



FROM PROJECT MANAGER TO AI MANAGER: TRANSFORMING MANAGERIAL ROLES IN THE DIGITAL ERA

ABSTRACT: Artificial intelligence is reshaping project management and redefining organizational leadership. This article examines the transition from the traditional Project Manager to the emerging AI Manager, a professional profile that combines technical, cognitive, and ethical competences for decision-making in digital environments. Based on a qualitative-interpretive approach supported by documentary review and hermeneutic analysis, a competency model is proposed that integrates data analytics, systems thinking, and ethical responsibility. Findings show that digital leadership requires algorithmic governance, continuous learning, and an organizational culture grounded in transparency and purpose. It is concluded that the AI Manager embodies a new managerial paradigm: a hybrid form of leadership that merges technical intelligence with human sensitivity, aimed at sustainable development and social equity in Latin America.

KEYWORDS: Artificial Intelligence; Project Management; Digital Leadership; Algorithmic Governance; Organizational Ethics; Latin America.

DO PROJECT MANAGER AO AI MANAGER: TRANSFORMAÇÃO DOS PAPÉIS GERENCIAIS NA ERA DIGITAL

RESUMO: A inteligência artificial está transformando a gestão de projetos e redefinindo o papel da liderança organizacional. Este artigo analisa a transição do Project Manager tradicional para o AI Manager, figura que integra competências técnicas, cognitivas e éticas para a tomada de decisões em ambientes digitalizados. A partir de uma abordagem qualitativo-interpretativa, sustentada em revisão documental e análise hermenêutica, propõe-se um modelo baseado em competências que articula a analítica de dados, o pensamento sistêmico e a responsabilidade ética. Os resultados evidenciam que a liderança digital requer governança algorítmica, aprendizagem contínua e uma cultura organizacional fundada na transparência e no propósito. Conclui-se que o AI Manager representa um novo paradigma de direção: uma liderança híbrida que combina inteligência técnica com sensibilidade humana, voltada para o desenvolvimento sustentável e a equidade na América Latina.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Artificial; Gestão de Projetos; Liderança Digital; Governança Algorítmica; Ética Organizacional; América Latina.

DU PROJECT MANAGER À L'AI MANAGER : TRANSFORMATION DES RÔLES DE DIRECTION À L'ÈRE NUMÉRIQUE

RÉSUMÉ: L'intelligence artificielle transforme la gestion de projet et redéfinit le rôle du leadership organisationnel. Cet article analyse la transition du Project Manager traditionnel vers l'AI Manager, une figure qui intègre des compétences techniques, cognitives et éthiques pour la prise de décision dans des environnements numérisés. Selon une approche qualitative et interprétative, appuyée sur une revue documentaire et une analyse herméneutique, l'étude propose un modèle fondé sur les compétences qui articule l'analyse de données, la pensée systémique et la responsabilité éthique. Les résultats montrent que le leadership numérique exige une gouvernance algorithmique, un apprentissage continu et une culture organisationnelle basée sur la transparence et le sens de l'engagement. En conclusion, l'AI Manager représente un nouveau paradigme de direction : un leadership hybride qui associe l'intelligence technique à la sensibilité humaine, orienté vers le développement durable et l'équité en Amérique latine.

MOTS-CLÉS: Intelligence artificielle ; Gestion de projet ; Leadership numérique ; Gouvernance algorithmique ; Éthique organisationnelle ; Amérique latine.

DEL PROJECT MANAGER AL AI MANAGER: TRANSFORMACIÓN DE LOS ROLES GERENCIALES EN LA ERA DIGITAL

Jonnathan López Hurtado

Doctorante en Estudios en Desarrollo y Territorio. Doctorando en Administración de Negocios por la Universidad de Chile. Magíster en Gestión de Organizaciones y Administrador de Empresas por la Universidad Central de Bogotá, Colombia. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Bogotá, Colombia.

Correo Electrónico: jonnathan.lopez@uniminuto.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7244-8478>

RESUMEN: La inteligencia artificial está transformando la gestión de proyectos y redefiniendo el papel del liderazgo organizacional. Este artículo analiza la transición del Project Manager tradicional hacia el AI Manager, figura que integra competencias técnicas, cognitivas y éticas para la toma de decisiones en entornos digitalizados. A partir de un enfoque cualitativo-interpretativo, sustentado en revisión documental y análisis hermenéutico, se propone un modelo basado en competencias que articula la analítica de datos, el pensamiento sistémico y la responsabilidad ética. Los resultados evidencian que el liderazgo digital requiere gobernanza algorítmica, aprendizaje continuo y una cultura organizacional basada en la transparencia y el propósito. Se concluye que el AI Manager representa un nuevo paradigma de dirección: un liderazgo híbrido que combina inteligencia técnica con sensibilidad humana, orientado al desarrollo sostenible y la equidad en América Latina.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia Artificial; Gestión de Proyectos; Liderazgo Digital; Gobernanza Algorítmica; Ética Organizacional; América Latina.

Introducción

En la última década, la inteligencia artificial (IA) ha dejado de ser una promesa tecnológica para convertirse en una realidad que redefine los modelos de gestión, los procesos organizacionales y las dinámicas de liderazgo en todos los sectores. Su capacidad para analizar grandes volúmenes de datos, identificar patrones y anticipar escenarios ha transformado la naturaleza misma del trabajo gerencial (Davenport & Ronanki, 2018). En este nuevo contexto, la figura tradicional del Project Manager (que durante años representó el eje de coordinación entre recursos, tiempos y objetivos) se enfrenta al desafío de liderar proyectos mediados por sistemas inteligentes que aprenden, predicen y recomiendan acciones en tiempo real.

