

PROGRAMA EJECUTIVO 2026

IA Aplicada a Procesos Organizacionales

Estrategia y propósito de la
IA en los procesos

BIENVENIDOS

 *Damos 5 minutos de tolerancia.
Iniciamos puntualmente a las 19:05 h.*

SILVIA ALTAMIRANO

Cómo la IA empieza a transformar decisiones,
workflows y modelos operativos.



Silvia María Altamirano

Head of Process Management | Docente UID + UCEMA
Consultora en Transformación y Mejora de Procesos

Formación

Lic. en Administración de Empresas (UCC)

Doble Titulación Internacional (Europa-Universität Viadrina, Alemania)

Especialista en rediseñar procesos y sistemas de decisión integrando inteligencia artificial.

Experiencia y Rol Actual

Head of Process Management – NT Advisors

Directora y Docente de los Programas Ejecutivos en Gestión de Procesos (UCEMA), IA Aplicada a la Gestión de Procesos (UCEMA) e IA Aplicado a los Procesos Organizacionales (UID)

+20 años de experiencia en consultoría de procesos, proyectos e innovación

Propósito Profesional

Ayudo a las organizaciones a rediseñar procesos, decisiones y formas de trabajo integrando mejora continua, tecnología e inteligencia artificial.



Cómo vamos a trabajar

Este programa es una experiencia práctica, colaborativa y centrada



1

PENSAR DESDE PROCESOS REALES

Trabajamos sobre **problemas, procesos y decisiones reales** de las organizaciones.



2

PRIORIZAR CRITERIO ANTES QUE HERRAMIENTAS

No se trata de usar IA por moda. Se trata de entender **cuándo, dónde y cómo** aplica valor.



3

PARTICIPAR Y CUESTIONAR

La mejor forma de aprender es **compartir experiencias, preguntar y desafiar ideas**.



4

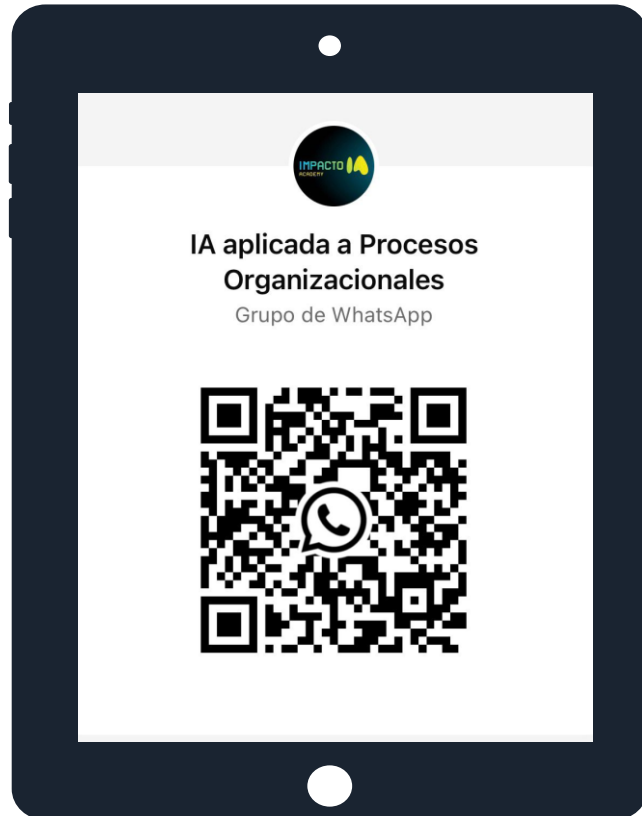
EXPERIMENTAR CON MIRADA EJECUTIVA

Probamos, medimos, aprendemos y ajustamos. Lo importante es **avanzar**.



Nuestro objetivo es que cada clase te deje **ideas aplicables, herramientas de pensamiento y más claridad para tomar mejores decisiones**.

Comunidad del Programa



IA APLICADA A PROCESOS ORGANIZACIONALES

Whatsapp de esta edición

También los invito a compartir su LinkedIn para ampliar esta comunidad.

