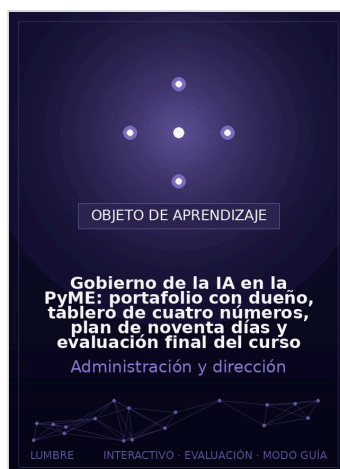


LUMBRE



Gobierno de la IA en la PyME: portafolio con dueño, tablero de cuatro números, plan de noventa días y evaluación final del curso

Materia: Administración y dirección

07/10/2026

Antes de empezar

Tema 8 de 8 y cierre del curso. El portafolio de dos a cuatro apuestas con responsable y fecha, la hoja de gobierno en cuatro capas, los cuatro números del trimestre, el plan de noventa días con su bloque de decisión, el costo total de posesión frente a la mensualidad, las dependencias que hay que saber nombrar y una evaluación final que cubre las cuatro etapas de la ruta del empresario aumentado.

QUÉ APRENDERÁS

- Construir el portafolio de apuestas con dueño interno y señal de corte, operar el tablero de gobierno en cuatro capas y cuatro números, ejecutar un plan de noventa días con decisión documentada, presupuestar el costo total de posesión y nombrar las dependencias con salida escrita.

El tablero del director: portafolio, cuatro números, noventa días y las dependencias que hay que saber nombrar

Este último objeto no introduce tecnología. Reúne las siete entregas anteriores en el único formato que un dueño puede sostener cuando el día se le llena: una hoja, cuatro números y una fecha que se repite. Si algo de lo visto en el curso sobrevive, va a sobrevivir aquí.

Después de siete temas queda una sola conclusión incómoda: la inteligencia artificial no se gobierna con una decisión grande, se gobierna con una reunión corta que ocurre cada tres meses y con cuatro números que nadie discute. Todo lo demás es operación, y la operación siempre va a ganar si no hay calendario.

Ficha del objeto · Lumbre

Curso: Empresarios e IA (2026-2034) · Ruta: Ruta del empresario aumentado · Etapa: Dirigir la empresa hacia 2034 · Tema 8 de 8 · Dificultad: alta · Duración sugerida: una hora y media con cinco videos, cinco diagramas propios, reactivos con evidencia y evaluación final del curso · Prerrequisito: temas 1 a 7 de esta ruta · Autoría: Roadwise Consulting.

1. El portafolio: pocas apuestas, todas con dueño y fecha

Un portafolio de una PyME no es una lista de proyectos: son entre dos y cinco apuestas vivas, cada una con un responsable con nombre, un proceso tocado, una señal de corte escrita y una fecha de revisión. Si hay más de cinco, no hay portafolio: hay compras sin dirección; si ninguna tiene fecha de revisión, el gasto se vuelve fijo y la decisión se terceriza en el proveedor.

Cortar un proyecto es una decisión de dirección y tiene un mérito contable: libera presupuesto, libera atención y deja escrito lo que se aprendió. Lo que no es una decisión es dejarlo corriendo sin medirlo, que es lo que ocurre en la mayoría de las empresas cuando nadie fijó la señal de corte antes de empezar. Existe una costumbre que nadie declara en voz alta: la señal de corte se pacta después de ver los primeros resultados, cuando el dinero ya está puesto y ya hay alguien defendiendo el proyecto.

Cada apuesta necesita un dueño interno, y dueño no significa el que pagó: significa la persona que puede contestar tres preguntas sin consultar a nadie. Qué debía resolver, qué resolvió y qué pasa si se apaga mañana. Donde esas tres respuestas no existen, la automatización es un gasto con logotipo, no un activo de la empresa.

Seis señales que conviene mirar cada mes

Alertas baratas: avisan antes de que el número grande se mueva

Lumbre · Empresa

SEÑALES MENSUALES



El costo de licencias subió y nadie lo pidió

Se instaló gasto fijo sin tramo aprobado: revisar el portafolio.



El bot promete condiciones sin escala

Alguien activó sin lista de lo prohibido: riesgo comercial inmediato.



Un cliente se queja de un criterio automático

Sesgo o dato viejo: se audita la lista de descartes de ese proceso.



Solo una persona sabe operar el sistema

Riesgo de salida: escribir el proceso es la corrección.



Las horas liberadas no aparecen en venta

Se rellenaron con operación: falta decisión de reasignación.



Nadie recuerda la última revisión

El ciclo trimestral se perdió del calendario: reponerlo esta semana.

La séptima señal, la que nadie mira, es un proyecto vivo que nadie sabe quién aprobó.

Ninguna de las seis cuesta un sistema de monitoreo: cuestan una hora de lectura mensual con las preguntas correctas.