La literatura reciente muestra que las organizaciones que logran integrar IA en su gestión alcanzan niveles superiores de eficiencia y adaptabilidad (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Davenport, 2023). Sin embargo, esta incorporación no es únicamente técnica: implica una transformación cognitiva y cultural que reconfigura el sentido mismo del liderazgo. El gerente de proyectos contemporáneo ya no actúa solo como planificador o controlador, sino como un intérprete de información algorítmica capaz de traducir resultados complejos en decisiones estratégicas coherentes con los valores y propósitos institucionales. Así surge la figura del AI Manager, un nuevo tipo de líder que combina pensamiento analítico, criterio ético y sensibilidad organizacional.

En palabras de Schwab (2019), vivimos en una era de convergencia entre lo físico, lo digital y lo biológico, donde las fronteras entre la tecnología y la gestión humana se vuelven difusas. En este entorno, el AI Manager representa una respuesta adaptativa a la complejidad: un profesional que entiende que los algoritmos no sustituyen la decisión humana, sino que la amplifican cuando se gobiernan con responsabilidad. Desde la perspectiva del Project Management Institute (PMI, 2021), esta evolución supone pasar de una gestión centrada en la ejecución hacia una gestión basada en el conocimiento, la anticipación y el aprendizaje organizacional continuo.

En América Latina, esta transformación adquiere matices particulares. La región enfrenta una combinación de desafíos estructurales y oportunidades emergentes. Por un lado, la infraestructura tecnológica desigual y la limitada disponibilidad de talento especializado dificultan la adopción sistemática de la IA en las organizaciones (CEPAL, 2025). Por otro, sectores como la agroindustria, la educación, la salud y la logística están incorporando herramientas inteligentes para mejorar la productividad, reducir costos y fortalecer la sostenibilidad. Estas experiencias evidencian que la IA no solo puede aumentar la eficiencia, sino también democratizar la toma de decisiones y abrir nuevas rutas de desarrollo regional, siempre que su implementación esté guiada por principios de equidad y ética digital (CAF, 2022; BID, 2023).

A pesar de estos avances, persiste una brecha en la literatura y en la práctica profesional: aún no se ha descrito de manera suficiente cómo evoluciona el rol del Project Manager frente a la inteligencia artificial, ni qué competencias específicas caracterizan al AI Manager. Si bien abundan los estudios sobre digitalización y automatización, pocos abordan la transformación del liderazgo desde una mirada integral que combine lo técnico, lo cognitivo y lo ético (Westerman, Bonnet & McAfee, 2021). Esta laguna teórica y práctica justifica el presente trabajo, cuyo propósito es examinar el tránsito entre ambas figuras y proponer un modelo basado en competencias que permita comprender cómo se configura el liderazgo en proyectos mediados por IA.

El objetivo general del presente artículo es analizar la transformación del Project Manager hacia el AI Manager en el contexto de la era digital, identificando las competencias emergentes y los desafíos éticos asociados a la toma de decisiones aumentada. Así mismo, los objetivos específicos son cuatro: (i) reconocer las capacidades técnicas y cognitivas que definen al nuevo perfil gerencial; (ii) describir cómo la IA reconfigura los procesos de planeación, control y evaluación de proyectos; (iii) explorar las implicaciones éticas y organizacionales de la automatización en la gestión; y (iv) reflexionar sobre los retos y oportunidades de esta transición en el contexto latinoamericano.

El artículo se organiza en cinco apartados. En primer lugar, se presenta la fundamentación teórica, donde se examinan las principales aportaciones sobre liderazgo algorítmico, gestión cognitiva y gobernanza de datos. En segundo lugar, se explica la metodología cualitativa interpretativa utilizada para la revisión y análisis de la literatura. En la tercera sección se exponen los resultados, que incluyen un modelo basado en competencias del AI Manager y una caracterización de las nuevas prácticas de gestión. La cuarta sección desarrolla la discusión, en la que se interpretan los hallazgos a la luz de marcos internacionales y regionales, como el AI Act europeo (European Commission, 2024) y el Artificial Intelligence Risk Management Framework del NIST (2023). Finalmente, se presentan las conclusiones, donde se proponen lineamientos formativos y estratégicos para fortalecer el liderazgo digital en América Latina.

Fundamentación teórica

El campo de la gestión de proyectos ha experimentado transformaciones profundas que desbordan los marcos tradicionales de dirección, control y planeación. Durante décadas, el Project Management Institute (PMI) ha establecido los estándares de referencia a través de su Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), donde la figura del Project Manager se concibe como un líder técnico encargado de garantizar el cumplimiento de objetivos definidos en tiempo, costo y alcance (PMI, 2021). No obstante, la globalización digital, la expansión de los flujos de datos y la incorporación de tecnologías inteligentes han modificado de manera sustantiva la lógica sobre la cual se ejerce la gerencia. La creciente complejidad de los proyectos exige decisiones informadas por evidencia, apoyadas en sistemas de analítica avanzada y con capacidad para adaptarse a entornos inciertos.

En este contexto, la inteligencia artificial (IA) no se presenta únicamente como un conjunto de herramientas tecnológicas, sino como un paradigma cognitivo que redefine las formas de pensar, coordinar y decidir en las organizaciones. Tal como sostienen Davenport y Ronanki (2018), la IA no sustituye el liderazgo humano, sino que lo amplifica, extendiendo las capacidades analíticas y estratégicas del gerente mediante el aprendizaje automático, la automatización cognitiva y la interpretación predictiva de datos. Brynjolfsson y McAfee (2017) afirman que la ventaja competitiva contemporánea ya no depende exclusivamente del capital o de la experiencia, sino de la capacidad de las empresas para integrar máquinas inteligentes en sus procesos de toma de decisiones.

