Universidad de Guadalajara
Red Universitaria e Institución Benemérita de Jalisco

CUCEA

Red Iberoamericana de Universidades por la RSE

Departamento de administración

COMLA Jalisco

17° Congreso Internacional de Ciencias de la Administración

GESTIÓN INTELIGENTE:

tendencias para las organizaciones

Liderazgo e Inteligencia Artificial

Guía Ejecutiva para la Evaluación y Toma de Decisiones

Adrian Villegas Dianta
https://adrianvillegasd.com/
Universidad de Las Américas Chile

30 de octubre 2026

El Paradigma Directivo:
Dato vs. Decisión

Calidad de la Información

- Aporta **datos exactos,** velocidad y síntesis.
- Responde a la **pregunta técnica** formulada.
- **No determina** por sí sola la acción a tomar.

Calidad de la Decisión

- Requiere considerar la **misión institucional.**
- Evalúa los **recursos humanos y financieres** disponibles.
- Asume las **consecuencias directas** para las personas.

El Embudo de Verificación Institucional

Seis comprobaciones proporcionales a las consecuencias de su uso.

IA Raw

1. Propósito
2. Fuentes
3. Método
4. Contraste independiente
5. Uso responsable
6. Trazabilidad

Decisión Institucional Respaldada

Comprobación 1:
Precisión del Propósito

Un informe exacto puede responder
la pregunta equivocada.

Antecedentes
¿Qué datos son indispensables?

Población
¿A quién afecta la decisión?

Definición Operativa
¿Qué se va a analizar y qué se entiende exactamente por cada concepto?

Decisión Institucional

El objetivo no es preguntar a la herramienta, sino **definir qué decisión queremos apoyar.**

Comprobación 2: Vigencia y Realidad de las Fuentes

Mitigando el riesgo de confabulación algorítmica.

Riesgo de Confabulación

El perfil de IA generativa del NIST identifica el riesgo de contenidos falsos presentados con seguridad (acción MS-2.5-003).

1. **Respuesta Segura de IA**
   Identificar posibles errores o contenido no confiable.
2. **Verificación de Origen**
   ¿Quién produjo la información?
   ¿Cuándo se actualizó?
   ¿A qué población corresponde?
3. **Sesgo de Confirmación**
   Exigir evidencia que cuestione la conclusión, no solo antecedentes favorables.

Comprobación 3:
Recálculo y Método

Distinguir lo observado de lo estimado.

EL ESPEJISMO NUMÉRICO

Tasa de abandono baja del 10% al 8%

- 2 Puntos Porcentuales
(Magnitud absoluta)

- 20% de Disminución Relativa
(Magnitud relativa)

Ambas expersiones son correctas, pero comunican **magnitudes diferentes.** Un informe directivo debe mostrar la base de comparación.

CHECKLIST METODOLÓGICO

1. Recalcular con **registros propios.**
2. Revisar **denominadores** y **períodos equivalentes.**
3. Declarar **incertidumbres y datos faltantes** frente a **intervenciones** (correlación no es causalidad).

Comprobación 4:
Contraste Independiente

La coincidencia de dos sistemas no equivale a la verdad.

Capacidad de la IA

Ejemplo de Estudio Independiente

Experimento con 758 consultores de Boston Consulting Group demuestra que la utilidad cambia drásticamente según la tarea, incluso dentro del mismo ámbito profesional.

(Dell'Acqua et al., 2026).

Las conclusiones de alto impacto exigen **revisión por personas con competencia académica y autoridad** para disentir.

Comprobación 5:
Representación y Gobernanza de Datos

¿Quién queda fuera de los promedios generados?

EL PUNTO CIEGO DEL PROMEDIO

Antes de orientar una actuación, examinar las diferencias y la calidad de los registros.

GOBERNANZA INSTITUCIONAL

Vinculación de IA con políticas de privacidad, custodia de datos y condiciones de acceso.

(Ref: University of Michigan, ITS AI Services).

La dirección es responsable por las decisiones sobre los riesgos de despliegue de IA.

(Ref: Tabassi, 2023 / NIST AI 100-1).

Comprobación 6:
Trazabilidad de la Decisión

La calidad se demuestra cuando otro experto puede comprobar el fundamento.

Audit Trail / Decision Workflow

Proponer

Informe generado con IA propone modificar un programa de apoyo.

Rastrear

Comprobar cálculo de abandono, muestra de estudiantes y períodos analizados.

Proyectar

Examinar alternativas, recursos y efectos previsibles.

Dictaminar

- **Aceptar** el informe.
- **Solicitar correcciones** (parte respaldada vs. prueba adicional).
- Suspender utilización hasta completar antecedentes.

El Entregable Directivo:
La "Ficha Breve"

Requisito estandarizado para todo informe relevante apoyado por IA.

