQUESTAR

Escala
Datos, IA y ecosistema

DEMOSTRAR

Valor
ROI, riesgo y velocidad

EL NUEVO MANDATO

01 | Traducir estrategia empresarial en un portfolio tecnológico priorizado.

02 | Diseñar una base digital preparada para IA, datos y automatización a escala.

03 | Equilibrar velocidad, coste, soberanía, cumplimiento y resiliencia.

04 | Rediseñar el modelo operativo con capacidades internas, partners y servicios gestionados.

05 | Medir adopción, experiencia y valor capturado, no sólo entregables técnicos.

CINCO FUERZAS

Las presiones que redefinen la agenda CIO hacia 2027.



01

IA: de experimento a sistema

La ventaja no estará en probar más, sino en escalar con datos, gobierno, seguridad y adopción.

02

Disciplina económica

FinOps, consolidación, automatización y sourcing vuelven visible el coste de cada capacidad.

03

Dependencia digital

La continuidad del negocio depende de aplicaciones, identidades, datos, redes y terceros conectados.

04

Regulación y soberanía

AI Act, NIS2, DORA, ENS y gobierno del dato elevan la trazabilidad exigida.

05

Nuevo modelo de trabajo

Equipos humanos, agentes de IA y partners requieren roles, controles y métricas distintos.

Implicación: el CIO necesita un sistema de priorización que conecte ambición, riesgo, valor y capacidad real de ejecución.

CIO VALUE-TO-EXECUTION PRIORITY FRAMEWORK

Cinco dimensiones para decidir qué debe entrar primero en el roadmap.

25% — **Impacto en negocio**
Continuidad, eficiencia, crecimiento, productividad o experiencia.

20% — **Urgencia 2027**
Presión competitiva, regulatoria, presupuestaria u operativa.

20% — **Brecha habitual**
Distancia observada entre ambición declarada y capacidad real.

20% — **Captura de valor**
Quick wins, ahorro, velocidad, calidad o reducción de riesgo medible.

15% — **Capacidad de ejecución**
Posibilidad de diagnosticar, implantar, operar y escalar.

Resultado: una puntuación editorial de 0 a 100 que ordena la agenda sin convertirla en una promesa universal de madurez.

METODOLOGÍA

CÓMO SE CONSTRUYÓ EL RANKING

Investigación externa, criterio ejecutivo y validación contra capacidad real de activación.

01

Evidencia

Agenda CIO, cloud, IA, riesgo, trabajo digital y regulación.

02

Triangulación

Coincidencia entre dolores globales y realidad de organizaciones españolas.

03

Priorización

Puntuación 1-5 en las cinco dimensiones del framework.

04

Activación

Mapeo a diagnóstico, implantación, operación y medición.

FUENTES DE CONTRASTE

- Gartner, CIO Agenda 2026 - *gartner.com/en/articles/cio-agenda*
- Deloitte, Tech Trends 2026 - *deloitte.com/us/en/insights/topics/technology-management/tech-trends.html*
- Logicalis, CIO Report 2026 - *logicalis.com/insights/cio-report-2026-ai-investment-governance*
- Flexera, State of the Cloud 2026 - *flexera.com/about-us/press-center/flexera-finds-cloud-value-is-rising-while-ai-waste-grows*
- Microsoft, Work Trend Index 2026 - *microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/agents-human-agency-and-the-opportunity-for-every-organization*
- Comisión Europea, AI Act - *digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai*

Nota metodológica: los scores son una herramienta editorial de priorización. No representan un benchmark universal ni una evaluación individual de una organización.

RANKING GENERAL

LAS 10 PRIORIDADES CIO 2027

Un ranking para ordenar conversación, inversión y capacidad de ejecución

01	ESCALAR IA CON GOBIERNO, SEGURIDAD Y ROI	Pasar de pilotos dispersos a una capacidad empresarial medible.	96/100
02	CONSTRUIR UNA BASE DE DATOS CONFIABLE Y PREPARADA PARA IA	Hacer que los datos críticos sean accesibles, gobernados y utilizables.	92/100
03	MODERNIZAR APLICACIONES, ARQUITECTURA Y DEUDA TÉCNICA	Liberar capacidad de evolución sin comprometer la operación.	90/100
04	INTEGRAR CIBERRESILIENCIA Y CUMPLIMIENTO EN LAS DECISIONES IT	Diseñar tecnología capaz de proteger, responder, recuperar y aportar evidencias.	88/100
05	OPTIMIZAR CLOUD HÍBRIDO, INFRAESTRUCTURA Y COSTE TECNOLÓGICO	Ubicar cada workload según valor, rendimiento, riesgo y coste total.	85/100
06	AUTOMATIZAR PROCESOS Y REDISEÑAR EL MODELO HUMANO–AGENTE	Transformar operaciones completas, no únicamente tareas aisladas.	83/100
07	ASEGURAR CONTINUIDAD, BACKUP Y RECUPERACIÓN VERIFICABLE	Demostrar que los servicios críticos pueden recuperarse dentro de sus objetivos.	82/100
08	UNIFICAR OBSERVABILIDAD, RENDIMIENTO Y EXPERIENCIA DIGITAL	Relacionar la experiencia real con aplicaciones, red, infraestructura y negocio.	79/100
09	MODERNIZAR WORKPLACE, ADOPCIÓN Y PRODUCTIVIDAD	Convertir herramientas, identidad y dispositivos en una experiencia de trabajo efectiva.	76/100
10	REDISEÑAR GOBIERNO IT, PROVEEDORES Y SERVICIOS GESTIONADOS	Liberar capacidad interna y orquestar el ecosistema tecnológico con mayor control.	75/100

UNA AGENDA CONECTADA

Las prioridades no deben ejecutarse como diez programas independientes. IA, datos y modernización forman la base de creación de valor. Cloud, observabilidad, workplace y gobierno sostienen la operación. Ciberresiliencia y recuperación protegen la continuidad.