La incorporación de IA a la gestión de proyectos ha generado el surgimiento del AI Manager, un perfil que conjuga habilidades técnicas, pensamiento crítico y discernimiento ético. Este nuevo tipo de gerente no solo interpreta

los resultados generados por sistemas de IA, sino que los traduce en decisiones estratégicas coherentes con los objetivos organizacionales. Hughes (2025) describe esta figura como un mediador entre el conocimiento algorítmico y el conocimiento organizacional, responsable de garantizar que los modelos de IA produzcan valor y que sus recomendaciones sean interpretadas bajo criterios de confiabilidad, equidad y transparencia.

De esta manera, el AI Manager actúa en el marco de lo que Schwab (2019) denomina la Cuarta Revolución Industrial, caracterizada por la convergencia entre lo físico, lo digital y lo biológico. Las organizaciones se transforman en sistemas sociotécnicos interdependientes, donde los algoritmos asumen funciones predictivas, prescriptivas y decisionales. Esto demanda un liderazgo que entienda el rol del dato como recurso estratégico y el valor del conocimiento como bien común. Así, la gestión de proyectos evoluciona hacia una gestión cognitiva, donde la inteligencia humana y la inteligencia artificial colaboran en la resolución de problemas complejos.

En este nuevo escenario, el liderazgo algorítmico se consolida como una dimensión central de la práctica gerencial. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), el *algorithmic management* implica la delegación de decisiones (como la asignación de tareas, la evaluación del desempeño o la optimización de rutas) a sistemas automatizados que aprenden a partir del comportamiento de los usuarios. Si bien esta tendencia promete eficiencia y objetividad, también plantea riesgos asociados con la opacidad de los algoritmos y la pérdida de autonomía de los trabajadores. Por ello, el líder contemporáneo debe desarrollar competencias éticas y reflexivas para supervisar, auditar y validar las decisiones algorítmicas, garantizando su coherencia con los valores institucionales.

El pensamiento de Etkin y Schvarstein (2020) aporta una mirada complementaria desde la teoría organizacional latinoamericana. Los autores sostienen que toda organización es un sistema vivo que integra dimensiones técnicas, simbólicas y humanas, y que la gestión requiere reconocer el conflicto, la incertidumbre y la diversidad como elementos constitutivos del cambio. Esta visión resulta crucial para el AI Manager, quien no solo debe dominar el lenguaje técnico de la IA, sino también comprender los procesos subjetivos que emergen de su aplicación. La gestión inteligente no consiste únicamente en automatizar decisiones, sino en preservar la deliberación, la interpretación y el juicio ético dentro de los entornos digitalizados.

En el ámbito de la dirección de proyectos, la noción de PMO cognitiva representa un paso significativo hacia la institucionalización del liderazgo digital. Kerzner (2019) había anticipado que la madurez de la gestión organizacional dependería de su capacidad para aprender de los datos y retroalimentar sus procesos de manera continua. En esta

línea, el PMI (2025) propone la idea de una *cognitive Project Management Office*, entendida como una estructura capaz de integrar analítica predictiva, aprendizaje automático y automatización en la planificación y el control de portafolios. Estas oficinas ya no operan como centros burocráticos de supervisión, sino como espacios de inteligencia colectiva que permiten anticipar riesgos, redistribuir recursos y evaluar el desempeño en tiempo real.

A su vez, el liderazgo digital exige una alfabetización tecnológica que no se limite a la adopción de herramientas, sino que incorpore competencias analíticas, éticas y comunicativas. Westerman, Bonnet y McAfee (2021) sostienen que los líderes digitales más exitosos son aquellos capaces de combinar pensamiento estratégico, comprensión tecnológica y sensibilidad humana. Este enfoque coincide con la visión de Davenport (2023), quien plantea la necesidad de pasar del liderazgo basado en la intuición al liderazgo aumentado, apoyado en datos pero gobernado por principios éticos.

En el contexto latinoamericano, la construcción de capacidades para la gestión inteligente enfrenta un conjunto particular de desafíos. De acuerdo con el Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA) publicado por la CEPAL (2025), la región avanza de manera desigual en la adopción de políticas y estrategias de IA. Aunque países como Chile, Brasil, México y Colombia han desarrollado marcos nacionales y estrategias de talento digital, persisten brechas significativas en infraestructura, interoperabilidad y financiamiento para la innovación. Estas limitaciones evidencian la necesidad de formar líderes que comprendan la IA no solo como tecnología, sino como fenómeno socioeconómico y ético, capaz de transformar los territorios y generar valor público.

Los organismos multilaterales también han enfatizado la relevancia de construir una gobernanza regional de la inteligencia artificial. La CAF (2022) destaca la importancia de establecer lineamientos éticos y técnicos que orienten el uso de la IA en el sector público, mientras que el BID (2023) propone marcos de cooperación regional que promuevan estándares comunes de transparencia y evaluación. Estos esfuerzos se alinean con las directrices internacionales del AI Act de la Unión Europea (European Commission, 2024) y el Artificial Intelligence Risk Management Framework del NIST (2023), los cuales recomiendan una aproximación basada en riesgos, la supervisión humana continua y la rendición de cuentas en todas las fases del ciclo de vida de los sistemas inteligentes.

Métodos

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo – interpretativo, sustentado en la revisión sistemática de literatura y el análisis hermenéutico de fuentes académicas, normativas y técnicas relacionadas con la inteligencia artificial y la gestión de proyectos. Esta orientación metodológica permitió comprender la transformación

del rol del Project Manager hacia el AI Manager no solo como un fenómeno tecnológico, sino como un proceso socio-organizacional que involucra dimensiones cognitivas, éticas y culturales.