<https://www.linkedin.com/in/silvia-altamirano/>



ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

Clase 1

Estrategia y propósito de la IA en los procesos organizacionales

- Qué es IA desde una mirada ejecutiva
- Diferencia entre herramienta y transformación
- Impacto en arquitectura operativa

Clase 2

Diagnóstico y selección de procesos críticos

- Cómo identificar dónde aplicar IA
- Evaluación de madurez y datos
- Criterios de priorización

Clase 3

Rediseño inteligente de procesos

- Integración de IA en el flujo operativo
- Intervención en decisiones
- Diseño de procesos AI-enabled

Clase 4

Métricas, impacto y resultados

- KPIs vinculados a IA
- Medición de eficiencia y valor
- ROI y aprendizaje organizacional

Clase 5

De la idea a la implementación

- Diseño del roadmap
- Pilotos
- Gobernanza y gestión del cambio

Clase 6

Escalar IA con criterio: gobierno, ROI y transformación organizacional

- Tecnología
- Personas
- Modelo organizacional

Por qué la IA empieza a transformar cómo operan las organizaciones

“**Every business process will be reinvented with AI.**”

– Satya Nadella, CEO de Microsoft



Cuando una tecnología transforma todas las industrias, lo hace modificando **cómo operan sus procesos**.



La estrategia vive en los procesos

- Toda estrategia se ejecuta a través de procesos.
- Los resultados dependen de cómo esos procesos funcionan.



La IA interviene en la ejecución y decisión

- Automatiza tareas repetitivas.
- Analiza grandes volúmenes de datos.
- Asiste, recomienda o ejecuta decisiones.



La IA redefine la arquitectura operativa

- Reduce tiempos de ciclo.
- Eleva la calidad de decisión.
- Mejora la coordinación entre áreas.



La transformación ocurre cuando la IA empieza a formar parte estructural del **workflow** y de la **toma de decisiones**.

Cómo la IA cambia un proceso real

ANTES – Proceso tradicional

Caso: Gestión de reclamos de clientes



Decisiones basadas en intuición y disponibilidad

Problemas típicos:






1. Clasificación subjetiva
2. Prioridad definida por orden de llegada
3. Alto retrabajo
4. Tiempo de respuesta variable

DESPUÉS – Proceso AI-enabled

Caso: Gestión de reclamos de clientes



Resultados:

-  Priorización por impacto real
-  Reducción de tiempos de respuesta
-  Menor retrabajo
-  Detección de causas raíz
-  Aprendizaje continuo del sistema

Decisiones asistidas por datos y contexto

¿En qué nivel considerarás que está hoy tu organización respecto al uso de IA en procesos?

- 1** No utilizamos IA
- 2** Usamos herramientas aisladas
- 3** Tenemos algunos pilotos
- 4** Tenemos iniciativas estructuradas
- 5** La IA está integrada en procesos clave



menti.com
5261 7836

¿Qué entendemos por IA en este programa?

En este programa, entendemos la IA como una **capacidad tecnológica que:**



Aprende de datos

Identifica relaciones y mejora con la experiencia.



Detecta patrones

Encuentra tendencias y anomalías que no son evidentes.



Interpreta información estructurada y no estructurada

Convierte datos y contenidos en conocimiento útil.



Asiste, recomienda o ejecuta decisiones

Aporta inteligencia para decidir mejor y más rápido.



Se integra en el flujo de un proceso organizacional

Actúa dentro del workflow, en el momento y contexto adecuados.



La IA evoluciona desde herramientas puntuales hacia capacidades integradas en **workflows, decisiones y modelos operativos.**

¿Estamos llamando IA a todo?

¿Son todos casos de IA?
¿O estamos mezclando conceptos?



Un bot que responde preguntas frecuentes

Automatiza respuestas con reglas o contenido.

NO ES IA



Un flujo automático en un ERP

Ejecuta pasos definidos bajo condiciones.

NO ES IA



Un modelo que predice demanda

Aprende de datos históricos para generar predicciones.

SÍ ES IA



Antes de avanzar, necesitamos distinguir eficiencia operativa de inteligencia aplicada.

La evolución del trabajo

1 TRABAJO MANUAL



Las personas ejecutan todas las tareas.
Alto esfuerzo operativo.

2 AUTOMATIZACIÓN



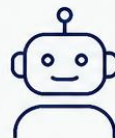
La tecnología automatiza tareas repetitivas basadas en reglas.
Las personas supervisan y corrigen.

3 IA GENERATIVA



La IA genera contenido, respuestas y análisis para apoyar el trabajo.
Las personas colaboran y toman decisiones.

