



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Diseño de un Framework para la Adopción Responsable de Inteligencia Artificial en Centros de Servicios Compartidos

Tesina de Grado presentada por

ALEJANDRO ANDRÉS NAVARRO CASTRO

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. ÁLVARO CHACÓN

AGOSTO 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título ☒ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: Framework para la adopción responsable de IA en centro de servicios compartidos.

Nombre del candidato(a): Alejandro Andrés Navarro Castro

Carrera / Grado: MBA, Magister en Gestión Empresarial

Campus: Vitacura Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Álvaro Chacón Hiriart, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente

DEJO CONSTANCIA que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

X El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por (marcar una opción):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 06/08/2026 Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 06/08/2026 Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TITULO DE TESINA: “Diseño de un Framework para la Adopción Responsable de Inteligencia Artificial en Centros de Servicios Compartidos”

AUTOR: ALEJANDRO ANDRÉS NAVARRO CASTRO

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

- **Profesor Guía:** Álvaro Chacón
- **Correferente Externo:** René Romo
- **Correferente Interno:** Macarena Gatica

Santiago, Agosto 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: ALEJANDRO ANDRÉS
NAVARRO CASTRO

Fecha: 06/08/2026

Resumen

El presente estudio aborda la problemática asociada a la adopción de la inteligencia artificial (IA) en contextos organizacionales, particularmente en centros de servicios compartidos, donde la eficiencia operativa, la estandarización de procesos y la calidad de la información constituyen elementos centrales para su funcionamiento. Si bien en los últimos años se ha observado un incremento significativo en el interés por la incorporación de estas tecnologías, su implementación efectiva continúa presentando diversos desafíos, los cuales no se explican únicamente desde una dimensión tecnológica, sino también desde factores organizacionales, humanos y de gobernanza que, en muchos casos, no son abordados de manera integrada.

En este contexto, el presente trabajo propone un framework conceptual orientado a la adopción responsable de inteligencia artificial en organizaciones. Dicho framework se estructura a partir de cuatro dimensiones fundamentales —gobernanza, personas, procesos y tecnología— las cuales permiten abordar de manera integrada los distintos factores que influyen en la incorporación de estas tecnologías. Asimismo, el modelo incorpora un enfoque por fases que contempla las etapas de diagnóstico, diseño, implementación y monitoreo, permitiendo estructurar el proceso de adopción de forma progresiva, controlada y alineada con los objetivos organizacionales.

La metodología utilizada se basa en una revisión de literatura académica y en la integración de modelos ampliamente utilizados en el estudio de la adopción tecnológica, tales como TAM, UTAUT y TOE, junto con marcos recientes asociados a la gobernanza y gestión de riesgos en inteligencia artificial, como el NIST AI Risk

Management Framework. A partir de esta base, se construye una propuesta integradora que sintetiza distintos enfoques en un modelo aplicable a contextos organizacionales complejos.

Con el fin de ilustrar su aplicabilidad, se presentan ejemplos de uso del framework en centros de servicios compartidos, específicamente en tareas como la redacción de comunicaciones internas y el análisis de información proveniente de dashboards de proyectos. Estos casos permiten evidenciar cómo el framework propuesto orienta la incorporación de inteligencia artificial de manera estructurada, promoviendo un equilibrio entre eficiencia operativa, control organizacional y criterio humano.

En conjunto, el estudio contribuye con un modelo conceptual que busca orientar la adopción de inteligencia artificial en organizaciones, destacando la relevancia de una perspectiva integrada que considere tanto los aspectos tecnológicos como los factores humanos y organizacionales involucrados en este proceso.

Palabras clave: inteligencia artificial, adopción organizacional, centros de servicios compartidos, gobernanza, transformación digital.

1. Introducción

Durante la última década, la inteligencia artificial ha experimentado un crecimiento significativo en su aplicación dentro de organizaciones de distintos sectores. El desarrollo de nuevas capacidades computacionales, junto con la disponibilidad de grandes volúmenes de datos, ha permitido que estas tecnologías comiencen a integrarse en procesos operativos, analíticos y estratégicos. Diversos estudios señalan que la inteligencia artificial tiene el potencial de transformar la forma en que las organizaciones gestionan información, automatizan tareas y apoyan la toma de decisiones (Dwivedi et al., 2021). Sin embargo, la incorporación de estas tecnologías también ha puesto en evidencia desafíos relacionados con su adopción organizacional, el rol de las personas en la interacción con sistemas inteligentes y la necesidad de establecer mecanismos de uso responsable.

En los últimos años, la inteligencia artificial ha dejado de ser una tecnología asociada exclusivamente a contextos altamente especializados para convertirse en una herramienta cada vez más presente en el día a día de las organizaciones. Su incorporación ha abierto nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia operativa, apoyar la toma de decisiones y automatizar tareas de diversa complejidad. Sin embargo, su adopción también ha puesto en evidencia desafíos relevantes que trascienden lo tecnológico y se vinculan directamente con la forma en que las organizaciones y las personas interactúan con estas herramientas.

A nivel organizacional, muchas iniciativas de adopción de inteligencia artificial han mostrado resultados dispares. Mientras algunas logran integrarse de manera efectiva al trabajo diario, otras enfrentan resistencia, uso limitado o incluso desconfianza por parte de los usuarios. Estas diferencias sugieren que el éxito en la adopción de IA no depende únicamente de la calidad técnica de las soluciones

implementadas, sino también de factores organizacionales, culturales y humanos que influyen en su aceptación y uso.

Diversos estudios recientes refuerzan esta idea al mostrar que, a pesar del creciente interés por incorporar inteligencia artificial, muchas organizaciones aún enfrentan dificultades para capturar valor a partir de estas tecnologías. De acuerdo con reportes de consultoras internacionales como McKinsey (2023), si bien una proporción creciente de empresas experimenta con soluciones basadas en inteligencia artificial, solo una parte limitada logra escalar estas iniciativas a nivel organizacional o integrarlas de manera sistemática en sus procesos de trabajo. De hecho, algunos estudios señalan que menos de un tercio de las organizaciones que experimentan con inteligencia artificial logran implementarla de manera efectiva en sus operaciones cotidianas, lo que sugiere que el principal desafío no radica únicamente en la disponibilidad de herramientas tecnológicas, sino en la capacidad organizacional para adoptarlas e integrarlas dentro de sus procesos.

Esta situación resulta especialmente relevante en los centros de servicios compartidos, donde la estandarización de procesos, la transversalidad de los servicios y la interacción con múltiples áreas del negocio hacen necesario un enfoque cuidadoso en la introducción de nuevas tecnologías. En este tipo de estructuras, la adopción de inteligencia artificial no solo impacta procesos específicos, sino que puede influir en la coherencia y consistencia del servicio entregado a toda la organización.

A partir de este escenario, la presente tesina busca abordar la adopción de inteligencia artificial desde una perspectiva organizacional, poniendo el foco en la forma en que estas herramientas son incorporadas y utilizadas en contextos de servicios compartidos, más allá de su desempeño técnico.

Considerando estos desafíos, la presente tesina propone el diseño de un framework orientado a apoyar la adopción responsable de inteligencia artificial en centros de servicios compartidos. A diferencia de otros enfoques que se concentran en dimensiones específicas, como la aceptación individual de la tecnología, la preparación organizacional o la gestión de riesgos, la propuesta busca integrar estos elementos en una estructura conceptual que combine dimensiones organizacionales y fases de adopción. De esta manera, el framework busca ofrecer una herramienta que permita orientar la incorporación de inteligencia artificial considerando simultáneamente aspectos de gobernanza, adopción por parte de los usuarios, integración en procesos y capacidades tecnológicas disponibles.

En términos concretos, el objetivo de esta investigación consiste en diseñar un framework conceptual que permita orientar la adopción responsable de inteligencia artificial en centros de servicios compartidos, integrando dimensiones organizacionales y fases de implementación que faciliten su incorporación en los procesos de trabajo.

2. Definición y justificación del tema

La adopción de inteligencia artificial en organizaciones ha sido abordada con frecuencia desde una perspectiva tecnológica, centrada en la implementación de soluciones, plataformas o herramientas específicas. No obstante, la experiencia práctica y la literatura reciente coinciden en que este enfoque resulta insuficiente para explicar los resultados observados en términos de uso efectivo y generación de valor.

En el caso de los centros de servicios compartidos, esta brecha se vuelve aún más evidente. Estas unidades cumplen un rol transversal dentro de las organizaciones, apoyando múltiples procesos y áreas, lo que exige altos niveles de

estandarización, coordinación y control. En este contexto, la incorporación de inteligencia artificial puede representar una oportunidad relevante para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio, pero también implica riesgos si no se considera adecuadamente su impacto organizacional.

La justificación de este estudio se basa en la necesidad de contar con un enfoque estructurado que permita orientar la adopción de inteligencia artificial en centros de servicios compartidos, considerando explícitamente factores como la preparación organizacional, la aceptación por parte de los usuarios y el uso responsable de estas tecnologías. Abordar este desafío desde una perspectiva organizacional permite complementar los enfoques tecnológicos tradicionales y aportar una mirada más integral al proceso de adopción.