La investigación no buscó establecer relaciones causales o medir efectos estadísticos, sino comprender significados, patrones discursivos y marcos conceptuales que explican cómo la inteligencia artificial reconfigura las prácticas gerenciales. Según Creswell y Poth (2018), los estudios cualitativos resultan apropiados cuando el fenómeno analizado implica interpretación, contexto y construcción de sentido. En esa línea, el presente trabajo asumió que la transformación del liderazgo en entornos digitales debe analizarse a partir de la comprensión de narrativas, principios y modelos emergentes más que desde indicadores cuantitativos aislados.

Diseño metodológico

Se optó por un diseño exploratorio y descriptivo, adecuado para temas recientes y en consolidación (Flick, 2018). Este tipo de diseño permite examinar fenómenos en proceso de desarrollo y generar proposiciones teóricas iniciales. En particular, la revisión documental se organizó en tres fases: (i) recolección de fuentes primarias y secundarias, (ii) análisis categorial temático y (iii) síntesis interpretativa de hallazgos.

Durante la primera fase se realizó una búsqueda sistemática de documentos en bases de datos académicas reconocidas —Scopus, Web of Science, ScienceDirect y RedALyC—, así como en repositorios institucionales de organismos multilaterales (CEPAL, BID, CAF, OCDE, NIST, PMI y Unión Europea). Se consideraron artículos publicados entre 2018 y 2025, período en el cual se consolidaron los principales avances sobre inteligencia artificial aplicada a la gestión y liderazgo digital.

Los criterios de inclusión fueron:

- Pertinencia temática (estudios sobre IA, liderazgo, gestión de proyectos o transformación digital).
- Actualidad (publicaciones en los últimos siete años).
- Validez académica (artículos revisados por pares o documentos técnicos de organismos reconocidos).
- Aplicabilidad regional (fuentes con enfoque o datos de América Latina).

A su vez, se excluyeron textos de carácter divulgativo, informes sin respaldo metodológico y publicaciones comerciales sin revisión editorial. Este filtro permitió

construir un corpus analítico sólido, compuesto por 45 documentos seleccionados tras una primera revisión de 132 referencias identificadas.

Procedimiento de análisis

El tratamiento de la información se apoyó en los principios del análisis de contenido cualitativo, combinando procedimientos de codificación abierta y categorización axial (Bardin, 2013). Esta metodología permitió identificar los núcleos conceptuales que estructuran el fenómeno de estudio. Se construyeron tres categorías principales:

- Competencias del AI Manager: conocimientos técnicos, analíticos, cognitivos y éticos requeridos para la toma de decisiones híbrida.
- Reconfiguración de procesos de gestión: transformación de la planeación, ejecución, control y aprendizaje organizacional en contextos mediados por IA.
- Gobernanza y ética algorítmica: marcos normativos, principios de responsabilidad y supervisión humana en el uso de IA para la gestión de proyectos.

La información fue analizada mediante una lectura iterativa, en la que se contrastaron conceptos teóricos con hallazgos empíricos y normativos. Este proceso permitió triangular las perspectivas académicas, institucionales y organizacionales, asegurando una interpretación equilibrada y contextualizada (Yin, 2018).

Enfoque hermenéutico

El componente interpretativo se basó en la tradición hermenéutica crítica, que entiende el análisis como un proceso de diálogo entre el texto y el contexto (Gadamer, 2001). En este sentido, cada fuente fue leída no solo desde su contenido explícito, sino también desde las condiciones históricas, culturales y tecnológicas que la sustentan. Este enfoque resultó pertinente, dado que el liderazgo digital y el uso de IA en la gestión no son meras prácticas técnicas, sino expresiones de paradigmas epistémicos en disputa.

El investigador adoptó una posición reflexiva, asumiendo que su propia experiencia docente y consultiva en gestión y liderazgo influye en la interpretación. Esta autorreflexión permitió mantener una distancia crítica y reconocer las tensiones entre los discursos tecnológicos globales y las realidades organizacionales latinoamericanas, caracterizadas por desigualdades estructurales y heterogeneidad institucional.

Validez y confiabilidad

Siguiendo los criterios de Lincoln y Guba (1985), la validez cualitativa se garantizó mediante estrategias de credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad.

- La credibilidad se aseguró a través de la triangulación de fuentes académicas, técnicas y normativas.
- La transferibilidad se logró al describir detalladamente el contexto regional y las condiciones organizacionales que enmarcan el fenómeno.
- La dependencia se fortaleció mediante la trazabilidad del proceso analítico y la documentación de decisiones metodológicas.
- La confirmabilidad se garantizó con la utilización de fuentes verificables y la revisión cruzada de conceptos entre diferentes autores y organismos.

Consideraciones éticas

Dado que el estudio no implicó interacción con personas ni recolección de datos sensibles, no requirió aprobación de un comité ético formal. No obstante, se observó el principio de integridad científica recomendado por la American Psychological Association (APA, 2020), asegurando la correcta citación de las fuentes, la transparencia en la interpretación de resultados y el respeto por la autoría intelectual.

Asimismo, se adoptó una perspectiva de ética de la investigación responsable, coherente con las directrices de la UNESCO (2021) sobre el uso ético de la inteligencia artificial, que promueven la equidad, la transparencia y el beneficio social en la producción y aplicación del conocimiento.

Resultados

Los hallazgos de la investigación evidencian un cambio estructural en la concepción y práctica de la gestión de proyectos en la era digital. Este cambio se materializa en la aparición del AI Manager, un rol que integra la visión estratégica del liderazgo tradicional con las competencias técnicas y éticas que demanda la inteligencia artificial. A partir del análisis documental, se identificaron tres grandes resultados: (i) la configuración de un modelo basado en competencias integral del AI Manager, (ii) la reconfiguración de los procesos de planeación, ejecución y control de proyectos mediada por IA, y (iii) la emergencia de marcos de gobernanza y ética algorítmica como pilares de la sostenibilidad gerencial.