4 AGENTES INTELIGENTES



Agentes inteligentes toman acciones, coordinan tareas y resuelven excepciones dentro de límites definidos.
Las personas coordinan y validan lo crítico.

5 ORGANIZACIÓN AI-ENABLED



La IA está integrada en workflows y decisiones clave de la organización.
Las personas diseñan estrategias, establecen criterios y gobiernan el sistema.



El **valor humano** se desplaza desde la ejecución hacia el **criterio, la coordinación y el diseño**.
Nuestro rol evoluciona: **de hacer, a decidir** sobre lo que realmente importa.

Automatización, IA y Agentes Inteligentes



AUTOMATIZACIÓN

Ejecuta tareas repetitivas con **reglas definidas**.



Qué hace

Sigue instrucciones fijas.



Cómo decide

Reglas y condiciones predefinidas.



Flexibilidad

Baja.



Intervención humana

Definición y supervisión.



Ejemplos

RPA, macros, workflows simples.



IA (INTELIGENCIA ARTIFICIAL)

Aprende **patrones** y genera predicciones, recomendaciones o contenidos.



Qué hace

Analiza datos, entiende lenguaje, genera respuestas o predicciones.



Cómo decide

Modelos entrenados con datos.



Flexibilidad

Media / Alta.



Intervención humana

Entrenamiento, validación y control.



Ejemplos

Modelos de ML, NLP, visión, IA generativa.



AGENTES INTELIGENTES

Toman **acciones** de forma autónoma para alcanzar un **objetivo**.



Qué hace

Percibe, decide y actúa en varios pasos para lograr un objetivo.



Cómo decide

Combina IA, reglas, contexto y objetivos.



Flexibilidad

Alta.



Intervención humana

Definición de objetivos, límites y monitoreo.



Ejemplos

Agentes de soporte, asistentes autónomos, orquestadores de procesos.



La automatización **ejecuta**. La IA **entiende**. Los agentes **actúan**.

Cada una cumple un rol distinto en la transformación de los procesos.

Errores comunes

que veo en las Empresas

Al intentar incorporar IA en los procesos



01

COMPRAR HERRAMIENTAS SIN ESTRATEGIA

Empiezan por la
tecnología,
no por el proceso.



02

LLAMAR IA A CUALQUIER AUTOMATIZACIÓN

Confunden eficiencia
con inteligencia.



03

HACER PILOTOS SIN SPONSOR

Faltan liderazgo
y escala real.



04

NO MEDIR IMPACTO

No se sabe si generó
valor o no.



La IA no es una herramienta aislada:
requiere **dirección**, **priorización** y **medición**.

¿En qué parte del proceso puede intervenir la IA?



El mayor valor aparece cuando la IA mejora **decisiones frecuentes**, **variables** y de **impacto** en todo el proceso.

¿Dónde está hoy la mayor oportunidad en tu proceso?

Pensá en un proceso real de tu organización.



menti.com

1149 6605

¿Qué tipos de IA están impactando procesos hoy?



No todas las IA hacen lo mismo.

El impacto depende del **tipo de intervención** en el proceso.

¿Por dónde suelen empezar las empresas?

La adopción de IA no suele ser simultánea. Es progresiva.



La madurez en IA no se mide por herramientas implementadas, sino por la capacidad de **integrar decisiones inteligentes en procesos críticos**.

No todas las IA implican el mismo riesgo estratégico

Elegir mal el tipo de intervención puede afectar la organización

 Tipo de IA	 Dónde impacta	 Nivel de riesgo	 Datos requeridos	 Complejidad técnica	 Exposición al error
 PREDICTIVA	Antes de decidir	MEDIO	Históricos estructurados y consistentes	ALTA	ALTO si los datos son malos
 PRESCRIPTIVA	En la decisión	MEDIO-ALTO	Históricos + reglas de negocio claras	ALTA	MUY ALTO
 GENERATIVA	En la ejecución	BAJO-MEDIO	Datos contextuales y guías claras	MEDIA	CONTROLABLE
 AGENTES INTELIGENTES	En el workflow completo	ALTO-MUY ALTO	Integración de datos + reglas + contexto en tiempo real	MUY ALTA	MUY ALTO si no hay límites, controles y monitoreo

¿Qué cambia cuando la IA empieza a intervenir en decisiones?