MATRIZ DE ACCIÓN

DE LA PRIORIDAD AL ROADMAP

Qué actuar ahora, qué planificar y qué optimizar

La posición de cada prioridad combina impacto ejecutivo, urgencia 2027 y dependencias con otras iniciativas.

ACTUAR AHORA

Prioridades con alto impacto, alta urgencia y capacidad de condicionar el resto del roadmap.

01 — IA con gobierno y ROI
02 — Data foundation
03 — Modernización y deuda técnica
04 — Ciberresiliencia y cumplimiento

Decisión CIO:
Definir propietarios, alcance, dependencias, criterios de valor y primeras acciones durante el próximo ciclo de planificación.

PLANIFICAR Y FINANCIAR

Capacidades que requieren decisiones de arquitectura, inversión o transformación operativa.

05 — Cloud, infraestructura y FinOps
06 — Automatización y modelo humano–agente
07 — Continuidad y recuperación

Decisión CIO:
Establecer business case, arquitectura objetivo, secuencia de implantación y métricas de éxito.

OPTIMIZAR CONTINUAMENTE

Capacidades donde el valor depende de medición, adopción y evolución sostenida.

08 — Observabilidad y experiencia digital
09 — Workplace y productividad

Decisión CIO:
Establecer una baseline, instrumentar la experiencia y priorizar mejoras según impacto real.

GOBERNAR DE FORMA TRANSVERSAL

10 — Gobierno IT, proveedores y servicios gestionados

Esta prioridad conecta y sostiene a las demás.

Decisión CIO:
Definir qué capacidades deben ser internas, cuáles pueden automatizarse y cuáles conviene operar con partners especializados.

PRINCIPIO DE PRIORIZACIÓN

No todas las organizaciones deben empezar por la prioridad número uno. Deben empezar por la combinación de mayor impacto, mayor urgencia y mayor capacidad para desbloquear el resto de su roadmap.

PRIORIDAD 01

BUILD VALUE

Escalar IA con gobierno, seguridad y ROI

El reto ya no es probar IA. Es convertir los casos de uso adecuados en resultados empresariales repetibles.



01 — QUÉ CAMBIA EN 2027

- La IA está dejando de ser una colección de asistentes y pruebas de concepto para integrarse en procesos, aplicaciones y decisiones.
- La aparición de agentes capaces de ejecutar tareas amplía la oportunidad, pero también introduce nuevas dependencias sobre datos, identidad, infraestructura, proveedores y control humano.
- El CIO deberá decidir:
  - — Qué casos de uso merecen escalar.
  - — Qué decisiones pueden delegarse.
  - — Qué controles deben mantenerse.
  - — Cómo se medirá el valor generado.

02 — EL RIESGO DE NO ACTUAR

- Acumular pilotos sin impacto medible.
- Permitir el crecimiento del shadow AI.
- Multiplicar herramientas, costes y dependencias.
- Automatizar decisiones sin controles suficientes.
- Perder confianza por errores, privacidad o falta de trazabilidad.

03 — LA PREGUNTA EJECUTIVA

¿Qué iniciativas de IA deberían pasar a producción y con qué datos, controles, arquitectura y business case?

04 — ACCIONES PARA LOS PRÓXIMOS 90 DÍAS

1. Inventariar casos de uso, herramientas y proyectos activos.
2. Evaluarlos por impacto, viabilidad, datos disponibles, riesgo y coste.
3. Definir responsables, políticas y criterios para pasar a producción.
4. Seleccionar un caso de alto valor y establecer su baseline.
5. Lanzar un despliegue controlado con métricas de negocio, adopción y riesgo.

INDICADORES Time-to-value • Adopción • Beneficio atribuible • Coste por uso • Calidad • Incidentes y excepciones

SIGUIENTE PASO RECOMENDADO

AI Opportunity Assessment

Identifica los casos de uso con mayor potencial y construye un roadmap de IA priorizado.

PRIORIDAD 02

BUILD VALUE

Construir una base de datos confiable y preparada para IA

Sin confianza en el dato no hay IA escalable ni decisión en tiempo real.



01 — QUÉ CAMBIA EN 2027

- Los datos dejan de ser únicamente un activo analítico. Se convierten en la materia operativa que alimenta decisiones, automatizaciones, asistentes y agentes.
- A medida que aumenta el contenido generado por IA, también crece la necesidad de verificar origen, calidad, contexto, permisos y trazabilidad.
- El CIO deberá evolucionar desde proyectos de integración aislados hacia una capacidad compartida y gobernada de datos.

02 — EL RIESGO DE NO ACTUAR

- Modelos y decisiones basados en información incompleta.
- KPIs contradictorios entre departamentos.
- Reporting lento y dependiente de procesos manuales.
- Dificultad para escalar IA y analítica avanzada.
- Aumento de riesgo regulatorio y de acceso indebido.
- Dependencia excesiva de plataformas o proveedores.