A partir de lo anterior, resulta pertinente profundizar en las dificultades concretas que enfrentan las organizaciones al momento de incorporar inteligencia artificial en sus procesos, lo cual se desarrolla en el siguiente apartado mediante el planteamiento del problema.

3. Planteamiento del problema

A pesar del creciente interés por incorporar inteligencia artificial en procesos organizacionales, muchas iniciativas no logran consolidarse como parte del trabajo cotidiano. En diversos casos, las herramientas implementadas son subutilizadas, generan dependencia excesiva o despiertan resistencia entre los usuarios, afectando su impacto real en la organización.

En los centros de servicios compartidos, este problema adquiere una relevancia particular. La falta de lineamientos claros para la adopción de inteligencia artificial, así como la ausencia de criterios compartidos respecto de su uso, puede generar inconsistencias en los procesos, pérdida de control y dificultades en la

coordinación entre áreas. Asimismo, cuando la IA es percibida como una solución impuesta o poco transparente, se debilita la confianza de los usuarios y se limita su adopción efectiva.

En el contexto de los Centro de Servicios Compartidos Banmédica (CSC Banmédica), estos desafíos se manifiestan en la necesidad de equilibrar eficiencia operativa, control organizacional y uso responsable de nuevas tecnologías. La ausencia de un marco orientador que aborde la adopción de inteligencia artificial desde una perspectiva organizacional constituye un problema relevante que justifica el desarrollo del presente estudio.

Este desafío no es exclusivo de un tipo particular de organización. Diversos estudios recientes muestran que, a pesar del creciente interés por incorporar inteligencia artificial, muchas iniciativas no logran generar el impacto esperado en las organizaciones. Reportes de consultoras internacionales indican que, si bien una proporción creciente de empresas experimenta con soluciones de inteligencia artificial, solo una parte limitada logra escalar estas iniciativas de manera consistente o capturar valor significativo a partir de ellas. De acuerdo con estudios de consultoras como McKinsey (2023) y Deloitte (2023), menos de un tercio de las organizaciones que experimentan con inteligencia artificial logran integrarla de manera efectiva en sus procesos operativos.

Este fenómeno no es aislado. Diversos estudios han evidenciado brechas similares en la adopción de inteligencia artificial a nivel organizacional. Por ejemplo, reportes de Gartner indican que una proporción significativa de iniciativas de inteligencia artificial no logra escalar más allá de etapas piloto, debido a dificultades en su integración con procesos existentes y a la falta de capacidades organizacionales adecuadas. En la misma línea, Deloitte ha señalado que uno de

los principales obstáculos para la adopción efectiva de estas tecnologías no es únicamente el acceso a herramientas, sino la capacidad de las organizaciones para alinear su estrategia, sus procesos y a las personas involucradas en su implementación.

Estos antecedentes refuerzan la idea de que la adopción de inteligencia artificial no puede entenderse únicamente como un desafío tecnológico, sino como un proceso organizacional complejo, donde intervienen múltiples factores que deben ser gestionados de manera coordinada. En este sentido, la ausencia de marcos integradores que orienten este proceso se vuelve un elemento crítico a abordar.

Estos resultados sugieren que la adopción de inteligencia artificial no depende únicamente de la disponibilidad de herramientas tecnológicas, sino también de factores organizacionales como la preparación de los equipos, la claridad de los lineamientos de uso y la forma en que estas tecnologías se integran en los procesos de trabajo. En estructuras como los centros de servicios compartidos, donde múltiples procesos y áreas interactúan de manera coordinada, la ausencia de criterios claros para orientar la adopción de inteligencia artificial puede generar inconsistencias, resistencias o usos poco alineados con los objetivos organizacionales.

Esta brecha entre el potencial de la inteligencia artificial y su uso efectivo en las organizaciones ha sido documentada en distintos estudios. Investigaciones recientes sugieren que muchas organizaciones se encuentran aún en etapas tempranas de adopción, caracterizadas por experimentación con casos de uso aislados más que por una integración sistemática de estas tecnologías en los procesos organizacionales (Dwivedi et al., 2023). Desde esta perspectiva, uno de los principales desafíos identificados en la literatura corresponde a la falta de

marcos estructurados que orienten la adopción de inteligencia artificial considerando simultáneamente factores tecnológicos, organizacionales y humanos.

4. Marco conceptual y revisión de literatura

La literatura sobre adopción de tecnologías en organizaciones ha destacado de manera consistente que la incorporación de nuevas herramientas no es un proceso neutro ni automático. Factores como la percepción de utilidad, la facilidad de uso, la confianza en la tecnología y el contexto organizacional influyen de manera significativa en la forma en que las personas adoptan y utilizan nuevas soluciones.

En el caso de la inteligencia artificial, estos factores adquieren una mayor complejidad debido a la percepción de hermetismo de algunos sistemas, la incertidumbre respecto de sus resultados y el impacto potencial en la toma de decisiones humanas. Diversos autores señalan que una adopción efectiva de IA requiere complementar el enfoque tecnológico con una mirada organizacional, que considere la gestión del cambio, la comunicación y la definición de responsabilidades claras.

Junto con ello, el concepto de uso responsable de la inteligencia artificial ha ganado relevancia en la literatura reciente. Este enfoque pone énfasis en la necesidad de establecer límites, criterios y controles que permitan asegurar que la IA actúe como un apoyo al trabajo humano, y no como un sustituto acrítico del juicio y la responsabilidad de las personas.

A partir de lo anterior, resulta pertinente incorporar modelos de adopción tecnológica que permitan comprender de manera más estructurada cómo las personas aceptan e integran nuevas tecnologías en contextos organizacionales.

4.1 Modelos de adopción tecnológica como base conceptual: TAM y UTAUT

El estudio de la adopción de nuevas tecnologías en contextos organizacionales ha sido ampliamente abordado por distintos modelos teóricos, entre los cuales destacan el Technology Acceptance Model (TAM) y el Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). Estos modelos han sido utilizados para comprender los factores que influyen en la aceptación y uso de tecnologías por parte de los usuarios, especialmente en entornos laborales.

El Technology Acceptance Model plantea que la adopción de una tecnología está influida principalmente por la percepción de utilidad y la facilidad de uso percibida. En el contexto organizacional, este modelo permite explicar por qué ciertas herramientas, aun siendo técnicamente adecuadas, no logran ser adoptadas cuando los usuarios no perciben un beneficio claro o consideran complejo su uso en el trabajo diario.

Por su parte, el modelo UTAUT amplía esta mirada incorporando dimensiones adicionales, como la expectativa de desempeño, la expectativa de esfuerzo, la influencia social y las condiciones facilitadoras, integrando factores individuales y organizacionales que influyen en el uso efectivo de una tecnología. Este enfoque resulta especialmente relevante en contextos organizacionales complejos, donde la adopción no depende únicamente de decisiones individuales.

En el marco de esta tesina, estos modelos se consideran como una base conceptual para comprender la adopción de inteligencia artificial en centros de servicios compartidos. No obstante, el objetivo no es aplicar ni validar empíricamente TAM o UTAUT, sino utilizar sus principales aportes para informar el diseño de una propuesta orientada a la adopción responsable de la inteligencia artificial en contextos organizacionales.

4.2 Frameworks y modelos para la adopción y el uso de inteligencia artificial en contextos organizacionales

La creciente incorporación de la inteligencia artificial en organizaciones de distintos sectores ha impulsado el desarrollo de diversos frameworks y modelos orientados a comprender y guiar su adopción y uso. A diferencia de los modelos clásicos de adopción tecnológica, estos enfoques buscan abordar dimensiones adicionales asociadas a la preparación organizacional, la gestión del cambio, la gobernanza y el rol que cumplen las personas en la interacción con sistemas de IA. Bajo esta mirada, revisar comparativamente los principales frameworks existentes permite identificar patrones comunes, así como limitaciones relevantes, especialmente en organizaciones con estructuras complejas como los centros de servicios compartidos.

Uno de los marcos ampliamente utilizados para analizar la adopción tecnológica a nivel organizacional es el modelo Technology–Organization–Environment (TOE). Este enfoque plantea que la adopción de nuevas tecnologías está influida por factores tecnológicos, organizacionales y del entorno, permitiendo comprender cómo variables internas y externas condicionan las decisiones de adopción. En estudios más recientes, el marco TOE ha sido aplicado específicamente al contexto de la inteligencia artificial, destacando la relevancia de aspectos como la disponibilidad de capacidades internas, el apoyo de la alta dirección y las presiones del entorno competitivo en la adopción de soluciones basadas en IA (Tornatzky & Fleischer, 1990; Dwivedi et al., 2021). Este enfoque resulta especialmente útil para analizar decisiones de adopción a nivel organizacional, aunque presenta limitaciones para abordar en profundidad el comportamiento y la percepción de los usuarios finales.

En el ámbito de la inteligencia artificial generativa, diversos autores han propuesto frameworks orientados a guiar su adopción e integración en organizaciones. Estos enfoques suelen estructurarse en fases que consideran desde la exploración inicial de casos de uso hasta la integración de la IA en procesos críticos del negocio. Diversos trabajos recientes destacan la necesidad de incorporar consideraciones relacionadas con el rol complementario de la IA respecto de la inteligencia humana, así como mecanismos que eviten una dependencia acrítica de estas tecnologías (Dellermann et al., 2019; Dwivedi et al., 2023). Este tipo de frameworks aporta una visión práctica sobre cómo introducir IA generativa en organizaciones, aunque en muchos casos su foco se concentra en la implementación y no profundiza en criterios de uso responsable o gobernanza.