ANTES (situación actual)



CAMBIA EL ROL DEL MANAGER

- Decide por experiencia
- Supervisa ejecución
- Controla excepciones

01

CON IA (nuevo rol)

Con IA:

- Interpreta recomendaciones
- Define criterios y límites
- Asume mayor responsabilidad estratégica

RESULTADO



El manager pasa de “decidir todo” a **diseñar el sistema de decisión.**



CAMBIA EL ROL DEL ANALISTA

- Consolida datos
- Arma reportes
- Procesa información manualmente

02

Con IA:

- Valida modelos
- Analiza escenarios
- Interpreta *insights*



Pasa de productor de información a **traductor estratégico.**



CAMBIA LA VELOCIDAD DE DECISIÓN

- Ciclos largos
- Múltiples revisiones
- Procesos secuenciales

03

Con IA:

- Mayor precisión para definir criterios claros
- Priorización automática
- Ajustes dinámicos



La organización debe adaptarse a un **rítmo mayor.**



CAMBIA LA RESPONSABILIDAD

- La responsabilidad está concentrada en el decisor
- La validación es implícita
- El error es individual
- La trazabilidad es limitada

04

Con IA:

- La decisión puede estar asistida por un modelo
- La validación debe ser explícita
- El error puede ser sistémico
- La trazabilidad debe estar documentada



La IA no elimina responsabilidad. La transforma en responsabilidad de **diseño y gobierno.**



La IA no reemplaza el criterio humano. Lo potencia.

El impacto real ocurre cuando **cambia cómo decidimos**, no solo **qué herramientas usamos.**

Cuando el modelo contradice al gerente

El verdadero desafío no es técnico. Es organizacional.

Un modelo predictivo recomienda:

- No aprobar un descuento estratégico
- Rechazar un cliente histórico
- Ajustar el precio a la baja
- Cambiar una asignación de recursos

Pero el gerente senior opina lo contrario.

Preguntas estratégicas

- ¿Quién tiene la última palabra?
- ¿Se puede ignorar la recomendación?
- ¿Qué pasa si el modelo acierta más que la intuición?
- ¿Qué mensaje se le da al equipo si siempre prevalece la jerarquía?

**La IA no solo cambia procesos.
Cambia dinámicas de poder.**

¿Y qué cambia en la organización cuando incorporamos IA?



Decisiones basadas en intuición o experiencia

- Información dispersa
- Análisis manual
- Sesgos humanos

01



Decisiones asistidas por datos

- Análisis automatizado
- Detección de patrones
- Recomendaciones basadas en evidencia



Procesos rígidos

- Reglas fijas
- Cambios lentos
- Ajustes manuales

02



Procesos adaptativos

- Ajuste dinámico
- Aprendizaje continuo
- Optimización automática



Trabajo operativo repetitivo

- Carga manual
- Revisión humana constante
- Alto retrabajo

03



Trabajo asistido por IA

- Automatización inteligente
- Supervisión estratégica
- Foco en decisiones de mayor valor



La IA no solo optimiza procesos.
Cambia la **forma en que funcionan** las organizaciones.

¿Dónde están hoy las mayores oportunidades en tu organización?



Procesos con alto volumen manual

- ✓ Carga de datos
- ✓ Validaciones repetitivas
- ✓ Consolidación de información



Alto potencial de eficiencia



Procesos con decisiones complejas

- ✓ Priorización
- ✓ Análisis de riesgo
- ✓ Asignación de recursos



Alto impacto en resultados



Procesos con mucha variabilidad

- ✓ Atención al cliente
- ✓ Gestión de excepciones
- ✓ Ajustes frecuentes



Mayor adaptabilidad



La oportunidad no está en aplicar IA en todo.
Está en identificar dónde genera **más impacto**.

¿Dónde tiene sentido empezar?

Impacto en el Negocio

- ¿Reduce costos?
- ¿Mejora ingresos?
- ¿Disminuye riesgo?

Viabilidad Técnica

- ¿Tenemos datos?
- ¿Tenemos infraestructura?
- ¿Tenemos capacidades internas?

Complejidad de implementación

- Integración con sistemas
- Cambios culturales
- Gobernanza y control

No todo lo que puede hacerse con IA debería hacerse primero.

¿Qué NO priorizaría?

No todo proceso es candidato a IA



✗ Procesos poco estratégicos

Mejoran comodidad, no impacto.



✗ Procesos sin datos confiables

Modelos débiles generan desconfianza.