Ficha de Trazabilidad de IA

1	**Metadatos del Problema** ¿Qué problema institucional se busca resolver?	• Contexto de la decisión • Objetivo del análisis • Alcance del informe
2	**Afirmaciones y Fuentes** Lista de afirmaciones principales con sus fechas y orígenes documentales.	• Afirmación clave • Fuente y fecha • Tipo de fuente • Enlace o referencia
3	**Verificaciones** Detalle de cálculos recalculados y contrastes independientes realizados.	• Cálculo verificado • Método de contraste • Resultado • Responsable de la verificación
4	**Limitaciones** Incertidumbres declaradas y datos faltantes reconocidos.	• Supuestos y limitaciones • Datos faltantes • Riesgos de interpretación
5	**Responsabilidad** Nombre y firma del responsable humano que asume la decisión.	• Nombre • Cargo • Firma / aprobación • Fecha

El detalle de esta ficha debe ser **proporcional a la importancia de la decisión institucional.**

Arquitectura de la Transformación

Integrando la alfabetización en IA en el desarrollo profesional.

El Aula
(Educación Superior)

Formación disciplinar sólida (estadística, economía, comportamiento organizacional) como base para reconocer omisiones o conclusiones irracionales.

La Oficina
(Trabajo Administrativo)

Revisión de la organización del trabajo: establecer claramente quién verifica datos, quién valida interpretación y quién autoriza uso.

Proceso Compartido de Transformación

1. Formular un problema
2. Localizar fuentes
3. Seleccionar datos
4. Analizar
5. Contrastar
6. Comunicar límites

Eje Educativo:
Evaluar la Construcción de Decisiones

Diseñando evaluaciones que integran la herramienta y auditan el razonamiento.

El Caso Práctico

Ejemplo: Planificación de recursos. El estudiante usa herramientas autorizadas para explorar escenarios.

El Entregable

Entrega de fuentes originales, cálculos manuales y verificaciones que sostienen la recomendación.

La Defensa

Defensa oral ante preguntas nuevas para medir la exactitud y capacidad de reconocer límites.

El Diseño Institucional

Combinación de evaluaciones supervisadas (conocimientos base) y evaluaciones abiertas (uso responsable).

Resultado

- Decisiones mejor fundamentadas
- Uso responsable de la IA
- Evaluación integral del razonamiento

Referencia: The University of Sydney (2026) - Política de Assessments. La existencia de la política no prueba mejora por sí misma; exige implementación rigurosa.

Eje Laboral: Reorganización del Flujo de Trabajo

El tiempo recuperado por la IA debe reinvertirse en rigor y análisis.

Caso: Presupuesto Universitario

1 IA como Asistente

Ordena antecedentes y explora escenarios presupuestarios.

2 Responsabilidad Profesional

El analista comprueba costos, distingue estimaciones de datos observados y justifica decisiones.

3 Revisión de Pares (Peer Review)

Antes de circular documentos, explicar al equipo: qué aportó la IA, qué se corrigió, y qué queda pendiente de verificar.

4 Liberación de Valor

Tiempo destinado a conversar con quienes conocen directamente el proceso y atender situaciones complejas.

Sostener el Aprendizaje Profesional

Los beneficios de la IA varían según las capacidades iniciales del usuario.

Estudio sobre atención al cliente (Brynjolfsson et al., 2025). El resultado invita a diseñar apoyos diferenciados **en cada contexto laboral.**

Para Principiantes

Desarrollar criterio: revisar errores de IA, discutir excepciones, justificar decisiones.

Para Directivos

Evaluación de evidencia de alto nivel, organización de responsabilidades y conducción de cambios en procesos.

El Mandato del Liderazgo Institucional

Construir organizaciones que pregunten por los fundamentos.

> "Una responsabilidad central del liderazgo es construir organizaciones donde se pueda **preguntar por el fundamento** de una afirmación y donde esa pregunta reciba una **respuesta verificable**.
>
> Cuando formamos profesionales capaces de hacerlo, fortalecemos la calidad de nuestras decisiones institucionales."

Referencias Clave (APA 7):

- Autio et al. (2024). NIST AI 600-1 (Generative AI profile).
- Brynjolfsson et al. (2025). Generative AI at work. The Quarterly Journal of Economics.
- Dell'Acqua et al. (2026). Navigating the jagged technological frontier. Organization Science.
- Tabassi, E. (2023). NIST AI 100-1 (Risk management framework).
- The University of Sydney (2026). Assessments.
- University of Michigan. ITS AI services.

Liderazgo e Inteligencia Artificial

Guía Ejecutiva para la Evaluación y Toma de Decisiones

¡Muchas Gracias!

Adrian Villegas Dianta
https://adrianvillegasd.com/
Universidad de Las Américas Chile
30 de octubre 2026