Otra línea de análisis corresponde a los modelos de madurez en inteligencia artificial, utilizados para evaluar el nivel de preparación de las organizaciones frente a la adopción de estas tecnologías. Estos modelos suelen clasificar a las organizaciones según sus capacidades, procesos y nivel de integración de la IA, permitiendo identificar brechas y orientar decisiones estratégicas. En general, los enfoques de madurez enfatizan la necesidad de desarrollar capacidades organizacionales progresivas, aunque tienden a tratar de manera implícita el rol de las personas y los aspectos asociados a la gobernanza del uso de la IA (Gartner, 2020; Boston Consulting Group, 2021).

En relación con el uso responsable de la inteligencia artificial, el NIST AI Risk Management Framework constituye una referencia relevante. Este marco propone un enfoque sistemático para identificar, evaluar y gestionar los riesgos asociados al diseño, desarrollo y uso de sistemas de IA, poniendo énfasis en la gobernanza, la transparencia y el control humano. A diferencia de otros frameworks, el NIST AI

RMF aborda explícitamente la necesidad de generar confianza en el uso de la IA, estableciendo principios y prácticas que buscan asegurar que estas tecnologías apoyen la toma de decisiones humanas sin reemplazarla de manera indiscriminada (NIST, 2023; Raji et al., 2020).

A partir de la revisión realizada, se observa que la adopción de inteligencia artificial en organizaciones es un fenómeno multidimensional, que no puede abordarse únicamente desde la aceptación individual de la tecnología ni desde la implementación técnica. Mientras algunos enfoques se centran en factores organizacionales y de entorno, otros destacan la preparación de capacidades o la necesidad de mecanismos de gobernanza y control. Esta diversidad de perspectivas refuerza la conveniencia de contar con un framework integrador que permita articular estos elementos de manera coherente, particularmente en contextos organizacionales complejos y transversales como los centros de servicios compartidos.

Para sintetizar los principales enfoques revisados, el Anexo 1 presenta una tabla comparativa de los frameworks y modelos de adopción y uso de inteligencia artificial analizados, considerando dimensiones como el nivel de análisis, el rol humano y la incorporación de criterios de gobernanza. Esta comparación permite visualizar las diferencias y complementariedades entre los distintos enfoques, sirviendo como base para la propuesta desarrollada en esta tesina.

De forma agregada, la revisión de la literatura muestra que, si bien existen múltiples frameworks para abordar la adopción y el uso de la inteligencia artificial, estos tienden a focalizarse de manera parcial en dimensiones específicas, ya sea la aceptación individual, la preparación organizacional o la gestión de riesgos. Esta fragmentación refuerza la necesidad de una propuesta que articule estos enfoques

de manera coherente, especialmente en contextos organizacionales transversales como los centros de servicios compartidos.

4.3 Implicancias de la literatura para el diseño del framework

La revisión de literatura desarrollada en esta sección permite identificar diversos elementos que resultan relevantes para el diseño de un framework orientado a la adopción de inteligencia artificial en contextos organizacionales. En primer lugar, los modelos clásicos de adopción tecnológica destacan la importancia de factores asociados a la percepción de utilidad, facilidad de uso y condiciones organizacionales que facilitan la incorporación de nuevas tecnologías.

En segundo lugar, los frameworks más recientes orientados específicamente a la inteligencia artificial han enfatizado la necesidad de considerar aspectos relacionados con la gobernanza, la transparencia y la supervisión humana en el uso de estas herramientas. Este enfoque se vuelve especialmente relevante en contextos donde la inteligencia artificial puede influir en procesos de análisis, generación de información o apoyo a la toma de decisiones.

Finalmente, diversos modelos organizacionales han destacado la importancia de considerar la integración de nuevas tecnologías dentro de los procesos existentes, evitando abordajes exclusivamente tecnológicos que no consideran las dinámicas organizacionales y el rol de las personas en la adopción de estas herramientas.

Considerados de manera integrada, estos elementos sirven como base conceptual para el diseño del framework propuesto en esta tesina, el cual busca integrar dimensiones organizacionales y fases de adopción que permitan orientar la incorporación responsable de inteligencia artificial en centros de servicios compartidos.

A pesar de los aportes de estos modelos, la literatura también muestra limitaciones relevantes al momento de analizar la adopción de inteligencia artificial en contextos organizacionales complejos. En primer lugar, los modelos clásicos de adopción tecnológica, como TAM y UTAUT, resultan útiles para comprender factores asociados a la aceptación individual de nuevas tecnologías, tales como la utilidad percibida, la facilidad de uso o las condiciones facilitadoras. Sin embargo, su foco principal se encuentra en el comportamiento de los usuarios, por lo que ofrecen una base limitada para abordar fenómenos más amplios vinculados a la adopción organizacional de inteligencia artificial, especialmente cuando esta afecta procesos transversales, estructuras de coordinación y criterios de gobernanza.

En segundo lugar, marcos organizacionales como el modelo TOE amplían el análisis al incorporar factores tecnológicos, organizacionales y de entorno. No obstante, si bien este enfoque permite comprender mejor las condiciones que influyen en la decisión de adoptar nuevas tecnologías, no aborda de manera suficientemente explícita aspectos críticos en el caso de la inteligencia artificial, como la supervisión humana, la gestión de riesgos, la confianza en los resultados generados o el uso responsable de estas herramientas dentro del trabajo cotidiano.

Algo similar ocurre con los modelos de madurez en inteligencia artificial y con diversos frameworks recientes orientados a su implementación. Estos enfoques suelen aportar criterios útiles para evaluar capacidades organizacionales, etapas de adopción o posibilidades de integración tecnológica. Sin embargo, tienden a concentrarse en la preparación institucional o en la ejecución de iniciativas, sin articular de manera sistemática el vínculo entre gobernanza, personas, procesos y tecnología dentro de un mismo marco conceptual.

En consecuencia, la principal limitación de la literatura revisada no radica en la falta de modelos, sino en la ausencia de una propuesta integradora que permita comprender la adopción de inteligencia artificial como un proceso organizacional multidimensional. Esta brecha resulta especialmente relevante en contextos como los centros de servicios compartidos, donde la adopción de estas tecnologías no impacta únicamente a usuarios individuales, sino también a procesos transversales, mecanismos de control y dinámicas de coordinación entre áreas. Por ello, se vuelve pertinente avanzar hacia un framework que articule estos elementos de manera coherente y aplicable.

En síntesis, los modelos revisados permiten comprender la adopción tecnológica desde distintas perspectivas, ya sea a nivel individual, organizacional o contextual. Sin embargo, estos enfoques no abordan de manera integrada las particularidades de la adopción de inteligencia artificial en organizaciones. En este contexto, resulta necesario avanzar hacia una propuesta que articule estos elementos. Para ello, el siguiente capítulo describe el enfoque metodológico utilizado para el desarrollo del framework propuesto.

5. Metodología de trabajo

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y de carácter exploratorio, orientado a comprender y abordar la problemática asociada a la adopción de inteligencia artificial en contextos organizacionales. Este enfoque resulta pertinente considerando que el fenómeno estudiado no se limita a variables cuantificables, sino que involucra dimensiones organizacionales, culturales y de gestión que requieren una aproximación interpretativa.

En este contexto, la investigación se aproxima a un diseño de tipo conceptual, cuyo objetivo principal no es evaluar empíricamente una

implementación específica, sino desarrollar una propuesta estructurada que permita orientar la adopción responsable de inteligencia artificial en centros de servicios compartidos. A diferencia de un estudio de caso tradicional, que se enfoca en el análisis detallado de una organización o experiencia particular, este trabajo busca construir un marco integrador que articule distintos enfoques teóricos y permita su aplicación en escenarios organizacionales comparables.

La elección de este diseño responde a la necesidad de abordar una problemática transversal, donde la adopción de inteligencia artificial no depende únicamente de condiciones específicas de una organización, sino de la interacción entre múltiples factores que pueden replicarse en distintos contextos. En este sentido, el enfoque conceptual permite integrar aportes de la literatura como los modelos de adopción tecnológica, los marcos organizacionales y los principios de gobernanza de IA, con una lógica aplicada al funcionamiento de los centros de servicios compartidos.

En términos metodológicos, el desarrollo del framework se sustenta en un proceso de análisis y síntesis de literatura relevante, complementado con la incorporación de ejemplos ilustrativos que permiten visualizar su aplicación en situaciones concretas. Estos ejemplos no buscan constituir evidencia empírica en sentido estricto, sino funcionar como mecanismos de validación conceptual, facilitando la comprensión del modelo y su potencial uso en contextos reales.