03 — LA PREGUNTA EJECUTIVA

¿Puede la organización localizar, combinar y utilizar sus datos críticos con la velocidad y confianza necesarias?

04 — ACCIONES PARA LOS PRÓXIMOS 90 DÍAS

1. Identificar los data products y fuentes críticas para el negocio.
2. Definir propietarios, consumidores y criterios de calidad.
3. Documentar linaje, permisos y dependencias prioritarias.
4. Seleccionar la arquitectura objetivo: Fabric, Data Lake, SaaS, cloud, datacenter u open source.
5. Activar un caso de uso que conecte datos gobernados con una decisión empresarial.

INDICADORES Calidad • Disponibilidad • Time-to-insight • Reporting automatizado • Uso de BI • Incidencias de acceso

SECTOR PÚBLICO Interoperabilidad, soberanía, trazabilidad, transparencia y calidad del servicio ciudadano deben formar parte del diseño.

SIGUIENTE PASO RECOMENDADO

Data & AI Foundation Review

Evalúa la preparación del dato y define una arquitectura priorizada para analítica, automatización e IA.

PRIORIDAD 03

BUILD VALUE

Modernizar aplicaciones, arquitectura y deuda técnica

Modernizar sin paralizar el negocio.



01 — QUÉ CAMBIA EN 2027

- La deuda técnica deja de ser un problema interno de IT cuando ralentiza nuevos servicios, impide integrar IA, aumenta el riesgo y absorbe capacidad presupuestaria.
- Las herramientas de desarrollo asistido por IA pueden acelerar la producción de software, pero también ampliar la deuda si no existen arquitectura, documentación y gobierno.
- La modernización deberá gestionarse como un portfolio continuo, no como una migración masiva e indiscriminada.

02 — EL RIESGO DE NO ACTUAR

- Aplicaciones fuera de soporte o difíciles de mantener.
- Releases lentas y despliegues de alto riesgo.
- Integraciones frágiles y dependencias desconocidas.
- Costes crecientes de mantenimiento.
- Dificultad para incorporar datos, automatización e IA.
- Pérdida progresiva de conocimiento interno.

03 — LA PREGUNTA EJECUTIVA

¿Qué componentes debemos modernizar, sustituir, migrar, retirar o mantener y en qué orden?

04 — ACCIONES PARA LOS PRÓXIMOS 90 DÍAS

1. Construir un inventario de aplicaciones y dependencias.
2. Evaluar cada activo por valor, riesgo, coste y deuda técnica.
3. Clasificar: mantener, retirar, reemplazar, replatform, refactorizar o reconstruir.
4. Definir arquitectura objetivo y patrones comunes de integración, seguridad y despliegue.
5. Seleccionar un piloto con impacto medible y riesgo controlado.

INDICADORES — Lead time • Frecuencia de despliegue • Incidencias • Coste de mantenimiento • Aplicaciones fuera de soporte

SECTOR PÚBLICO — Priorizar servicios ciudadanos críticos, interoperabilidad, accesibilidad, trazabilidad y reducción de dependencias legacy.

SIGUIENTE PASO RECOMENDADO

IT Modernization & Cost Review

Obtén un mapa de salud del portfolio y un roadmap de modernización alineado con valor, riesgo y coste.

PRIORIDAD 04

PROTECT CONTINUITY

Integrar ciberresiliencia y cumplimiento en las decisiones IT

La seguridad deja de ser una capa que se añade al final.



01 — QUÉ CAMBIA EN 2027

- Cloud, IA, datos, identidades, proveedores y servicios digitales forman un ecosistema cada vez más conectado.
- Una decisión de arquitectura puede modificar simultáneamente exposición, cumplimiento, capacidad de recuperación y dependencia tecnológica.
- El CIO deberá integrar la agenda del CISO en la planificación tecnológica, manteniendo una visión ejecutiva de continuidad y riesgo.

02 — EL RIESGO DE NO ACTUAR

- Implantar tecnología sin controles adecuados.
- Mantener brechas de visibilidad entre entornos.
- Conservar privilegios o accesos excesivos.
- Recopilar evidencias regulatorias manualmente.
- Descubrir que la recuperación no funciona durante un incidente.
- No conocer qué proveedores soportan servicios críticos.

03 — LA PREGUNTA EJECUTIVA

¿Puede la organización proteger sus servicios críticos, detectar una amenaza, responder, recuperar la operación y demostrarlo?

04 — ACCIONES PARA LOS PRÓXIMOS 90 DÍAS

1. Identificar servicios, datos e identidades críticas.
2. Mapear exposición, controles, logs, privilegios y proveedores.
3. Revisar cumplimiento y evidencias disponibles.
4. Validar capacidad de respuesta y recuperación.
5. Derivar cada brecha al assessment especializado correspondiente.

INDICADORES Cobertura • MTTD • MTTR • Privilegios • Evidencias • Vulnerabilidades • Recuperación probada

SECTOR PÚBLICO ENS, NIS2, continuidad del servicio ciudadano y trazabilidad deben integrarse en la planificación tecnológica.

SIGUIENTE PASO RECOMENDADO

Selecciona el assessment según la brecha dominante:

Ransomware Readiness • Security Visibility • Auditoría ENS/NIS2 • Privileged Access Exposure

PRIORIDAD 05

RUN EFFICIENTLY

Optimizar cloud híbrido, infraestructura y coste tecnológico



La decisión no es cloud o datacenter.
Es dónde aporta más valor cada workload.