✗ Procesos sin sponsor claro

Sin dueño, no hay adopción.



✗ Procesos muy inmaduros

La IA no ordena el caos.



Prioriza donde la IA pueda aportar **impacto medible, sostenible y alineado** a los objetivos del negocio.



La IA necesita
procesos y criterios
claros para generar
valor.

Matriz de Priorización de Iniciativas de IA

Priorizamos donde la IA genera más impacto y es viable de implementar.



La IA no es para todo. Prioriza iniciativas con **alto impacto** y **viabilidad real**. Así maximizas valor y reduces riesgo.

Matriz de Priorización

Caso aplicado – Empresa Retail



Si ustedes fueran el comité ejecutivo...

Una empresa retail con desafíos operativos y comerciales.

1



Chatbot generativo para atención al cliente

- ✓ Mejorar tiempos de respuesta
- ✓ Reducir consultas repetitivas
- ✓ Mejorar experiencia del cliente

2



Modelo predictivo de demanda

- ✓ Anticipar la demanda de productos
- ✓ Optimizar inventarios y reposición
- ✓ Reducir quiebres y sobrestock

3



Automatización inteligente de facturas

- ✓ Extraer y validar datos automáticamente
- ✓ Reducir carga manual del equipo
- ✓ Mejorar eficiencia y precisión



¿Cuál priorizarían primero y por qué?

Prepárense para compartir su opinión.



¿Cómo priorizarían Uds.?

- ¿Cuál implementarían primero?
- ¿Cuál creen que tiene mayor impacto?
- ¿Cuál implica mayor riesgo



menti.com
5501 5940

Matriz de Priorización

Caso aplicado – Empresa Retail



Ahora vemos cómo caen las iniciativas en la matriz

Resultados de las opiniones del comité ejecutivo.



Priorizar IA no es elegir la iniciativa más innovadora.

Es elegir la que genera **más valor** con el nivel de **madurez actual**.

¿Qué condiciones deben darse para que una iniciativa de IA funcione?



Datos confiables

- ✓ Datos trazables y auditables
- ✓ Calidad
- ✓ Consistencia
- ✓ Gobernanza
- ✓ Acceso estructurado



Sin datos confiables, no hay IA confiable.



Proceso definido

- ✓ Flujo claro
- ✓ Responsables definidos
- ✓ Métricas establecidas
- ✓ Decisiones claramente delimitadas



La IA necesita contexto y objetivos claros.



Supervisión y control

- ✓ Validación humana
- ✓ Monitoreo continuo
- ✓ Gestión de riesgos
- ✓ Ajustes periódicos



Sin supervisión, no hay confianza.



La IA necesita procesos claros para generar **resultados sostenibles**.



Datos – ¿Qué significa calidad realmente?



La calidad de datos
no depende solo de volumen.



Compleitud – Están todos los datos necesarios.



Consistencia histórica – Los datos mantienen coherencia en el tiempo.



Actualización – Los datos están al día.



Integración entre sistemas – Los datos fluyen sin silos ni duplicidades.



Definiciones unificadas – Todos entienden lo mismo por cada dato.



**Un modelo aprende lo que le damos.
Si los datos están mal, el error escala.**





En un proceso de aprobación de descuentos,
los datos deben tener reglas claras.

Si:



No hay reglas claras



No hay límites definidos



No hay responsables



**Sin criterios definidos,
la recomendación
pierde confiabilidad.**



**La IA necesita procesos claros para operar.
No puede inventar criterios.**

De las condiciones necesarias a la integración estratégica



Cuando las bases están dadas, el desafío ya no es técnico.

Es estratégico.

¿Estamos listos para lo que la IA va a exponer?

La IA hace visibles **patrones** que antes estaban ocultos.

La IA vuelve visibles:



Ineficiencias estructurales



Decisiones inconsistentes



Sesgos históricos



Falta de criterios claros



Diferencias entre discurso y realidad



¿Tu organización está preparada para que los **datos cuestionen decisiones históricas?**



La IA no crea problemas.
Los hace medibles.