La selección de estos ejemplos se realizó considerando criterios de pertinencia organizacional, frecuencia de ocurrencia y nivel de impacto dentro de un centro de servicios compartidos. En particular, se priorizaron actividades que combinan estandarización de procesos, interacción entre distintas áreas y necesidad de validación humana, ya que estas características representan

condiciones típicas donde la incorporación de inteligencia artificial puede generar tanto beneficios como riesgos. Asimismo, se consideró la presencia de elementos sensibles, como el uso de información organizacional o la generación de resultados que requieren supervisión, con el fin de reforzar el enfoque de adopción responsable.

De esta manera, la metodología adoptada permite articular una propuesta que, si bien no es validada empíricamente en un caso específico, se construye sobre bases teóricas sólidas y se orienta a su aplicación práctica en contextos organizacionales similares. A partir de este enfoque metodológico, el siguiente capítulo presenta el framework propuesto, desarrollado como una herramienta que busca guiar la adopción de inteligencia artificial de manera estructurada y responsable.

6. Propuesta de framework para la adopción responsable de inteligencia artificial

6.1 Conceptualización del framework

A partir de la revisión de literatura presentada en el capítulo anterior, se observa que la adopción de inteligencia artificial en organizaciones ha sido abordada desde múltiples perspectivas. Algunos enfoques se concentran en comprender los factores que influyen en la aceptación de nuevas tecnologías por parte de los usuarios, mientras que otros se orientan a analizar la preparación organizacional, la gestión de capacidades o la gobernanza de los sistemas de inteligencia artificial.

Si bien estos enfoques aportan elementos relevantes para comprender el fenómeno, en muchos casos abordan dimensiones específicas de manera aislada. Como resultado, las organizaciones pueden enfrentar dificultades para integrar

estas distintas perspectivas al momento de introducir inteligencia artificial en sus procesos cotidianos.

En el contexto de los centros de servicios compartidos, esta situación adquiere particular relevancia. Estas unidades operan de manera transversal dentro de las organizaciones, apoyando múltiples procesos y áreas, lo que exige altos niveles de coordinación, estandarización y control. En este tipo de estructuras, la incorporación de inteligencia artificial no solo implica la introducción de nuevas herramientas tecnológicas, sino también la necesidad de definir criterios claros para su uso, asegurar la adopción por parte de los usuarios y resguardar la coherencia de los procesos organizacionales.

Frente a este escenario, la presente tesina propone un framework orientado a apoyar la adopción responsable de inteligencia artificial en centros de servicios compartidos. Este framework busca integrar distintos elementos identificados en la literatura, combinando dimensiones organizacionales relevantes con una secuencia de fases que orientan el proceso de adopción.

En términos de contribución, este trabajo busca abordar una brecha específica identificada en la literatura: la ausencia de marcos integradores que permitan gestionar la adopción de inteligencia artificial de manera articulada a nivel organizacional. Si bien existen modelos consolidados que explican la adopción tecnológica desde una perspectiva individual, así como enfoques organizacionales que analizan factores estructurales o niveles de madurez, estos tienden a abordar el fenómeno de manera fragmentada. En consecuencia, no ofrecen una guía clara para la implementación de inteligencia artificial en contextos donde convergen simultáneamente decisiones estratégicas, cambios en procesos, adaptación de las personas y desafíos tecnológicos.

Frente a esta brecha, el framework propuesto aporta al integrar de manera explícita cuatro dimensiones clave: gobernanza, personas, procesos y tecnología. Junto con un enfoque por fases que permite estructurar la adopción desde el diagnóstico hasta el monitoreo continuo. A diferencia de los modelos revisados, esta propuesta no se limita a explicar la adopción ni a evaluar capacidades, sino que busca orientar de manera práctica la implementación de inteligencia artificial en organizaciones, considerando tanto sus implicancias operativas como los desafíos asociados a su uso responsable.

El objetivo de esta propuesta no es establecer un modelo rígido o universal, sino ofrecer una estructura conceptual que permita orientar la incorporación de inteligencia artificial de manera gradual, considerando tanto los aspectos tecnológicos como los factores humanos y organizacionales que influyen en su uso efectivo.

Desde esta perspectiva, la principal contribución de esta tesina consiste en proponer un framework que integra elementos provenientes de distintos enfoques presentes en la literatura, como la adopción tecnológica, la preparación organizacional y la gobernanza del uso de inteligencia artificial, dentro de una estructura aplicada al contexto de centros de servicios compartidos. A diferencia de otros modelos que abordan estas dimensiones de manera separada, el framework propuesto busca articularlas dentro de una lógica de fases de adopción que permita orientar de manera práctica la incorporación responsable de inteligencia artificial en entornos organizacionales complejos.

Desde una perspectiva académica, esta propuesta busca contribuir a la literatura sobre adopción organizacional de inteligencia artificial al integrar distintos enfoques conceptuales en un modelo que articula dimensiones organizacionales y

fases de implementación. Con ello, el framework propuesto permite abordar de forma más integrada los factores que influyen en la incorporación de inteligencia artificial en contextos organizacionales complejos.

6.2 Dimensiones del framework

La selección de las dimensiones que componen el framework no responde a una decisión arbitraria, sino que se fundamenta en la integración de los principales enfoques identificados en la revisión de la literatura. En particular, los modelos de adopción tecnológica como TAM y UTAUT permiten comprender el rol de las personas en la incorporación de nuevas herramientas, mientras que marcos organizacionales como el modelo TOE aportan una visión estructural que incluye aspectos tecnológicos y organizacionales. Por su parte, los modelos de madurez en inteligencia artificial enfatizan el desarrollo de capacidades tecnológicas, y los frameworks de gobernanza, como el propuesto por NIST, destacan la importancia de gestionar riesgos y asegurar un uso responsable de estas tecnologías.

A partir de estos enfoques, se identifican cuatro dimensiones que, en conjunto, permiten abordar la adopción de inteligencia artificial de manera integral: gobernanza, personas, procesos y tecnología. Estas dimensiones no solo recogen los elementos presentes en la literatura, sino que también permiten articularlos dentro de un mismo marco conceptual, facilitando su aplicación en contextos organizacionales donde la adopción de inteligencia artificial impacta simultáneamente en múltiples niveles.

Si bien las dimensiones del framework se presentan de manera diferenciada con fines analíticos, en la práctica su implementación se caracteriza por una alta interdependencia. La adopción de inteligencia artificial en contextos organizacionales no ocurre de forma aislada dentro de cada dimensión, sino que se

configura a partir de la interacción continua entre elementos de gobernanza, personas, procesos y tecnología.

En este sentido, es posible identificar tanto sinergias como tensiones entre estas dimensiones. Por ejemplo, una mayor formalización en la dimensión de gobernanza a través de políticas, controles y lineamientos puede contribuir a reducir riesgos asociados al uso de inteligencia artificial, pero al mismo tiempo podría generar fricciones en la experiencia de los usuarios si se percibe como una limitación a la flexibilidad o facilidad de uso. De manera similar, avances en la dimensión tecnológica requieren necesariamente procesos adaptados y equipos capacitados para su uso efectivo.

Estas interrelaciones refuerzan la necesidad de gestionar la adopción de inteligencia artificial desde una perspectiva integral, evitando enfoques fragmentados que prioricen una dimensión por sobre las otras.

El framework propuesto considera cuatro dimensiones principales que reflejan distintos ámbitos organizacionales involucrados en la adopción de inteligencia artificial. Estas dimensiones se desprenden de los enfoques revisados en la literatura y buscan capturar los elementos que influyen en la incorporación efectiva de estas tecnologías en el trabajo organizacional.

La selección de estas cuatro dimensiones busca integrar distintos enfoques presentes en la literatura sobre adopción de tecnologías y uso organizacional de inteligencia artificial. En particular, la dimensión de personas se relaciona con los modelos de adopción tecnológica como TAM y UTAUT, que destacan la importancia de la percepción de utilidad, la facilidad de uso y las condiciones organizacionales que facilitan la adopción de nuevas herramientas.

La dimensión de procesos se vincula con enfoques organizacionales como el modelo Technology–Organization–Environment (TOE), que plantea que la adopción de tecnologías depende de la forma en que estas se integran en las estructuras y procesos de la organización. Por su parte, la dimensión de tecnología recoge elementos presentes en modelos de madurez en inteligencia artificial, los cuales enfatizan la importancia de contar con capacidades tecnológicas e infraestructura adecuada para implementar estas soluciones. Por último, la dimensión de gobernanza se inspira en marcos recientes de uso responsable de inteligencia artificial, como el NIST AI Risk Management Framework, que subrayan la necesidad de establecer lineamientos, supervisión humana y mecanismos de control en el uso de estas tecnologías.

6.2.1 Gobernanza

La dimensión de gobernanza se refiere al conjunto de criterios, lineamientos y mecanismos de control que regulan el uso de la inteligencia artificial dentro de la organización. Su propósito es asegurar que estas herramientas se utilicen de manera responsable, manteniendo siempre la supervisión humana sobre los procesos y decisiones relevantes.

Esta dimensión incluye aspectos como la definición de políticas de uso, la delimitación de responsabilidades en la utilización de herramientas de inteligencia artificial y la identificación de riesgos asociados a su implementación. La literatura reciente sobre uso responsable de inteligencia artificial ha destacado la importancia de establecer marcos de gobernanza que permitan gestionar estos riesgos y promover prácticas transparentes y confiables en el uso de estas tecnologías.