01 — QUÉ CAMBIA EN 2027

- El crecimiento de la IA, los cambios de licenciamiento y la expansión de entornos híbridos están modificando la economía de la infraestructura.
- Rendimiento, coste, soberanía, continuidad y dependencia deben analizarse conjuntamente.
- El CIO necesitará pasar de controlar facturas y capacidad a gobernar el valor total de cada servicio tecnológico.

02 — EL RIESGO DE NO ACTUAR

- Crecimiento de gasto sin relación con uso o resultados.
- Infraestructura sobredimensionada o insuficiente.
- Renovaciones realizadas por inercia.
- Workloads desplegados en entornos poco adecuados.
- Dependencia excesiva de un fabricante o plataforma.
- Dificultad para dimensionar cargas de IA y datos.

03 — LA PREGUNTA EJECUTIVA

¿Está cada workload ejecutándose en el entorno que ofrece el mejor equilibrio entre valor, rendimiento, coste, riesgo y flexibilidad?

04 — ACCIONES PARA LOS PRÓXIMOS 90 DÍAS

1. Inventariar workloads, costes, contratos y fechas de renovación.
2. Calcular costes unitarios y niveles reales de utilización.
3. Clasificar cargas por criticidad, rendimiento, soberanía y recuperación.
4. Comparar escenarios cloud, híbridos, datacenter y virtualización.
5. Implantar responsables, métricas y prácticas iniciales de FinOps.

INDICADORES Coste unitario • Utilización • Gasto desperdiciado • Concentración de proveedores • SLA • Consumo

SIGUIENTE PASO RECOMENDADO

Cloud & Infrastructure Optimization Review

Analiza escenarios de cloud, CPD, virtualización, Proxmox, Supermicro, Huawei o GPUaaS según la prioridad detectada.

PRIORIDAD 06

BUILD VALUE

Automatizar procesos y rediseñar el modelo humano–agente



Automatizar procesos, no tareas aisladas.

01 — QUÉ CAMBIA EN 2027

- RPA, low-code, IA y agentes permiten automatizar procesos que antes requerían múltiples decisiones e intervenciones.
- El valor no provendrá de incorporar automatizaciones independientes, sino de rediseñar cómo colaboran personas, sistemas y agentes.
- Los controles, excepciones y responsabilidades deberán formar parte del proceso desde el inicio.

02 — EL RIESGO DE NO ACTUAR

- Automatizar procesos mal diseñados.
- Crear robots y flujos difíciles de mantener.
- Multiplicar excepciones y tareas de supervisión.
- Perder trazabilidad sobre decisiones automatizadas.
- Generar shadow automation fuera del gobierno IT.
- Obtener ahorro local sin impacto end-to-end.

03 — LA PREGUNTA EJECUTIVA

¿Qué procesos pueden funcionar con menos intervención manual sin perder control, calidad ni capacidad de excepción?

04 — ACCIONES PARA LOS PRÓXIMOS 90 DÍAS

1. Identificar procesos con alto volumen, fricción, errores o espera.
2. Medir el proceso actual antes de automatizarlo.
3. Rediseñar actividades, decisiones, excepciones y handoffs.
4. Definir human-in-the-loop, controles y ownership.
5. Lanzar un piloto de extremo a extremo con métricas comparables.

INDICADORES Tiempo de ciclo • Tasa touchless • Errores • Coste por caso • Excepciones • Adopción

SIGUIENTE PASO RECOMENDADO

Intelligent Automation Opportunity Review

Identifica procesos con potencial real y construye un roadmap de low-code, RPA, IA y agentes.

PRIORIDAD 07

PROTECT CONTINUITY

Asegurar continuidad, backup y recuperación verificable



La recuperación debe demostrarse, no suponerse.

01 — QUÉ CAMBIA EN 2027

- Los servicios críticos dependen de aplicaciones, identidades, SaaS, datos, infraestructura y proveedores distribuidos.
- Una copia correcta de determinados datos no demuestra que el servicio completo pueda recuperarse.
- El CIO deberá medir resiliencia desde la perspectiva de la operación empresarial, no únicamente desde la ejecución técnica del backup.

02 — EL RIESGO DE NO ACTUAR

- RPO y RTO desconectados del impacto empresarial.
- Copias sin aislamiento o inmutabilidad suficiente.
- Pruebas parciales que no validan el servicio completo.
- Dependencias críticas excluidas del plan.
- Recuperaciones demasiado lentas o manuales.
- Confundir copia disponible con recuperación viable.

03 — LA PREGUNTA EJECUTIVA

¿Podemos recuperar los servicios críticos dentro de los RPO y RTO que el negocio realmente necesita?

04 — ACCIONES PARA LOS PRÓXIMOS 90 DÍAS

1. Identificar servicios críticos y dependencias.
2. Confirmar RPO y RTO con responsables de negocio.
3. Revisar políticas, inmutabilidad, aislamiento y retención.
4. Ejecutar pruebas completas de restauración.
5. Integrar backup, DR, ciberseguridad y continuidad de negocio.

INDICADORES Recuperabilidad • RPO probado • RTO probado • Cobertura • Éxito de copias • Éxito de restauraciones

SIGUIENTE PASO RECOMENDADO

Backup Health Check

Comprueba si las copias y la arquitectura actual permitirían recuperar realmente los servicios críticos.