Modelo basado en competencias del AI Manager

El primer hallazgo relevante fue la consolidación de un modelo basado en competencias tripartito, que sintetiza las capacidades necesarias para ejercer liderazgo en contextos donde las decisiones se apoyan en sistemas inteligentes. Este modelo se compone de tres dimensiones interdependientes: técnica, cognitiva y ética, las cuales no operan de manera jerárquica sino complementaria, dando lugar a un perfil híbrido entre la analítica y la gestión.

Dimensión técnica

La dimensión técnica se refiere al dominio funcional de las herramientas, lenguajes y metodologías que permiten incorporar la inteligencia artificial a la gestión de proyectos. Incluye conocimientos sobre analítica de datos, automatización de flujos de trabajo, integración de plataformas digitales y comprensión básica de los principios del aprendizaje automático (machine learning).

Según el Project Management Institute (PMI, 2025), la madurez de los proyectos en entornos digitales depende directamente de la alfabetización tecnológica de sus líderes. Un AI Manager competente debe ser capaz de interpretar visualizaciones de datos, comprender los límites de los modelos predictivos, evaluar su confiabilidad y dialogar con especialistas en analítica o ciencia de datos. Esto no implica que deba programar, sino que debe traducir las necesidades de gestión en requisitos algorítmicos y comprender los resultados de modo que sean útiles para la toma de decisiones.

Asimismo, Davenport (2023) subraya que el liderazgo en entornos inteligentes requiere familiaridad con conceptos como entrenamiento de modelos, validación cruzada, métricas de error y sesgo de datos. La competencia técnica, por tanto, no se limita a saber usar una herramienta, sino a entender el ciclo de vida del dato, desde su captura hasta su interpretación.

Dimensión cognitiva

La segunda dimensión es de naturaleza cognitiva y alude a la capacidad de pensar de manera sistémica, adaptativa y probabilística. En este nivel, el AI Manager se distingue por su habilidad para interpretar la incertidumbre, evaluar escenarios y generar sentido a partir de información incompleta.

El pensamiento sistémico es esencial, pues los proyectos actuales se desarrollan en ecosistemas interconectados donde pequeñas variaciones en un componente pueden generar impactos significativos en otros. Wester-

man, Bonnet y McAfee (2021) afirman que los líderes digitales deben articular visión estratégica y pensamiento analítico para anticipar patrones emergentes y responder con agilidad.

Además, el AI Manager incorpora una comprensión de la probabilidad y el riesgo, entendiendo que los modelos predictivos no ofrecen certezas, sino estimaciones sujetas a error. En consecuencia, su función no es aceptar ciegamente la recomendación de un algoritmo, sino ponderar su validez en función del contexto, las metas institucionales y las implicaciones sociales.

Este tipo de liderazgo cognitivo se sustenta también en la capacidad de aprendizaje continuo. En un entorno donde los algoritmos se actualizan constantemente, la obsolescencia del conocimiento técnico es rápida; por ello, el AI Manager debe mantener una actitud de aprendizaje permanente, revisando fuentes, participando en comunidades digitales y promoviendo la transferencia de conocimiento dentro de su organización (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Dimensión ética

La tercera dimensión del modelo basado en competencias corresponde al campo ético y valórico, que en el contexto de la inteligencia artificial se vuelve indispensable. El liderazgo digital no puede limitarse a la eficiencia; debe estar guiado por principios de transparencia, equidad, responsabilidad y explicabilidad.

El Artificial Intelligence Risk Management Framework (NIST, 2023) plantea que todo sistema inteligente debe operar bajo cuatro pilares: gobernanza, validación, gestión del riesgo y supervisión humana. El AI Manager, desde su posición, se convierte en el garante de estos principios, asegurando que la automatización no reproduzca sesgos o genere efectos discriminatorios.

De igual modo, la Comisión Europea (2024), a través del AI Act, establece que los sistemas de alto riesgo deben contar con mecanismos de auditoría y control humano significativo. Esto implica que el AI Manager tiene la responsabilidad de articular políticas de revisión y mecanismos de trazabilidad que aseguren que las decisiones algorítmicas puedan ser comprendidas, cuestionadas y, si es necesario, corregidas.

En el plano organizacional, la ética se traduce en prácticas concretas: documentar los supuestos de los modelos, comunicar los márgenes de error, preservar la privacidad de los datos y garantizar que las decisiones se tomen con base en valores compartidos. En palabras de Etkin y Schwarstein (2020), el liderazgo contemporáneo debe entender que la racionalidad técnica nunca puede sustituir la deliberación moral, y que la autoridad se legitima tanto por la competencia como por la conciencia.

En conjunto, estas tres dimensiones —técnica, cognitiva y ética— configuran un perfil profesional complejo, adaptable y humanista. El AI Manager emerge así como una figura capaz de equilibrar la potencia de los algoritmos con la sensibilidad humana, construyendo una gestión más inteligente, transparente y justa.

Reconfiguración de los procesos de gestión de proyectos

El segundo hallazgo está relacionado con la transformación funcional de los procesos de planeación, ejecución y control en los proyectos gestionados con apoyo de inteligencia artificial. Esta reconfiguración no reemplaza los fundamentos de la gerencia clásica, sino que los amplifica a través de un ciclo de retroalimentación constante entre datos, algoritmos y decisiones humanas.

Planeación aumentada por IA

En la etapa de planeación, la inteligencia artificial actúa como herramienta de anticipación y simulación. Mediante el análisis de datos históricos, los modelos predictivos permiten estimar plazos, costos y riesgos con mayor precisión (Kerzner, 2019). Estos sistemas generan múltiples escenarios y sugieren combinaciones óptimas de recursos, lo que facilita la toma de decisiones informadas desde el inicio del proyecto.