En esta línea, frameworks como el NIST AI Risk Management Framework enfatizan la necesidad de integrar mecanismos de gobernanza, control y supervisión

humana como parte fundamental del desarrollo y uso de sistemas de inteligencia artificial, promoviendo principios de transparencia, responsabilidad y gestión de riesgos asociados a estas tecnologías (NIST, 2023; Raji et al., 2020).

6.2.2 Personas

La dimensión de personas aborda la forma en que los usuarios interactúan con las herramientas de inteligencia artificial y cómo perciben su utilidad dentro del trabajo cotidiano. Diversos estudios sobre adopción tecnológica han mostrado que la aceptación de nuevas herramientas depende en gran medida de factores como la percepción de utilidad, la facilidad de uso y la confianza en los resultados generados por la tecnología.

Modelos como el Technology Acceptance Model (TAM) y el Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) han sido ampliamente utilizados para explicar estos fenómenos, destacando que la adopción tecnológica está influida por factores como la percepción de utilidad, la facilidad de uso y las condiciones organizacionales que facilitan su implementación (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003).

En el contexto de los centros de servicios compartidos, esta dimensión cobra especial relevancia, ya que la adopción de inteligencia artificial requiere que los equipos incorporen estas herramientas como parte de sus prácticas de trabajo, manteniendo al mismo tiempo un rol activo de supervisión y validación de los resultados generados.

6.2.3 Procesos

La dimensión de procesos se relaciona con la identificación y adaptación de aquellos procesos organizacionales en los cuales la inteligencia artificial puede aportar valor. En los centros de servicios compartidos, donde existe una alta

estandarización de actividades, resulta especialmente importante definir con claridad en qué tareas o procesos la inteligencia artificial puede ser utilizada como apoyo al trabajo humano.

Esta dimensión incluye aspectos como la identificación de casos de uso potenciales, la definición de límites en la utilización de inteligencia artificial en procesos críticos y la integración de estas herramientas en los flujos de trabajo existentes.

Desde una perspectiva organizacional, este enfoque se vincula con el modelo Technology–Organization–Environment (TOE), que plantea que la adopción de nuevas tecnologías está influida por factores tecnológicos, organizacionales y del entorno, y que las decisiones de adopción deben considerar la forma en que estas tecnologías se integran en los procesos de la organización (Tornatzky & Fleischer, 1990; Dwivedi et al., 2021).

Un aspecto especialmente relevante dentro de esta dimensión, en el contexto de centros de servicios compartidos, es la capacidad de definir no solo qué procesos pueden ser apoyados mediante inteligencia artificial, sino también cuáles no deberían ser automatizados. Dado que estos entornos se caracterizan por una alta estandarización y manejo de información sensible, la incorporación de IA requiere criterios claros que permitan evaluar riesgos operacionales, éticos y de calidad.

En este sentido, el framework propuesto promueve una lógica de evaluación de procesos donde se prioriza la utilización de inteligencia artificial en tareas repetitivas, estructuradas y de bajo riesgo, mientras que se limita su uso en actividades que requieren juicio experto, validación crítica o interpretación contextual compleja. Este enfoque permite evitar una adopción indiscriminada de la tecnología

y refuerza la idea de una implementación responsable, alineada con los objetivos organizacionales y las restricciones propias del entorno.

6.2.4 Tecnología

La dimensión tecnológica se refiere a las herramientas y capacidades tecnológicas que permiten implementar soluciones basadas en inteligencia artificial dentro de la organización. Esto incluye la selección de herramientas adecuadas, su integración con los sistemas existentes y la disponibilidad de infraestructura que permita su uso seguro y eficiente.

Los modelos de madurez en inteligencia artificial han enfatizado que la adopción de estas tecnologías requiere desarrollar capacidades progresivas dentro de las organizaciones, considerando tanto la infraestructura tecnológica como las habilidades necesarias para su implementación (Gartner, 2020; Boston Consulting Group, 2021).

En el caso de los centros de servicios compartidos, esta dimensión implica evaluar qué herramientas de inteligencia artificial pueden incorporarse de manera segura y útil en los procesos operativos, asegurando al mismo tiempo que su uso se mantenga alineado con los lineamientos organizacionales definidos.

6.3 Fases de implementación del framework

Además de las dimensiones organizacionales descritas anteriormente, el framework propuesto incorpora una secuencia de fases que orientan el proceso de adopción de inteligencia artificial dentro de la organización. Estas fases buscan reflejar una lógica progresiva que permita introducir estas tecnologías de manera gradual y controlada.

6.3.1 Diagnóstico

La primera fase consiste en evaluar la situación actual de la organización respecto del uso de inteligencia artificial. En esta etapa se busca identificar procesos donde estas herramientas podrían aportar valor, así como evaluar las capacidades organizacionales y tecnológicas disponibles para su adopción.

Este diagnóstico inicial permite comprender el punto de partida de la organización y detectar posibles riesgos o brechas que deban abordarse antes de avanzar en la implementación de soluciones basadas en inteligencia artificial.

6.3.2 Diseño

La segunda fase corresponde al diseño de los lineamientos que orientarán la adopción de inteligencia artificial. En esta etapa se definen criterios de uso responsable, roles y responsabilidades en la utilización de estas herramientas, así como los casos de uso prioritarios que serán explorados por la organización.

El objetivo de esta fase es establecer un marco claro que permita introducir estas tecnologías de manera coherente con los procesos y objetivos organizacionales.

6.3.3 Implementación

La fase de implementación corresponde a la introducción gradual de herramientas de inteligencia artificial en los procesos organizacionales. En esta etapa se promueve la capacitación de los equipos, la incorporación de estas herramientas en tareas específicas y el monitoreo inicial de su uso.

Este proceso busca facilitar la integración de la inteligencia artificial en el trabajo cotidiano, manteniendo siempre la supervisión humana sobre los resultados generados.

6.3.4 Monitoreo y mejora

Finalmente, la fase de monitoreo busca evaluar de manera continua el uso de la inteligencia artificial dentro de la organización. Esto incluye revisar cómo se están utilizando las herramientas, identificar buenas prácticas y detectar posibles riesgos o usos inadecuados.

El objetivo de esta fase es asegurar que la inteligencia artificial se mantenga como un apoyo al trabajo humano y que su incorporación contribuya efectivamente a mejorar los procesos organizacionales.

Adicionalmente, esta fase debe incorporar mecanismos más estructurados de control y evaluación del uso de la inteligencia artificial, tales como revisiones periódicas de la calidad de los resultados generados, auditorías internas sobre el uso de estas herramientas y análisis de posibles sesgos en la información procesada. Estos elementos resultan especialmente relevantes en contextos organizacionales donde la inteligencia artificial apoya procesos que pueden influir en decisiones operativas o estratégicas.

En este sentido, el monitoreo no solo debe centrarse en la eficiencia o productividad derivada del uso de estas herramientas, sino también en su impacto en la calidad de la información, la consistencia de los procesos y el cumplimiento de los lineamientos definidos en la dimensión de gobernanza. La incorporación de auditorías periódicas permite detectar desviaciones, identificar riesgos emergentes y asegurar que el uso de la inteligencia artificial se mantenga alineado con los principios de uso responsable establecidos por la organización.

De esta manera, la fase de monitoreo y mejora se configura como un elemento clave para consolidar la adopción de inteligencia artificial en el tiempo,

permitiendo no solo ajustar su implementación, sino también fortalecer la confianza organizacional en el uso de estas tecnologías.

Con el fin de operacionalizar la fase de monitoreo y mejora, se propone complementar el framework con un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan evaluar de manera sistemática la adopción responsable de la inteligencia artificial en la organización. Estos indicadores buscan traducir los principios del modelo en métricas observables, facilitando su gestión en contextos operacionales.

En términos cuantitativos, un indicador relevante corresponde al porcentaje de resultados generados por herramientas de inteligencia artificial que son validados por un usuario humano antes de su uso final, lo que permite asegurar un adecuado nivel de control. Asimismo, resulta pertinente considerar la tasa de error detectada en auditorías periódicas, incluyendo la identificación de inconsistencias, sesgos o resultados no adecuados al contexto organizacional.

Adicionalmente, pueden incorporarse indicadores asociados al uso de estas herramientas, tales como el nivel de adopción por parte de los usuarios, medido a través de la frecuencia de uso en procesos específicos, así como el número de procesos en los cuales la inteligencia artificial ha sido incorporada de manera efectiva.

Desde una perspectiva cualitativa, resulta especialmente relevante medir la percepción de los usuarios respecto al uso de estas herramientas. En línea con los modelos de adopción tecnológica revisados, como TAM y UTAUT, pueden considerarse dimensiones como la confianza en los resultados generados, la percepción de utilidad y la facilidad de uso. Estos elementos permiten complementar

la evaluación cuantitativa, incorporando la experiencia del usuario como un factor clave en la adopción.

Para que esta fase no quede solo como una recomendación general, resulta necesario traducir el monitoreo en indicadores concretos que puedan ser observados por los gestores del centro de servicios compartidos. Estos indicadores deben permitir evaluar no solo si la inteligencia artificial está siendo utilizada, sino también si su uso mantiene estándares adecuados de control humano, calidad de resultados, confianza de los usuarios y alineación con los lineamientos de gobernanza definidos por la organización.