PRIORIDAD 08

RUN EFFICIENTLY

Unificar observabilidad, rendimiento y experiencia digital



Observar el servicio como lo experimenta el usuario.

01 — QUÉ CAMBIA EN 2027

- Los servicios digitales atraviesan aplicaciones, APIs, redes, cloud, dispositivos y plataformas de terceros.
- Monitorizar cada componente de forma independiente ya no permite explicar el impacto real de una degradación.
- La observabilidad debe conectar señales técnicas, experiencia de usuario e indicadores de negocio.

02 — EL RIESGO DE NO ACTUAR

- Descubrir incidencias a través de usuarios o clientes.
- Acumular alertas sin contexto ni prioridad.
- Aumentar el tiempo de análisis de causa raíz.
- Corregir el componente equivocado.
- No relacionar rendimiento con pérdidas o abandono.
- Invertir sin saber dónde está la fricción real.

03 — LA PREGUNTA EJECUTIVA

¿Puede IT relacionar la experiencia real con aplicaciones, red, infraestructura y resultados de negocio?

04 — ACCIONES PARA LOS PRÓXIMOS 90 DÍAS

1. Seleccionar tres journeys o servicios digitales críticos.
2. Definir SLOs técnicos, de experiencia y de negocio.
3. Identificar las señales necesarias de usuario, aplicación, red e infraestructura.
4. Correlacionar datos y reducir alertas sin contexto.
5. Crear un cuadro de mando orientado a servicio e impacto.

INDICADORES Disponibilidad • Latencia • MTTR • Transaciones sin error • DEX • Incidencias detectadas proactivamente

SECTOR PÚBLICO

Medir la experiencia real del ciudadano y del empleado permite priorizar mejoras más allá de la disponibilidad técnica.

SIGUIENTE PASO RECOMENDADO

Observabilidad 360° / Digital Experience Assessment

Derivación a Riverbed, WitchMonitor, mASM o APM según el servicio y la experiencia analizada.

PRIORIDAD 09

RUN EFFICIENTLY

Modernizar workplace, adopción y productividad



La productividad no depende únicamente de desplegar herramientas.

01 — QUÉ CAMBIA EN 2027

- Microsoft 365, IA, agentes, identidad y gestión moderna de dispositivos están transformando el entorno de trabajo.
- El valor dependerá de la combinación entre tecnología, experiencia, seguridad, formación y rediseño de la actividad.
- El CIO deberá medir no sólo cuántas licencias se han desplegado, sino qué capacidades se utilizan y qué resultados generan.

02 — EL RIESGO DE NO ACTUAR

- Licencias y funcionalidades infrautilizadas.
- Uso no gobernado de IA y aplicaciones.
- Dispositivos o accesos gestionados de forma fragmentada.
- Onboarding lento y dependiente de tareas manuales.
- Aumento de incidencias y frustración.
- Falta de evidencia sobre productividad o adopción.

03 — LA PREGUNTA EJECUTIVA

¿Están las personas aprovechando la inversión tecnológica disponible de forma segura, productiva y sostenible?

04 — ACCIONES PARA LOS PRÓXIMOS 90 DÍAS

1. Segmentar perfiles, dispositivos y momentos críticos del empleado.
2. Establecer una baseline de uso, experiencia e incidencias.
3. Revisar licenciamiento, Intune, Entra ID, Autopilot y políticas de acceso.
4. Diseñar el plan de adopción, comunicación y capacitación.
5. Medir utilización, productividad, seguridad y satisfacción.

INDICADORES Adopción • Time-to-productivity • Dispositivos conformes • Tickets por usuario
Uso de capacidades • Satisfacción

SECTOR PÚBLICO La modernización del puesto debe contemplar diversidad de perfiles, seguridad, accesibilidad y continuidad del servicio.

SIGUIENTE PASO RECOMENDADO

Workplace Adoption & Security Review

Evalúa tecnología, identidad, dispositivos, adopción y experiencia para priorizar el siguiente ciclo de mejora.

PRIORIDAD 10

RUN EFFICIENTLY

Rediseñar gobierno IT, proveedores y servicios gestionados

Del control tecnológico a la orquestación de capacidades.



01 — QUÉ CAMBIA EN 2027

- La amplitud de la agenda CIO hace difícil mantener internamente todas las capacidades especializadas.
- Cloud, ciberseguridad, datos, IA, workplace y operación 24x7 requieren modelos diferentes de talento, automatización y colaboración.
- El CIO deberá decidir qué capacidades son estratégicas, cuáles pueden compartirse y cuáles conviene consumir como servicio.

02 — EL RIESGO DE NO ACTUAR

- Equipos internos absorbidos por operación e incidencias.
- Responsabilidades poco claras entre proveedores.
- Contratos y herramientas duplicados.
- SLAs técnicos desconectados del negocio.
- Dependencia de personas o partners concretos.
- Falta de capacidad para ejecutar el roadmap.

03 — LA PREGUNTA EJECUTIVA

¿Qué capacidades deben mantenerse internamente, cuáles pueden automatizarse y cuáles conviene operar con partners especializados?

04 — ACCIONES PARA LOS PRÓXIMOS 90 DÍAS

1. Construir un catálogo de servicios y capacidades IT.
2. Documentar responsables, dependencias y niveles de servicio.
3. Clasificar capacidades por diferenciación, criticidad y escasez de talento.
4. Racionalizar proveedores, contratos y herramientas.
5. Definir un modelo de gobierno con SLOs, métricas y revisiones comunes.