El AI Manager utiliza estas capacidades para construir planes adaptativos, que se ajustan dinámicamente según el comportamiento real del entorno. De esta manera, la planificación deja de ser un documento estático para convertirse en un proceso vivo, sustentado en datos que se actualizan en tiempo real.

Ejecución inteligente y coordinación híbrida

Durante la ejecución, la IA desempeña un papel de asistente cognitivo, apoyando la coordinación de equipos, la gestión de comunicaciones y la priorización de tareas. Los sistemas integrados de gestión de proyectos (como los que incorporan analítica predictiva y aprendizaje automático) pueden detectar retrasos, cuellos de botella o sobreasignaciones antes de que se conviertan en problemas críticos.

Davenport (2023) señala que el mayor potencial de la IA no radica en sustituir la acción humana, sino en liberar al gerente de tareas operativas para permitirle concentrarse en el análisis estratégico y en la toma de decisiones complejas. Así, el AI Manager actúa como mediador entre los equipos humanos y las plataformas digitales, garanti-

zando que la colaboración se mantenga fluida, inclusiva y orientada a resultados.

Control y aprendizaje organizacional

En la fase de control, la IA posibilita un seguimiento continuo y multidimensional del desempeño del proyecto. A diferencia de los informes tradicionales, que entregan una visión retrospectiva, las herramientas basadas en IA generan tableros predictivos capaces de anticipar desviaciones y recomendar acciones correctivas.

Este tipo de control inteligente fortalece la cultura del aprendizaje organizacional. Cada iteración del proyecto produce nuevos datos que alimentan los modelos, generando un ciclo de mejora permanente. Según el Project Management Institute (PMI, 2025), la incorporación de IA a la gestión de proyectos convierte a la PMO en un espacio de inteligencia adaptativa, donde los errores se interpretan como oportunidades de aprendizaje más que como fallas a sancionar.

En consecuencia, la función del AI Manager se orienta a traducir datos en conocimiento y conocimiento en acción, promoviendo la innovación sostenida dentro de las organizaciones.

Gobernanza y ética algorítmica en la gestión de proyectos

El tercer hallazgo muestra que el avance de la inteligencia artificial en los procesos gerenciales exige la consolidación de marcos de gobernanza, regulación y ética digital. La gestión de proyectos se convierte en un espacio de deliberación sobre la legitimidad, la transparencia y la justicia de las decisiones automatizadas.

El AI Manager desempeña aquí un rol de curador de la decisión algorítmica, asegurando que la tecnología opere bajo criterios de responsabilidad y respeto a los derechos humanos. De acuerdo con la CEPAL (2025) y la CAF (2022), América Latina debe avanzar hacia políticas que integren innovación y protección, evitando tanto la tecnofobia como el uso indiscriminado de la automatización.

En este marco, la gobernanza algorítmica implica la definición de roles (propietario del modelo, custodio del dato, auditor de impacto), la adopción de protocolos de revisión y la creación de mecanismos de transparencia activa. El AI Manager se convierte en el nexo entre las áreas técnicas, la dirección estratégica y los órganos de control, actuando como garante de la coherencia ética y la confianza institucional.

Más allá del cumplimiento normativo, la gobernanza de la IA supone una cultura organizacional responsable. Como plantea Schwab (2019), el liderazgo del futuro debe combinar capacidad técnica con visión moral, orientando la innovación hacia el bien común. Esta perspectiva coincide con la de Etkin y Schvarstein (2020), quienes advierten que las organizaciones solo son sostenibles cuando logran integrar eficiencia y sentido, técnica y humanidad.

A partir de lo indicado, los resultados demuestran que el tránsito del Project Manager al AI Manager no se limita a la incorporación de nuevas herramientas digitales, sino que constituye una transformación profunda del pensamiento gerencial. El liderazgo del siglo XXI se define por la capacidad de combinar inteligencia técnica, pensamiento reflexivo y ética deliberativa en la construcción de decisiones colectivas mediadas por algoritmos.

Discusión

Los resultados presentados confirman que la transición del Project Manager hacia el AI Manager no representa un simple cambio instrumental, sino una transformación estructural en la lógica del liderazgo organizacional contemporáneo. Se pasa de un modelo centrado en la planeación racional y el control jerárquico a un paradigma de inteligencia aumentada, donde la tecnología y la deliberación humana coexisten en la toma de decisiones. Este hallazgo se corresponde con la tesis de Brynjolfsson y McAfee (2017), quienes sostienen que la ventaja competitiva en la era digital no proviene del reemplazo humano por la máquina, sino de la complementariedad entre ambas inteligencias.

Desde una perspectiva teórica, los resultados permiten reinterpretar la gestión de proyectos como un sistema sociotécnico, en el que las capacidades humanas (creatividad, intuición, juicio ético) interactúan con las capacidades algorítmicas de análisis y predicción. Esta articulación exige un liderazgo reflexivo, capaz de gobernar la automatización sin perder el control sobre su orientación final. Davenport (2023) advierte que los sistemas inteligentes deben ser supervisados por líderes que comprendan sus límites y los riesgos de sesgo o sobreajuste, lo que coincide con el principio de human-in-the-loop promovido por el NIST (2023) y por la Comisión Europea en el AI Act (2024).

En este sentido, el AI Manager emerge como figura mediadora entre la eficiencia técnica y la legitimidad social. Su papel no consiste únicamente en dirigir equipos, sino en traducir algoritmos en decisiones comprensibles y moralmente justificadas. Etkin y Schvarstein (2020) sostienen que el ejercicio de la gestión no puede reducirse a la ejecución de técnicas, sino que requiere preservar el espacio de la deliberación, donde se construye el sentido colectivo de la acción. Esta perspectiva humanista adque-

re especial relevancia en la era de la inteligencia artificial, donde los modelos tienden a homogeneizar la información y reducir la complejidad a métricas cuantitativas.