Tal como se resume en la Tabla 1, los indicadores propuestos combinan métricas cuantitativas y cualitativas. Las primeras permiten monitorear aspectos como validación humana, errores detectados o nivel de adopción; mientras que las segundas permiten capturar dimensiones vinculadas a la percepción de utilidad, confianza y facilidad de uso, coherentes con los aportes de TAM y UTAUT revisados previamente.

Tabla 1 Indicadores de monitoreo de la adopción responsable de inteligencia artificial.

Nota. Elaboración propia a partir de los criterios del framework y de los modelos TAM y UTAUT.

La incorporación de estos indicadores permite transformar la fase de monitoreo en una instancia activa de gestión. De esta forma, el framework no solo orienta la implementación inicial de inteligencia artificial, sino que también entrega criterios para evaluar su continuidad, detectar desviaciones y ajustar su uso en función de la experiencia organizacional. Esto resulta especialmente relevante en centros de servicios compartidos, donde la estandarización, la trazabilidad y la

confianza en la información son condiciones críticas para sostener una adopción responsable.

6.4 Integración del framework

El framework propuesto combina las dimensiones organizacionales descritas anteriormente con las fases de adopción, generando una estructura que permite orientar de manera sistemática la incorporación de inteligencia artificial en centros de servicios compartidos.

Mientras las dimensiones representan los ámbitos organizacionales que deben considerarse al adoptar estas tecnologías, las fases describen la secuencia mediante la cual estas pueden ser incorporadas en los procesos de la organización.

De esta manera, cada fase del proceso de adopción puede ser analizada considerando las distintas dimensiones del framework, permitiendo una visión más integral del fenómeno. Por ejemplo, durante la fase de diagnóstico pueden evaluarse simultáneamente los aspectos tecnológicos disponibles, la preparación de los equipos, los procesos donde la inteligencia artificial podría aportar valor y los lineamientos de gobernanza existentes.

Esta integración permite que el framework actúe como una herramienta orientadora para las organizaciones que buscan introducir inteligencia artificial de manera gradual, considerando tanto los aspectos técnicos como los factores humanos y organizacionales que influyen en su adopción efectiva, tal como ha sido destacado en diversos estudios recientes sobre implementación organizacional de inteligencia artificial (Dwivedi et al., 2023).

En conjunto, el framework propuesto no solo permite estructurar la adopción de inteligencia artificial desde una perspectiva conceptual, sino también orientar decisiones prácticas en torno a su implementación. Esto resulta especialmente

relevante en contextos organizacionales como los centros de servicios compartidos, donde la necesidad de equilibrio entre eficiencia operativa, control y uso responsable de la tecnología se vuelve un elemento central.

6.5 Representación conceptual del framework

Con el objetivo de sintetizar la estructura del framework propuesto, la *Tabla 2* presenta una representación conceptual que integra las dimensiones organizacionales con las fases de adopción de inteligencia artificial. Esta representación busca mostrar cómo los distintos elementos del framework interactúan entre sí, permitiendo orientar de manera sistemática la incorporación de estas tecnologías en contextos organizacionales complejos.

Mientras las dimensiones del framework representan los ámbitos organizacionales que deben considerarse al adoptar inteligencia artificial, las fases reflejan la secuencia mediante la cual estas tecnologías pueden introducirse de manera gradual en los procesos de la organización.

Tabla 2 Representación conceptual del framework de adopción responsable de inteligencia artificial.

Dimensión / Fase	Diagnóstico	Diseño	Implementación	Monitoreo
Gobernanza	Evaluación de riesgos	Políticas de uso	Control de uso	Revisión de cumplimiento
Personas	Percepción de utilidad	Capacitación	Adopción por equipos	Feedback usuarios
Procesos	Identificación casos de uso	Rediseño procesos	Integración IA	Evaluación impacto
Tecnología	Evaluación herramientas	Selección tecnología	Implementación técnica	Mejora continua

Nota. Elaboración propia.

Con el objetivo de representar de manera sintética la estructura del framework propuesto, la Figura 1 presenta una representación conceptual que integra las dimensiones organizacionales y las fases de adopción de inteligencia artificial consideradas en este estudio. El modelo busca mostrar cómo distintos

factores organizacionales deben ser abordados de manera transversal a lo largo del proceso de incorporación de inteligencia artificial en la organización.

Figura 1 Framework de adopción responsable de inteligencia artificial

Nota. Elaboración propia.

La estructura del framework propuesto se fundamenta en la integración de cuatro dimensiones clave: gobernanza, personas, procesos y tecnología, las cuales permiten abordar la adopción de inteligencia artificial desde una perspectiva integral. Asimismo, las etapas de diagnóstico, diseño, implementación y monitoreo organizan este proceso de forma secuencial, facilitando su aplicación en distintos contextos organizacionales y promoviendo una mejora continua en el uso de estas tecnologías.

El framework propuesto se estructura a partir de la interacción entre cuatro dimensiones clave gobernanza, personas, procesos y tecnología, junto a un conjunto de fases que permiten orientar la adopción de inteligencia artificial de manera progresiva. Este enfoque permite comprender que la implementación de estas tecnologías no responde a una secuencia lineal, sino a un proceso dinámico en el que distintos elementos deben gestionarse de manera simultánea.

Desde una perspectiva organizacional, las dimensiones actúan como ejes que atraviesan todas las fases del proceso, desde el diagnóstico inicial hasta el monitoreo continuo, evidenciando que aspectos como la gestión del cambio, la definición de lineamientos, la adaptación de procesos y el soporte tecnológico deben abordarse de manera integrada. De este modo, el framework no solo permite estructurar la adopción de inteligencia artificial, sino también facilitar su aplicación práctica en contextos organizacionales, considerando tanto sus implicancias operativas como los desafíos asociados a su uso responsable.

6.6 Relación del framework propuesto con la literatura revisada

Para reforzar el sustento conceptual del framework propuesto, resulta pertinente explicitar cómo sus dimensiones se relacionan con los principales enfoques revisados en la literatura sobre adopción y uso de tecnologías. Diversos modelos han abordado la incorporación de nuevas tecnologías desde distintas perspectivas, considerando factores individuales, organizacionales y de gestión del riesgo.

En este marco, el framework desarrollado en esta tesina busca integrar estos aportes en una estructura aplicada al contexto de centros de servicios compartidos. La *Tabla 3* presenta una síntesis de cómo las dimensiones del framework se relacionan con los modelos y enfoques revisados en la literatura.

Tabla 3 *Relación entre las dimensiones del framework y la literatura revisada*

Nota. *Elaboración propia.*

7. Ejemplos de aplicación del framework en CSC Banmédica

Con el objetivo de ilustrar la aplicabilidad del framework en contextos organizacionales reales, esta sección presenta ejemplos de uso en el entorno de los Centros de Servicios Compartidos Banmédica (CSC Banmédica). Más allá de su carácter ilustrativo, estos casos buscan evidenciar cómo el framework puede orientar decisiones concretas respecto a la incorporación de inteligencia artificial, considerando tanto los beneficios asociados a su uso como los riesgos que deben ser gestionados en su implementación.

Los ejemplos seleccionados corresponden a tareas representativas del trabajo desarrollado en centros de servicios compartidos, donde la inteligencia artificial puede actuar como un apoyo al trabajo humano, manteniendo siempre la supervisión y validación por parte de los equipos responsables.

7.1 Uso del framework en la redacción de correos y minutas

Una de las actividades cotidianas en centros de servicios compartidos corresponde a la elaboración de correos, minutas de reuniones y documentos de comunicación interna. Estas tareas, si bien son relativamente simples, consumen una cantidad relevante de tiempo y suelen requerir claridad, consistencia y precisión en la información transmitida.

En este tipo de tareas, herramientas de inteligencia artificial generativa pueden ser utilizadas como apoyo para estructurar textos, resumir discusiones o redactar borradores iniciales de correos y minutas. No obstante, su uso también plantea desafíos relacionados con la precisión de la información, la confidencialidad de los contenidos y la necesidad de mantener un adecuado control sobre los mensajes enviados dentro de la organización.

El framework propuesto permite orientar el uso de estas herramientas considerando las distintas dimensiones organizacionales involucradas.

Desde la perspectiva de **gobernanza**, resulta necesario definir criterios claros respecto del uso de herramientas de inteligencia artificial para la generación de comunicaciones internas. Esto puede incluir lineamientos sobre el tipo de información que puede ser procesada por estas herramientas, así como la obligación de revisar y validar los textos antes de su envío.

En relación con la dimensión de **personas**, la adopción de estas herramientas requiere que los usuarios comprendan su funcionamiento y sus limitaciones. En este sentido, la capacitación y la generación de buenas prácticas resultan fundamentales para asegurar que la inteligencia artificial sea utilizada como un apoyo al trabajo y no como un sustituto automático del juicio profesional.

Desde la dimensión de **procesos**, la inteligencia artificial puede integrarse como una herramienta de apoyo en la elaboración de borradores o resúmenes de reuniones, manteniendo siempre la revisión final por parte de los responsables del proceso. De esta forma, se busca mejorar la eficiencia sin comprometer la calidad de la comunicación organizacional.