INDICADORES Ratio run/change • Coste por servicio • Cumplimiento de SLO • Proveedores por capacidad • Incidencias • Capacidad liberada

SIGUIENTE PASO RECOMENDADO

IT Operating Model & Managed Services Review

Define qué capacidades conservar, transformar, automatizar o gestionar mediante servicios especializados.

DIGITAL OPERATING MODEL

DE PRIORIDADES AISLADAS A UN SISTEMA DE EJECUCIÓN

El nuevo Digital Operating Model del CIO

La agenda tecnológica no avanza como una secuencia lineal de proyectos. Funciona como un ciclo continuo en el que Dirección, negocio e IT observan, priorizan, ejecutan, operan y vuelven a decidir.

01 —

OBSERVAR

Conectar datos, experiencia, rendimiento, coste, riesgo y demanda empresarial.

02 —

PRIORIZAR

Seleccionar iniciativas según impacto, urgencia, dependencias y capacidad de ejecución.

03 —

CONSTRUIR VALOR

Modernizar, integrar datos, escalar IA y automatizar procesos.

04 —

OPERAR CON EFICIENCIA

Gestionar infraestructura, cloud, workplace, aplicaciones y proveedores.

05 —

PROTEGER LA CONTINUIDAD

Diseñar seguridad, cumplimiento, backup y recuperación en los servicios críticos.

06 —

MEDIR Y REPRIORIZAR

Comparar resultados con objetivos, detener iniciativas de bajo valor y reasignar capacidad.

TRES DOMINIOS CONECTADOS

BUILD VALUE

IA · Data · Modernización · Automatización

Transformar tecnología y conocimiento en capacidades que mejoren resultados.

RUN EFFICIENTLY

Cloud · Observabilidad · Workplace · Gobierno IT

Operar el ecosistema digital con control, experiencia y eficiencia.

PROTECT CONTINUITY

Ciberresiliencia · Backup · Recuperación

Reducir exposición y mantener disponibles los servicios críticos.

CAPACIDADES TRANSVERSALES

Arquitectura · Gobierno · Personas · Financiación · Proveedores · Métricas

PRINCIPIO OPERATIVO

Cada iniciativa debe tener un resultado esperado, un responsable, una métrica y una decisión de continuidad.

MAPA DE DIAGNÓSTICOS

DE LA PREGUNTA EJECUTIVA A LA ACCIÓN

Qué diagnóstico corresponde a cada prioridad

01 — IA CON GOBIERNO Y ROI

Pregunta:
¿Qué casos de uso deberían pasar a producción?

Diagnóstico:
AI Opportunity Assessment

02 — DATA FOUNDATION

Pregunta:
¿Podemos utilizar nuestros datos críticos con suficiente confianza y velocidad?

Diagnóstico:
Data & AI Foundation Review

03 — MODERNIZACIÓN Y DEUDA TÉCNICA

Pregunta:
¿Qué aplicaciones debemos modernizar, sustituir, migrar o mantener?

Diagnóstico:
IT Modernization & Cost Review

04 — CIBERRESILIENCIA Y CUMPLIMIENTO

Pregunta:
¿Podemos proteger, detectar, responder, recuperar y demostrarlo?

Diagnóstico:
Assessment especializado según brecha: ransomware, SIEM, ENS/NIS2 o PAM

05 — CLOUD, INFRAESTRUCTURA Y FINOPS

Pregunta:
¿Está cada workload en el entorno que ofrece mayor valor total?

Diagnóstico:
Cloud & Infrastructure Optimization Review

06 — AUTOMATIZACIÓN INTELIGENTE

Pregunta:
¿Qué procesos pueden funcionar con menos intervención manual?

Diagnóstico:
Intelligent Automation Opportunity Review

07 — CONTINUIDAD Y RECUPERACIÓN

Pregunta:
¿Podemos recuperar los servicios críticos dentro de sus objetivos reales?

Diagnóstico:
Backup Health Check

08 — OBSERVABILIDAD Y EXPERIENCIA

Pregunta:
¿Podemos relacionar experiencia, negocio, aplicaciones e infraestructura?

Diagnóstico:
Observabilidad 360° / Digital Experience Assessment

09 — WORKPLACE Y PRODUCTIVIDAD

Pregunta:
¿Están las personas aprovechando la inversión tecnológica disponible?

Diagnóstico:
Workplace Adoption & Security Review

10 — GOBIERNO IT Y SERVICIOS GESTIONADOS

Pregunta:
¿Qué capacidades deben ser internas y cuáles conviene externalizar?

Diagnóstico:
IT Operating Model & Managed Services Review

UNA PUERTA DE ENTRADA COMÚN

CIO 2027 Roadmap Session

Una sesión ejecutiva para identificar las prioridades dominantes y seleccionar el diagnóstico adecuado.

MEDIR PARA PRIORIZAR

CIO 2027 Readiness Score

Una puntuación orientativa para evaluar si la organización dispone de las capacidades necesarias para convertir su agenda tecnológica en valor medible.

