



**17º 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 financieros** disponibles.



Asume las **consecuencias directas** para las personas.



El Embudo de Verificación Institucional

Seis comprobaciones proporcionales a las consecuencias de su uso.



Comprobación 1: Precisión del Propósito

Un informe exacto puede responder la pregunta equivocada.



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.

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.



Riesgo de Confabulación

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



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 expresiones 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.



Dictaminar



Aceptar el informe.



Solicitar correcciones (parte respaldada vs. prueba adicional).



Suspender utilización hasta completar antecedentes.

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.

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.

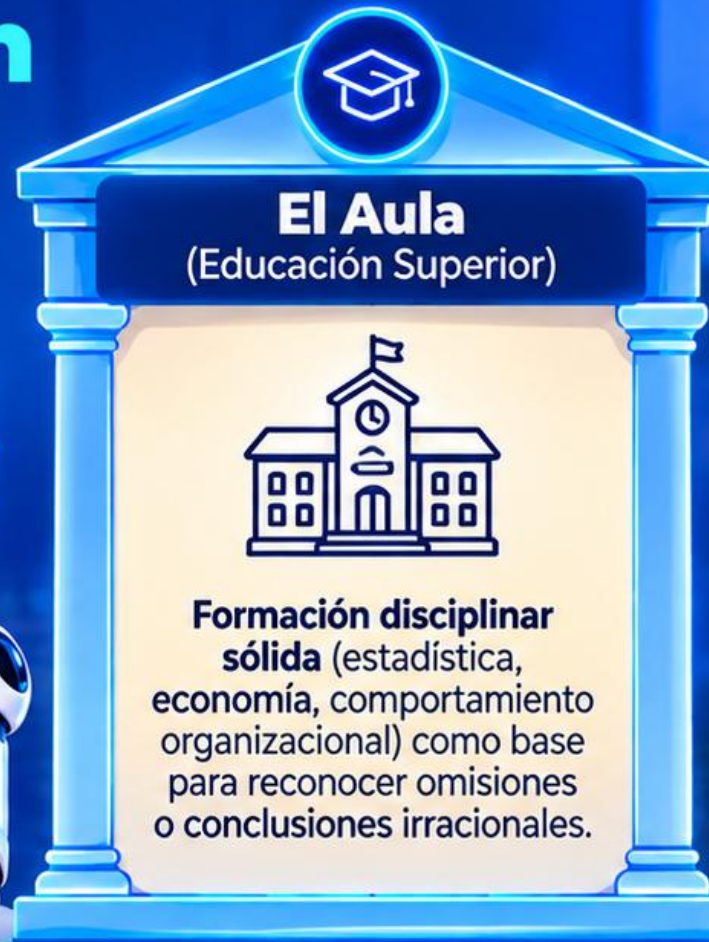
- Nombre
- Cargo
- Firma / aprobación
- Fecha



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.



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.



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.

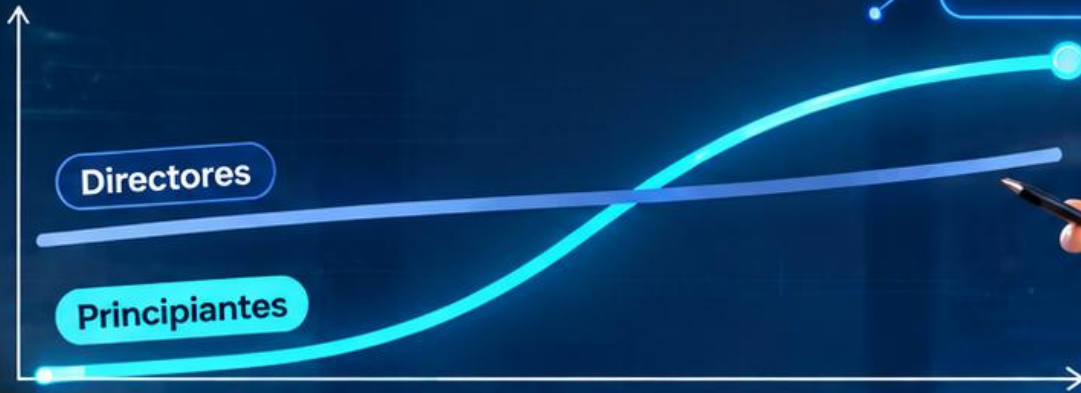
Sostener el Aprendizaje Profesional

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.

Impacto del Asistente de IA en el Desempeño



Nivel de Experiencia del Trabajador
(Principiantes → Directores)



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.

Organizaciones que preguntan



Liderazgo institucional



Preguntas fundamentadas



Evidencia verificable



Mejores decisiones

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