Por último, desde la dimensión **tecnológica**, la organización debe evaluar qué herramientas resultan adecuadas para este tipo de uso, considerando aspectos como seguridad de la información, accesibilidad para los usuarios y compatibilidad con las plataformas de trabajo existentes.

Aplicado a las fases del framework, este ejemplo podría desarrollarse comenzando con un **diagnóstico** de las tareas administrativas que consumen mayor tiempo, seguido del **diseño** de lineamientos para el uso de inteligencia artificial en la elaboración de documentos. Posteriormente, podría implementarse de manera gradual en ciertos equipos, acompañando el proceso con capacitación y monitoreo de su uso. Finalmente, la fase de **monitoreo y mejora** permitiría evaluar cómo estas herramientas están siendo utilizadas y ajustar los lineamientos según la experiencia organizacional.

Este ejemplo muestra cómo el framework puede orientar la incorporación responsable de inteligencia artificial incluso en tareas cotidianas, asegurando que su uso contribuya a mejorar la eficiencia sin reemplazar el criterio humano.

7.2 Uso del framework en la identificación de casos de uso de IA

Un segundo ejemplo de aplicación del framework puede observarse en el análisis de información proveniente de dashboards de proyectos corporativos. En muchas organizaciones, los centros de servicios compartidos participan en el seguimiento y coordinación de proyectos provenientes de distintas áreas, lo que

implica revisar periódicamente indicadores, estados de avance y reportes asociados a múltiples iniciativas.

En este contexto, los dashboards corporativos suelen concentrar una gran cantidad de información que debe ser analizada para identificar avances, retrasos o posibles riesgos en los proyectos. La inteligencia artificial podría utilizarse como una herramienta de apoyo para analizar esta información, generar resúmenes ejecutivos o identificar patrones relevantes dentro del conjunto de datos disponibles.

Por ejemplo, herramientas basadas en inteligencia artificial podrían apoyar la generación de resúmenes automáticos del estado de los proyectos, identificar iniciativas que presentan desviaciones respecto de sus plazos originales o destacar tendencias relevantes dentro del portafolio de proyectos de la organización.

No obstante, el uso de inteligencia artificial en este tipo de análisis requiere considerar distintos aspectos organizacionales que el framework propuesto busca abordar.

Adicionalmente, este tipo de aplicación introduce desafíos asociados al uso de información potencialmente sensible, así como al riesgo de sobre confianza en los resultados generados por herramientas de inteligencia artificial. En particular, la automatización parcial del análisis de información puede generar sesgos en la interpretación si los usuarios tienden a aceptar los resultados sin un proceso de validación crítica.

En este contexto, el framework propuesto permite no solo estructurar la incorporación de estas herramientas, sino también establecer límites claros respecto a su uso. Por ejemplo, si bien la inteligencia artificial puede facilitar la identificación de tendencias o desviaciones, la validación de estas conclusiones y su traducción

en decisiones organizacionales debe mantenerse bajo responsabilidad de los equipos humanos.

Desde la dimensión de **gobernanza**, es importante definir con claridad el rol que cumplen las herramientas de inteligencia artificial en el análisis de información. En particular, debe mantenerse la responsabilidad de interpretación y toma de decisiones en los equipos humanos, utilizando la inteligencia artificial como un apoyo para procesar grandes volúmenes de información.

En la dimensión de **personas**, la adopción de estas herramientas requiere que los usuarios comprendan cómo interpretar los resultados generados por la inteligencia artificial y mantengan una actitud crítica frente a sus conclusiones. Esto resulta especialmente relevante en contextos donde los análisis pueden influir en decisiones de gestión o priorización de proyectos.

Desde la perspectiva de **procesos**, la inteligencia artificial podría integrarse como una herramienta de apoyo en la revisión periódica de los dashboards, facilitando la identificación de información relevante sin reemplazar los mecanismos formales de seguimiento y control de proyectos.

Finalmente, en la dimensión **tecnológica**, la organización debe evaluar la disponibilidad de herramientas que permitan analizar datos provenientes de dashboards corporativos de manera segura y compatible con los sistemas existentes.

Siguiendo las fases del framework, este tipo de aplicación podría comenzar con un **diagnóstico** orientado a identificar qué tipo de análisis del dashboard podrían beneficiarse del uso de inteligencia artificial. Posteriormente, en la fase de **diseño**, podrían definirse criterios de uso y responsabilidades en la interpretación de los resultados generados por estas herramientas. La fase de **implementación**

permitiría incorporar gradualmente la inteligencia artificial como apoyo en el análisis de información de proyectos, mientras que la fase de **monitoreo** facilitaría evaluar su aporte y ajustar su uso según la experiencia organizacional.

Este ejemplo ilustra cómo el framework propuesto puede aplicarse en contextos de análisis organizacional más amplios, donde la inteligencia artificial actúa como un apoyo para comprender información compleja sin reemplazar el rol de análisis y decisión de los equipos humanos.

7.3 Indicadores de avance en la implementación del framework

Con el objetivo de fortalecer la aplicabilidad del framework, resulta relevante complementar los ejemplos anteriores con una propuesta de indicadores que permitan evaluar el avance en cada una de las fases del proceso de adopción de inteligencia artificial.

En la fase de diagnóstico, un indicador relevante corresponde a la identificación y priorización de procesos donde la inteligencia artificial puede aportar valor, junto con la evaluación del nivel de preparación organizacional y tecnológica. En la fase de diseño, pueden considerarse indicadores como la definición formal de lineamientos de uso, la asignación de responsabilidades y la selección de casos de uso prioritarios.

Durante la fase de implementación, los indicadores pueden centrarse en el nivel de adopción por parte de los equipos, la integración efectiva de herramientas en los procesos y la capacitación de los usuarios. Finalmente, en la fase de monitoreo y mejora, resulta relevante evaluar la calidad de los resultados generados, la detección de errores o usos inadecuados, así como la existencia de mecanismos de retroalimentación y ajuste continuo.

La incorporación de estos indicadores permite complementar el framework con una lógica de seguimiento, facilitando su aplicación en contextos organizacionales reales y permitiendo evaluar de manera progresiva el impacto de la inteligencia artificial en los procesos.

En conjunto, estos ejemplos permiten evidenciar cómo el framework propuesto puede aplicarse en contextos organizacionales reales, facilitando una adopción estructurada y responsable de la inteligencia artificial. Asimismo, muestran que su utilidad no se limita a tareas operativas, sino que también puede extenderse a procesos de mayor complejidad, donde resulta clave equilibrar eficiencia, control y criterio profesional. A partir de estos casos, resulta pertinente analizar las implicancias organizacionales que se derivan de su implementación.

8. Implicancias organizacionales del framework propuesto

El framework desarrollado en esta tesina busca ofrecer una herramienta conceptual que permita orientar la adopción de inteligencia artificial en contextos organizacionales complejos, particularmente en centros de servicios compartidos. Más allá de su valor conceptual, esta propuesta presenta diversas implicancias prácticas para organizaciones que buscan incorporar estas tecnologías de manera gradual y responsable.

En términos de aplicación organizacional, el framework propuesto puede ser utilizado por líderes organizacionales como una herramienta de apoyo para estructurar procesos de adopción de inteligencia artificial, facilitando la identificación de oportunidades de uso, la definición de lineamientos de gobernanza y el desarrollo de capacidades organizacionales necesarias para interactuar con estas tecnologías.

En primer lugar, el framework permite estructurar el proceso de adopción de inteligencia artificial considerando no solo aspectos tecnológicos, sino también

factores organizacionales y humanos que influyen en su uso efectivo. Este enfoque puede contribuir a reducir los riesgos asociados a implementaciones aisladas o poco coordinadas de herramientas de inteligencia artificial.

En segundo lugar, la estructura basada en dimensiones organizacionales permite que las organizaciones analicen de manera más sistemática los distintos factores que influyen en la adopción de estas tecnologías, facilitando la identificación de brechas en ámbitos como la gobernanza, la capacitación de los equipos o la integración con procesos existentes.

Del mismo modo, la incorporación de fases de adopción permite orientar la implementación de inteligencia artificial de manera progresiva, favoreciendo procesos de aprendizaje organizacional que permitan ajustar su uso en función de la experiencia adquirida.

Finalmente, el framework propuesto puede contribuir a facilitar procesos de aprendizaje organizacional en torno al uso de inteligencia artificial. Al incorporar fases de diagnóstico, implementación y monitoreo, el modelo permite que las organizaciones desarrollen experiencias progresivas en el uso de estas tecnologías, evitando procesos de adopción abruptos o descoordinados. De esta manera, el framework puede apoyar a las organizaciones en la construcción gradual de capacidades internas para interactuar de manera efectiva con sistemas de inteligencia artificial.