EL SCORE EVALÚA CINCO DIMENSIONES

01 — VALOR Y ALINEACIÓN	**20 puntos** Capacidad para conectar iniciativas tecnológicas con resultados, responsables y decisiones de inversión.
02 — DATOS E IA	**20 puntos** Calidad, accesibilidad, gobierno y capacidad para llevar casos de uso de IA a producción.
03 — MODERNIZACIÓN Y EFICIENCIA	**20 puntos** Control de deuda técnica, arquitectura, automatización, cloud y coste tecnológico.
04 — RESILIENCIA Y EXPERIENCIA	**20 puntos** Protección, recuperación, observabilidad y experiencia de los servicios críticos.
05 — OPERATING MODEL Y ADOPCIÓN	**20 puntos** Gobierno, talento, proveedores, métricas y adopción de las capacidades implantadas.

TRES RESULTADOS

SCORE GLOBAL
0–100
Indica el nivel general de preparación.

PRESIÓN DOMINANTE
Build Value · Run Efficiently · Protect Continuity
Identifica el dominio que requiere mayor atención.

HORIZONTE DE ACCIÓN
Actuar ahora · Planificar · Optimizar
Ayuda a trasladar el resultado al roadmap.

IMPORTANTE
El score es una herramienta de orientación y priorización. No sustituye una auditoría técnica ni una evaluación formal.

AUTOEVALUACIÓN RÁPIDA

CIO 2027 READINESS SCORE

Evalúa tu capacidad para convertir prioridades en resultados

Puntúa cada afirmación:

0 — No existe o no se conoce
5 — Existe parcialmente o de forma inconsistente
10 — Está implantado, gobernado y medido

			0	5	10
VALOR Y ALINEACIÓN	01	Las principales iniciativas tecnológicas están vinculadas a resultados empresariales, responsables y métricas.	○	○	○
	02	Podemos repriorizar el portfolio y detener iniciativas cuando dejan de justificar la inversión.	○	○	○
DATOS E IA	03	Los datos críticos tienen propietarios, controles de calidad, trazabilidad y políticas de acceso.	○	○	○
	04	Los casos de uso de IA cuentan con responsable, criterios de riesgo y objetivos de valor definidos.	○	○	○
MODERNIZACIÓN Y EFICIENCIA	05	Conocemos la deuda técnica, el riesgo y el coste de mantener nuestras aplicaciones e infraestructura.	○	○	○
	06	Medimos cloud, automatización e infraestructura mediante costes unitarios o resultados de negocio.	○	○	○
RESILIENCIA Y EXPERIENCIA	07	Los servicios críticos disponen de protección, recuperación y RPO/RTO comprobados.	○	○	○
	08	Podemos relacionar experiencia de usuario, aplicaciones, red, infraestructura e impacto empresarial.	○	○	○
OPERATING MODEL Y ADOPCIÓN	09	Medimos la adopción y productividad generadas por workplace, aplicaciones y herramientas digitales.	○	○	○
	10	Las responsabilidades internas, de proveedores y de servicios gestionados están claramente definidas.	○	○	○

TU RESULTADO

Suma los diez valores.

CIO 2027 Readiness Score: _____ / 100

INTERPRETACIÓN DEL SCORE

QUÉ SIGNIFICA TU RESULTADO

Del funcionamiento reactivo
a la adaptación continua

0–39

OPERACIÓN REACTIVA

La organización mantiene sus servicios, pero las prioridades suelen responder a incidencias, peticiones aisladas o urgencias.

ENFOQUE RECOMENDADO

- Crear una baseline, identificar servicios críticos, detener iniciativas sin propietario y seleccionar las brechas que requieren actuación inmediata.

40–59

TRANSFORMACIÓN FRAGMENTADA

Existen capacidades y proyectos relevantes, pero operan por silos y encuentran dificultades para escalar o demostrar resultados.

ENFOQUE RECOMENDADO

- Conectar iniciativas, dependencias, propietarios y métricas dentro de un roadmap común.

60–79

EVOLUCIÓN GOBERNADA

La organización dispone de roadmaps, controles y capacidades estables, aunque la captura de valor todavía es desigual.

ENFOQUE RECOMENDADO

- Escalar las iniciativas con mejor resultado, reducir deuda y aplicar métricas económicas y operativas más exigentes.

80–100

ORGANIZACIÓN ADAPTATIVA

El portfolio se reprioriza según resultados, las capacidades están conectadas y tecnología participa activamente en las decisiones empresariales.

ENFOQUE RECOMENDADO

- Optimizar continuamente, explorar nuevos modelos y proteger la velocidad de innovación mediante gobierno y resiliencia.

EL SCORE NO ES EL FINAL

Dos organizaciones con la misma puntuación pueden necesitar roadmaps diferentes.
La prioridad dominante, la urgencia y las dependencias determinan por dónde conviene empezar.

DE LA INTENCIÓN A LA EJECUCIÓN

Roadmap CIO de 90 días

Un ciclo inicial para convertir prioridades dispersas en decisiones, responsables y acciones medibles.

1 SEMANAS 1–2 — ALINEAR

- Confirmar sponsor y equipo de decisión.
- Definir los resultados empresariales esperados.
- Identificar iniciativas, servicios y riesgos críticos.
- Establecer los criterios de priorización.

ENTREGABLE
Agenda ejecutiva y perímetro de análisis.

2 SEMANAS 3–4 — DIAGNOSTICAR

- Evaluar las diez prioridades.
- Identificar brechas y dependencias.
- Construir la baseline de costes, riesgos y rendimiento.
- Seleccionar las tres prioridades dominantes.

ENTREGABLE
CIO 2027 Priority Map.