Lo que la IA expone hoy, es la oportunidad **de mejorar mañana.**

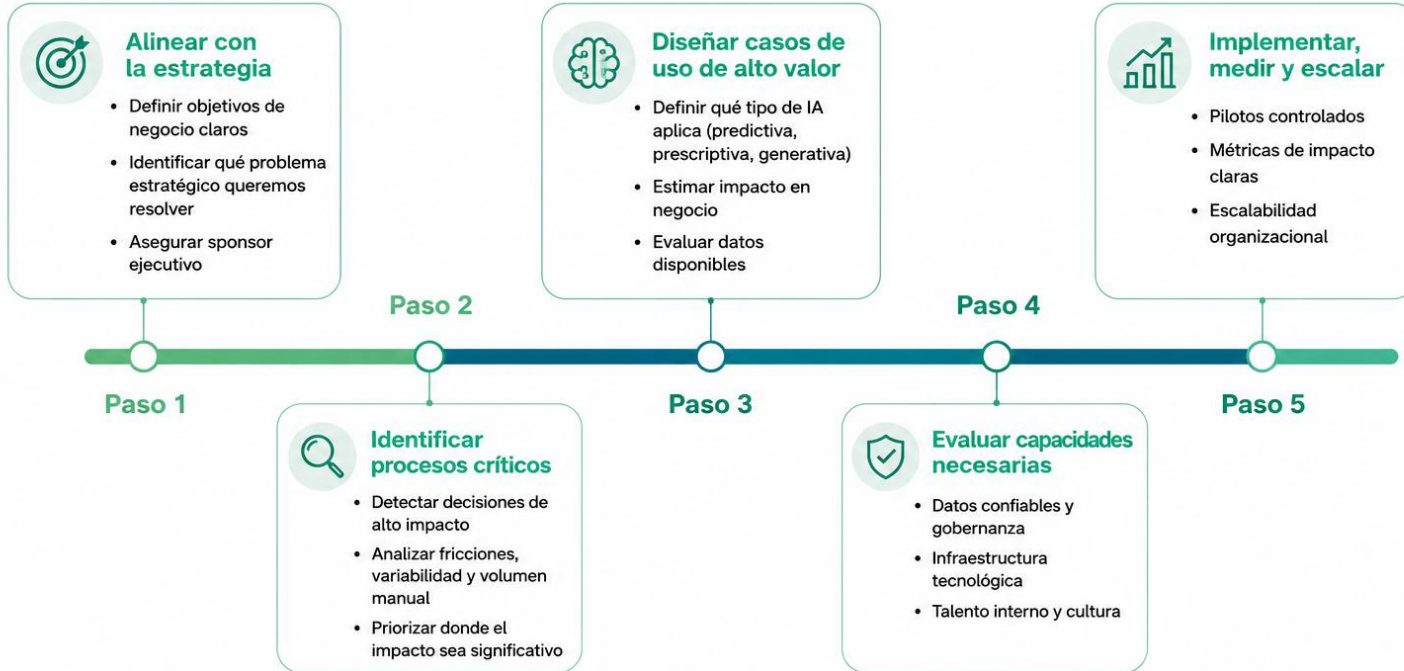


Integrar IA estratégicamente: un marco estructurado

Las principales consultoras globales coinciden en algo: la IA no se implementa por herramienta, sino por transformación organizacional.

Este marco sintetiza los momentos clave para integrar IA en procesos de negocio.

Marco Estructurado para integrar IA en procesos



**Integrar IA no es solo tecnología.
Es estrategia, procesos, datos, talento y ejecución.**



Este enfoque está alineado con marcos internacionales



Este enfoque recoge **buenas prácticas** observadas en modelos de transformación de firmas internacionales.

McK

Modelos de transformación de IA de **McKinsey**

BCG

AI Value Framework (**BCG**)

D.

Deloitte AI Transformation Model

Gartner

Gartner AI Maturity Models



Más allá del nombre del modelo, todos coinciden:
la IA es una decisión estratégica, no tecnológica.



La verdadera pregunta

No es:

“¿Qué herramienta de IA implementamos?”

Es:

“¿Qué decisión crítica queremos rediseñar?”

- La IA es un medio
- El proceso es el vehículo
- La decisión es el núcleo
- La estrategia es el propósito

Las organizaciones más maduras no solo incorporan IA. Rediseñan cómo toman decisiones

Para reflexionar

¿Qué decisión crítica de su organización cambiaría si la IA interviniera ?



Muchas Gracias

Seguinos
en redes:



@institutodesarrollopy



@skater.elephant



Universidad
Internacional
de Desarrollo



Skater
Elephant