La discusión sobre el liderazgo algorítmico, abordada por la OIT (2019), aporta otro elemento sustantivo: el riesgo de que la delegación excesiva en sistemas automatizados derive en un “liderazgo invisible”, donde las decisiones carecen de autoría clara. En las organizaciones latinoamericanas, donde la confianza interpersonal sigue siendo un componente central de la cultura laboral, este riesgo es particularmente sensible. Por ello, el AI Manager debe ejercer una autoridad visible, explicativa y empática, capaz de reconstruir la confianza mediante la transparencia y la rendición de cuentas.

Los resultados también evidencian que la ética organizacional se convierte en el principal eje articulador del liderazgo digital. Las decisiones mediadas por IA requieren ser auditables, comprensibles y justificables. El AI Manager encarna la función de garante ético, responsable de establecer protocolos de revisión, trazabilidad y validación de modelos. En este aspecto, los marcos normativos recientes —como el AI Act (European Commission, 2024) y el Artificial Intelligence Risk Management Framework del NIST (2023)— coinciden en la necesidad de incorporar una supervisión humana significativa en los procesos automatizados. Sin embargo, en América Latina, como advierte la CEPAL (2025), la implementación de estos principios enfrenta barreras de infraestructura, recursos y capacidades institucionales, lo que requiere políticas de formación y cooperación regional.

El tránsito hacia el liderazgo digital plantea, además, implicaciones epistemológicas. Los datos y los algoritmos no son neutrales; representan determinadas concepciones del mundo y modos de conocerlo. De ahí que el AI Manager deba desarrollar una competencia hermenéutica, entendida como la capacidad de interpretar críticamente los resultados algorítmicos a la luz de su contexto social y organizacional. Como sugiere Gadamer (2001), toda comprensión implica un diálogo entre la tradición y la novedad. En ese sentido, el gerente no debe limitarse a leer los datos, sino a interpretarlos desde una ética de la prudencia, consciente de que toda decisión técnica es también una decisión moral.

Los hallazgos de este estudio también dialogan con las teorías contemporáneas del liderazgo digital. Westerman, Bonnet y McAfee (2021) argumentan que los líderes exitosos en entornos digitales no se definen por su dominio de la tecnología, sino por su capacidad para construir sentido compartido en medio de la disrupción. En esta línea, el AI Manager no es un tecnócrata, sino un traductor de inteligencias, capaz de armonizar la racionalidad algorítmica con las emociones, valores y expectativas de los equipos humanos. Esta función es crucial para evitar

el tecnocentrismo y sostener una gestión inclusiva y participativa.

En el plano práctico, los resultados implican repensar la estructura de las oficinas de gestión de proyectos. La PMO cognitiva, como plantea el PMI (2025), debe evolucionar hacia un modelo de gobernanza integral que incorpore gestión de datos, evaluación de impacto algorítmico y análisis ético de riesgos. No se trata de crear burocracia adicional, sino de institucionalizar una cultura de responsabilidad digital. En este sentido, el liderazgo del AI Manager no solo se mide por indicadores de desempeño, sino por su capacidad de construir confianza, transparencia y valor social a partir del uso responsable de la tecnología.

En América Latina, la discusión adquiere matices específicos. Las brechas digitales y las desigualdades estructurales imponen límites a la adopción de tecnologías avanzadas (BID, 2023). No obstante, la región posee un potencial singular para liderar modelos de innovación inclusiva, basados en el principio de “IA con propósito público” (CEPAL, 2025). En sectores como la educación, la agroindustria y la logística, la aplicación de inteligencia artificial ha demostrado mejoras en eficiencia y trazabilidad, pero también ha abierto debates sobre soberanía de datos, empleo y sostenibilidad (CAF, 2022). En este contexto, el AI Manager latinoamericano enfrenta una tarea doble: promover la adopción tecnológica y proteger los valores sociales, garantizando que la innovación sirva al desarrollo humano y no lo subordine.

Desde una lectura crítica, la transición hacia el AI Manager también revela tensiones estructurales entre el discurso de la innovación y la realidad institucional. La brecha entre los marcos normativos globales —como los de la Unión Europea o el NIST— y las capacidades de implementación locales podría reproducir desigualdades en la gobernanza tecnológica. Por ello, los resultados sugieren que el desarrollo de liderazgos digitales en América Latina debe estar acompañado por políticas públicas de alfabetización algorítmica, inversión en infraestructura de datos y fortalecimiento de la cooperación intersectorial (CAF, 2022; BID, 2023).

Por último, la discusión permite formular una reflexión más amplia sobre el sentido del liderazgo en la era de la inteligencia artificial. La adopción tecnológica, por sí sola, no garantiza innovación ni desarrollo. Lo que diferencia a una organización digitalmente madura es su capacidad para convertir la información en sabiduría y la eficiencia en justicia organizacional. En palabras de Schwab (2019), el reto del siglo XXI consiste en “poner la tecnología al servicio de la humanidad”. Bajo esta premisa, el AI Manager no es solo un gestor del cambio, sino un arquitecto de significados, un puente entre la razón algorítmica y la razón ética.

Conclusiones

El tránsito del Project Manager al AI Manager representa una de las transformaciones más significativas en la historia reciente de la gestión de proyectos. Los resultados del estudio muestran que esta evolución no se limita a la adopción de herramientas digitales, sino que implica una redefinición profunda del liderazgo, donde la inteligencia artificial se convierte en un aliado cognitivo y estratégico. La figura del AI Manager sintetiza un nuevo tipo de competencia profesional que integra tres dimensiones inseparables: técnica, cognitiva y ética. Este perfil no sustituye al gerente tradicional, sino que lo expande, otorgándole una capacidad ampliada para comprender, interpretar y gobernar sistemas inteligentes en entornos complejos.