3 SEMANAS 5–8 — DECIDIR

- Definir estado objetivo.
- Comparar alternativas tecnológicas y operativas.
- Asignar responsables, métricas y financiación.
- Detener, posponer o reformular iniciativas de bajo valor.

ENTREGABLE
Roadmap priorizado y decisiones de inversión.

4 SEMANAS 9–13 — ACTIVAR

- Lanzar uno o dos quick wins.
- Iniciar el diagnóstico especializado necesario.
- Implantar el cuadro de mando.
- Programar la siguiente revisión del portfolio.

ENTREGABLE
Plan de ejecución, gobierno y seguimiento.

OBJETIVO DEL CICLO
Llegar al día 90 con menos ambigüedad, prioridades financiables y primeras evidencias de avance.

DECISION TREE

¿POR DÓNDE EMPEZAR?

Una guía rápida para seleccionar el primer diagnóstico

01 ¿Existe una iniciativa activa de IA o automatización?

NO → Avanza a la pregunta 03.

SÍ → ¿Los datos, el gobierno y el business case están preparados?

- NO → Data & AI Foundation Review
- SÍ → AI Opportunity Assessment o Intelligent Automation Opportunity Review

02 ¿La deuda técnica, el legacy o el coste dificultan avanzar?

SÍ → IT Modernization & Cost Review

Si el problema se concentra en cloud, virtualización o capacidad:
Cloud & Infrastructure Optimization Review

03 ¿Existen dudas sobre protección, cumplimiento o recuperación?

SÍ → Seleccionar según brecha:

- Ransomware Readiness Assessment
- Security Visibility Assessment
- Auditoría ENS/NIS2
- Privileged Access Exposure Assessment
- Backup Health Check

04 ¿Los problemas se descubren cuando ya afectan al usuario?

SÍ → Observabilidad 360º / Digital Experience Assessment

Si el problema se concentra en puesto de trabajo y adopción:
Workplace Adoption & Security Review

05 ¿El equipo interno está absorbido por operación, incidencias o coordinación de proveedores?

SÍ → IT Operating Model & Managed Services Review

SI HAS RESPONDIDO "SÍ" EN VARIOS BLOQUES

El primer paso no debería ser seleccionar una solución aislada.

CIO 2027 Roadmap Session

Una sesión para ordenar prioridades, dependencias y diagnósticos antes de iniciar nuevas inversiones.

ECOSISTEMA NEXTRET

CAPACIDADES CONECTADAS

Un ecosistema para ejecutar la agenda CIO 2027

NexTReT combina consultoría, implantación, infraestructura y operación continua para acompañar el ciclo completo de transformación.

BUILD VALUE

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

IA predictiva · RAG · Asistentes · Agentes IA · Hiperautomatización · Integración de IA · GPUaaS

DATA & ANALYTICS

Data First · DataOps · Microsoft Fabric · Power BI · Data Lakes · Gobierno · Linaje · Bases de datos

DIGITAL TRANSFORMATION

Modernización de aplicaciones · Cloud migration · Low-code · Power Platform · Nintex · APIs · DevSecOps · CI/CD

RUN EFFICIENTLY

DATACENTER & CLOUD

CPDs NexTReT · Azure · AWS · IaaS · Cloud privado · CaaS · Proxmox · Supermicro · Huawei · FinOps

WORKPLACE & EXPERIENCE

Microsoft 365 · Intune · Entra ID · Gestión del cambio · Riverbed · WitchMonitor · mASM · APM · DEX

SERVICIOS GESTIONADOS

Operación 24x7 · Helpdesk · Outsourcing · Freshservice · GoAnywhere · Gobierno arquitectónico

PROTECT CONTINUITY

CIBERSEGURIDAD

SentinelOne · Wazuh · SIEM · SOC/OTSI · ENS · NIS2 · DORA · PAM · Identidad · Auditorías

RESILIENCIA DEL DATO

Backup as a Service · DRaaS · Replicación multi-CPD · Recuperción · Huawei · Veeam · Cohesity

UNA VISIÓN END-TO-END

Desde la estrategia y el diagnóstico hasta la implantación, operación, seguimiento y evolución continua.

CONVIERTE ESTAS PRIORIDADES EN UN ROADMAP ACCIONABLE

CIO 2027 Roadmap Session

Una sesión ejecutiva **gratuita** de **60 minutos** para identificar qué decisiones tecnológicas deberían entrar primero en tu roadmap.

ANTES DE LA SESIÓN

Completa el CIO Digital Priorities Assessment.

Obtendrás una primera lectura de tu nivel de preparación, presión dominante y horizonte de actuación.

DURANTE LA SESIÓN

01 Revisaremos tus principales prioridades y objetivos.

02 Identificaremos brechas y dependencias que pueden limitar la ejecución.

03 Ordenaremos oportunidades según impacto, urgencia y viabilidad.

04 Seleccionaremos las acciones y diagnósticos que pueden aportar mayor claridad.

TU ENTREGABLE

CIO 2027 Priority Map

- De tres a cinco prioridades recomendadas.
- Principales brechas y dependencias.
- Quick wins para los próximos 90 días.
- Próximas decisiones y diagnósticos sugeridos.

SOLICITA TU CIO 2027 ROADMAP SESSION

Convierte tu agenda tecnológica en decisiones priorizadas, responsables claros y un siguiente paso accionable.

Sesión gratuita para organizaciones que cumplan los criterios de cualificación. Sin compromiso.