Desde una perspectiva de gestión, el framework propuesto también puede servir como una herramienta de apoyo para líderes organizacionales que buscan introducir inteligencia artificial de manera responsable. En particular, permite estructurar conversaciones organizacionales respecto al uso de estas tecnologías, facilitando la coordinación entre áreas, la definición de lineamientos y la

identificación de oportunidades de uso que se encuentren alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Consideradas en su totalidad, estas implicancias organizacionales permiten observar que la adopción de inteligencia artificial no debe entenderse únicamente como un proceso tecnológico, sino como una transformación organizacional que involucra dimensiones humanas, procesos de trabajo, capacidades tecnológicas y mecanismos de gobernanza. A partir de estas consideraciones, la sección siguiente presenta las conclusiones del estudio, sintetizando los principales aportes del framework propuesto y su relevancia para la adopción responsable de inteligencia artificial en centros de servicios compartidos.

En consecuencia, la adopción de inteligencia artificial implica transformaciones que van más allá de lo tecnológico, impactando directamente en la estructura, cultura y capacidades organizacionales. Estos elementos refuerzan la necesidad de contar con un enfoque estructurado que guíe este proceso, tal como se propone en el framework desarrollado, cuyos principales alcances se sintetizan en el siguiente apartado.

9. Conclusiones

El presente estudio abordó la problemática asociada a la adopción de inteligencia artificial en contextos organizacionales, evidenciando que, si bien existe un creciente interés por incorporar estas tecnologías, su implementación efectiva continúa enfrentando múltiples dificultades. Estas no se relacionan únicamente con aspectos técnicos, sino también con factores organizacionales, culturales y de gestión que, en muchos casos, no son abordados de manera integrada.

En este contexto, la revisión de la literatura permitió identificar diversos modelos y enfoques que aportan al entendimiento de la adopción tecnológica, tales

como TAM, UTAUT y TOE, así como frameworks más recientes vinculados a inteligencia artificial y gobernanza. No obstante, también se constató que estos modelos tienden a analizar el fenómeno de manera parcial, ya sea desde una perspectiva individual o organizacional, sin ofrecer una visión articulada que permita orientar su implementación en escenarios reales.

A partir de esta brecha, el principal aporte de este trabajo consiste en la propuesta de un framework que integra las dimensiones de gobernanza, personas, procesos y tecnología, junto con un enfoque por fases que permite estructurar la adopción de inteligencia artificial desde el diagnóstico hasta el monitoreo. Esta propuesta busca no solo recoger los elementos presentes en la literatura, sino también ofrecer una herramienta aplicable que facilite la incorporación de estas tecnologías en organizaciones, considerando tanto sus implicancias operativas como los desafíos asociados a su uso responsable.

Asimismo, la aplicación del framework en ejemplos concretos, como la redacción de correos y minutas o el uso de inteligencia artificial en el análisis de dashboards organizacionales, permite evidenciar su potencial para ser utilizado en contextos reales, particularmente en entornos como los centros de servicios compartidos, donde la eficiencia, la estandarización y la calidad de la información son elementos clave.

De este modo, este trabajo abre oportunidades para futuras líneas de investigación, tales como la validación empírica del framework en distintos contextos organizacionales, la medición de su impacto en indicadores de desempeño o la adaptación de sus componentes a distintos niveles de madurez en inteligencia artificial. En este sentido, más que una propuesta cerrada, el framework se plantea

como una base que puede seguir evolucionando a medida que las organizaciones avanzan en la incorporación de estas tecnologías.

En este sentido, el framework propuesto no solo busca orientar la adopción de inteligencia artificial en el contexto específico de los centros de servicios compartidos, sino también aportar a la discusión sobre cómo las organizaciones pueden incorporar estas tecnologías de manera estructurada, responsable y alineada con sus objetivos estratégicos.

Finalmente, la propuesta desarrollada no solo permite comprender la adopción de inteligencia artificial desde una perspectiva organizacional, sino también orientar su implementación de manera práctica en contextos reales. En este sentido, el framework propuesto no solo permite estructurar la adopción de inteligencia artificial, sino también contribuir a que las organizaciones enfrenten este proceso de manera más consciente, equilibrando eficiencia, control y criterio humano. De esta forma, se refuerza la idea de que la inteligencia artificial, más que una solución en sí misma, constituye una herramienta cuyo valor depende de la forma en que es integrada dentro de la organización.

10. Limitaciones del estudio

Como toda investigación de carácter conceptual, la presente tesina presenta ciertas limitaciones que es importante considerar al interpretar sus resultados.

En primer lugar, el framework propuesto se desarrolla a partir de la revisión de literatura y del análisis conceptual del contexto organizacional, sin realizar una validación empírica sistemática de su aplicación en organizaciones reales. Si bien los ejemplos presentados buscan ilustrar su uso en un contexto específico, estos no constituyen evidencia empírica que permita evaluar su impacto en la práctica.

En segundo lugar, la propuesta se enfoca principalmente en el contexto de centros de servicios compartidos, por lo que su aplicación en otros tipos de estructuras organizacionales podría requerir adaptaciones adicionales que consideren las particularidades de dichos entornos.

Finalmente, el desarrollo acelerado de herramientas de inteligencia artificial implica que los marcos conceptuales asociados a su adopción continúan evolucionando. En este sentido, el framework propuesto debe entenderse como una contribución conceptual que puede ser complementada y refinada en investigaciones futuras.

11. Líneas futuras de investigación

El desarrollo del framework propuesto abre diversas oportunidades para futuras investigaciones orientadas a profundizar el estudio de la adopción de inteligencia artificial en contextos organizacionales.

Una primera línea de investigación consiste en realizar estudios empíricos que permitan evaluar la aplicación del framework en organizaciones reales, analizando cómo sus dimensiones y fases influyen en los procesos de adopción de inteligencia artificial.

Asimismo, investigaciones futuras podrían explorar la adaptación del framework a distintos tipos de organizaciones, como empresas intensivas en conocimiento, instituciones públicas o startups tecnológicas, evaluando cómo las características organizacionales influyen en la forma en que se adoptan estas tecnologías.

Finalmente, también resulta relevante analizar cómo evoluciona el rol de las personas en la interacción con sistemas de inteligencia artificial, especialmente en

contextos donde estas herramientas comienzan a participar en procesos de generación de información o apoyo a la toma de decisiones.

12. Referencias

Boston Consulting Group. (2021). *AI maturity and transformation*.

<https://www.bcg.com>

Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. MIS Quarterly, 13(3), 319–340.

Dellermann, D., Ebel, P., Söllner, M., & Leimeister, J. M. (2019). *Hybrid intelligence*. Business & Information Systems Engineering, 61(5), 637–643.

Deloitte. (2023). *State of AI in the enterprise*. Deloitte Insights.

Dwivedi, Y. K., et al. (2023). *So what if ChatGPT wrote it? Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI*. International Journal of Information Management, 71.

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., et al. (2021). *Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy*. International Journal of Information Management, 57.

McKinsey & Company. (2023). *The state of AI in 2023*. <https://www.mckinsey.com>

Gartner. (2020). *Artificial intelligence maturity model*. <https://www.gartner.com>

National Institute of Standards and Technology. (2023). *AI Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*. <https://www.nist.gov>

Raji, I. D., et al. (2020). *Closing the AI accountability gap: Defining an end-to-end framework for internal algorithmic auditing*. Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency.

Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). *User acceptance of information technology: Toward a unified view*. MIS Quarterly, 27(3), 425–478.

Anexo 1. Tabla comparativa de frameworks y modelos de adopción y uso de inteligencia artificial

Framework / Modelo	Autor(es) – Año	Enfoque principal	Nivel de análisis	Rol humano	Aporte para esta tesis
Technology Acceptance Model (TAM)	Davis (1989); Venkatesh & Davis (2000)	Explica la adopción tecnológica a partir de la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida por los usuarios.	Individual	Alto	Permite comprender cómo la percepción de utilidad y facilidad de uso influye en la adopción de herramientas de IA por parte de los usuarios.
Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)	Venkatesh et al. (2003)	Integra factores individuales y contextuales que influyen en la aceptación y uso de tecnologías.	Individual / Organizacional	Alto	Complementa el análisis incorporando factores organizacionales y sociales que influyen en la adopción tecnológica.
Technology-Organization-Environment (TOE)	Tornatzky & Reicher (1990); Dwivedi et al. (2021)	Analiza la adopción tecnológica considerando factores tecnológicos, organizacionales y del entorno.	Organizacional	Medio	Permite analizar la adopción de IA desde una perspectiva organizacional considerando factores tecnológicos, organizacionales y del entorno.
Frameworks de adopción de IA generativa	Detlmann et al. (2019); Dwivedi et al. (2023)	Proponen fases para la adopción e integración de IA generativa, enfatizando la complementariedad humano-IA.	Organizacional	Medio-Alto	Aporta una visión de integración entre capacidades humanas y herramientas de IA en procesos organizacionales.
Modelos de madurez en inteligencia artificial	Gartner (2020); Boston Consulting Group (2021)	Establecen el nivel de preparación y capacidad organizacionales para adoptar IA.	Organizacional	Medio	Permite evaluar el nivel de preparación organizacional para adoptar tecnologías basadas en IA.
NIST AI Risk Management Framework	NIST (2023); Raji et al. (2020)	Establece principios y prácticas para gestionar riesgos y gobernar el uso de sistemas de IA.	Organizacional	Alto	Aporta principios de gobernanza y gestión de riesgos para un uso responsable de la IA.