Desde la perspectiva teórica, la investigación confirma que la gestión de proyectos en la era digital debe concebirse como un proceso sociotécnico y adaptativo, sustentado en la colaboración entre humanos y algoritmos. El liderazgo efectivo ya no depende únicamente del conocimiento experto o de la experiencia acumulada, sino de la habilidad para traducir datos en decisiones con sentido, para transformar información en sabiduría y para mantener el juicio moral frente a la automatización. Como señalan Brynjolfsson y McAfee (2017), la verdadera ventaja competitiva del siglo XXI reside en la integración inteligente entre la capacidad humana de razonar y la capacidad algorítmica de procesar.

En términos prácticos, el estudio permite afirmar que las organizaciones que aspiren a evolucionar hacia estructuras de gestión inteligentes deberán desarrollar una alfabetización digital integral. Esto implica fortalecer la formación de sus líderes en analítica de datos, pensamiento sistémico y ética aplicada, así como crear mecanismos institucionales de gobernanza algorítmica que garanticen la transparencia y la rendición de cuentas. En esta dirección, el AI Manager se configura como un nuevo eje articulador entre la estrategia corporativa, la gestión de información y el control ético de la tecnología.

A nivel organizacional, los hallazgos sugieren que la implementación de inteligencia artificial en la gestión de proyectos debe ir acompañada de una transformación cultural. No basta con incorporar software o plataformas predictivas; es necesario construir una cultura de confianza y aprendizaje continuo, donde el error se entienda como oportunidad de mejora y los datos se conciben como bien común. Este enfoque promueve la creación de oficinas de proyectos cognitivas (PMO inteligentes), capaces de anticipar riesgos, redistribuir recursos y evaluar impactos en tiempo real. El Project Management Institute (2025) coincide en que la incorporación de IA debe orientarse hacia la mejora del juicio profesional y la toma de decisiones basadas en evidencia, no hacia la sustitución del liderazgo humano.

En el plano ético, la investigación reafirma la urgencia de consolidar marcos normativos y formativos que orienten el uso responsable de la inteligencia artificial. Tanto el AI Act de la Unión Europea (European Commission, 2024) como el Artificial Intelligence Risk Management Framework del NIST (2023) destacan la necesidad de mantener una supervisión humana significativa y de garantizar la explicabilidad de los sistemas de IA. En América Latina, esta orientación adquiere especial relevancia, dada la heterogeneidad institucional y la desigualdad en capacidades tecnológicas. La CEPAL (2025) y la CAF (2022) coinciden en que el desafío regional no es solo técnico, sino social: asegurar que la inteligencia artificial se utilice para reducir brechas y no para ampliarlas.

En consecuencia, la formación del AI Manager latinoamericano debe contemplar una dimensión ética y contextual, capaz de armonizar la innovación con la justicia social. La tecnología debe ponerse al servicio de la equidad, la sostenibilidad y el bienestar colectivo. Este enfoque se alinea con la visión de Schwab (2019), quien plantea que el verdadero reto de la Cuarta Revolución Industrial no consiste en dominar la tecnología, sino en humanizar su propósito. Por ello, el liderazgo del futuro deberá ser tanto digital como empático, tanto analítico como prudente.

En términos de proyección, el estudio sugiere que los próximos pasos de investigación deberían profundizar en la evaluación empírica del desempeño del AI Manager, mediante estudios de caso en sectores estratégicos de América Latina, como la educación, la agroindustria, la energía y la salud. También se requiere avanzar en la construcción de indicadores de madurez ética y algorítmica que permitan medir la capacidad institucional para integrar la IA de forma responsable.

Finalmente, la transición hacia el AI Manager invita a repensar el sentido mismo de la gestión en el siglo XXI. La inteligencia artificial no debe concebirse como sustituto de la racionalidad humana, sino como extensión de su potencial reflexivo y creativo. El desafío radica en lograr un equilibrio entre eficiencia y humanidad, entre velocidad y sentido, entre predicción y prudencia. El gerente del futuro será aquel que sepa gobernar la complejidad con criterio ético, traduciendo los algoritmos en decisiones sabias y orientando la tecnología hacia el desarrollo humano sostenible.

Referencias Bibliográficas

- American Psychological Association (APA). (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.). American Psychological Association.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *ILIA: un índice sobre el estado de la inteligencia artificial en América Latina y el Caribe*. <https://blogs.bid.org/>

iadb.org/innovacion/es/ilia-un-indice-sobre-el-estado-de-la-inteligencia-artificial-en-america-latina-y-el-caribe/

Bardin, L. (2013). *Análisis de contenido*. Akal.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.

CAF – Banco de Desarrollo de América Latina. (2022). Conceptos fundamentales y uso responsable de la inteligencia artificial en el sector público. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1893>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2025). Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA 2025). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/82514>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Davenport, T. H. (2023). *All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence*. Harvard Business Review Press.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.

Etkin, J., & Schvarstein, L. (2020). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Paidós.

European Commission. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on Artificial Intelligence (AI Act). *Official Journal of the European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng>

Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). SAGE Publications.

Gadamer, H.-G. (2001). *Verdad y método*. Sígueme.

Hughes, L. (2025). Impact of Artificial Intelligence on Project Management. *Journal of Project Management*. Elsevier.

Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. Wiley.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.

National Institute of Standards and Technology (NIST). (2023). Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100-1.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *The Algorithmic Management of Work*. International Labour Office.

Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. PMI.

Project Management Institute (PMI). (2025). Artificial Intelligence in Project Management (Digital Guide). <https://www.pmi.org/learning/ai-in-project-management>

Schwab, K. (2019). *Shaping the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.

UNESCO. (2021). Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2021). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.