VIDEO

#7 - Inteligencia Artificial y Liderazgo Empresarial | Noelia Esteban, Google | MIOTI Tech & Business School

Pon atención a qué parte del liderazgo describe como no delegable: ahí está exactamente la capa del tablero que este tema no permite tercerizar.



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=KZ9NQYm0Hhc>

VIDEO

El valor de los datos en la toma de decisiones empresariales - BANCO SABADELL | Banco Sabadell

Anota cuántas decisiones del ejemplo se toman con dato propio y cuántas con criterio heredado: esa proporción es la que tienes que mover en el trimestre.



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=WKCjM2ot37I>

1. Una empresa tiene siete herramientas de IA activas, ninguna con responsable nombrado y una factura mensual que sube sola. ¿Cuál es la primera intervención de dirección?

- ☐ Comprar una octava herramienta que integre las siete
- ☐ Reducir a un portafolio de dos a cuatro apuestas con dueño, proceso tocado y fecha de revisión
- ☐ Pedir a cada área que reporte cómo usa su herramienta
- ☐ Congelar el gasto de software hasta nuevo aviso

2. Dejar un proyecto corriendo sin medirlo es una forma legítima de decisión cuando la herramienta ya se pagó.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

Un portafolio escrito en una hoja: cinco columnas que alguien puede defender

Apuesta	Dueño interno	Señal de corte pactada	Qué pasa si se apaga mañana
Lectura de comprobantes	Contabilidad	Menos de 6 excepciones por semana	Se vuelve a capturar a mano dos horas al día
Respuestas de WhatsApp	Atención al cliente	Más de 10% de reclamos por promesa equivocada	Se pierde la cola de mensajes de la tarde
Pronóstico de reposición	Compras	Error mayor al 20% dos meses seguidos	Se compra de memoria y sube la merma
Resumen de hojas de vida	Dirección	Un descartado relevante por trimestre	Vuelve el montón de documentos sin leer
Contenido de campaña	Ventas	Costo por lead por arriba del doble	Se publica menos, no peor

2. El tablero de gobierno: cuatro capas y cuatro números

El tablero del director no mide la herramienta: mide la empresa. Cuatro capas, en este orden: qué se decide sin una persona, qué se mide con línea base, qué se registra cuando algo falla y qué se cortaría si no diera. La mayoría de las empresas tiene la segunda capa llena de gráficos y las otras tres vacías.

Los cuatro números que bastan para gobernar un trimestre: horas liberadas y reasignadas, costo total del sistema en el mes, tiempo de respuesta al cliente y margen del producto o servicio que el sistema toca. No se agregan indicadores sin quitar uno: cada métrica nueva es una hora menos de decisión.

Cuatro capas que el director no delega

De la decisión estratégica al control mínimo, y quién las sostiene

Lumbre · Empresa

TABLERO DE GOBIERNO

Qué se decide	Precio, crédito, inversión, despido y promesa al cliente: firma una persona.
Qué se mide	Cuatro números del trimestre, pactados antes de empezar, no después del resultado.
Qué se registra	Decisiones, descartes auditados y reclamos: la memoria que permite corregir.
Qué se corta	El proyecto que no llegó a su señal de cierre, aunque ya se pagó.

Un tablero sin la capa de corte es un informe, y los informes no gobiernan nada.

La cuarta capa es la que distingue a una empresa con dirección: cortar lo que ya costó y no dio.

El ciclo trimestral del director

Lo que hace el dueño cada tres meses, en cinco movimientos cortos

Lumbre · Empresa

CICLO TRIMESTRAL



El quinto movimiento es el que convierte el ciclo en hábito y no en ocurrencia.

Son tres horas cada trimestre. Sin ese bloque en el calendario, la automatización se gobierna sola y con el criterio del proveedor.

VIDEO

¿Cómo transformar a las empresas con Inteligencia Artificial? (Con Clínica Internacional) | EDteam

Fíjate en el orden de la conversación: proceso, dato, decisión y después herramienta. Cuando el orden se invierte aparece el gasto sin dirección que este tema describe.



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=fcIBacQhHw4>

3. Ordena las cuatro capas del tablero de gobierno según el orden en que se construyen.

Qué se decide sin una persona _____

Qué se mide contra una línea base _____

Qué se registra cuando algo falla _____

Qué se cortaría si no diera _____

4. Separa lo que un sistema puede sostener de lo que es dirección de empresa.

Elementos:

- Registrar la hora de respuesta al cliente
- Construir el histórico de ventas
- Decidir qué cuatro números se miran
- Fijar la señal de corte de una apuesta
- Nombrar al dueño interno de cada proyecto
- Aceptar una dependencia del proveedor

Se puede delegar en un sistema	. . .
Capa de gobierno que no se delega	. . .

5. El tablero del director no mide la herramienta: mide la

_____ .

3. Los próximos noventa días

Los próximos noventa días se reparten en cuatro bloques que no se pueden saltar: inventario del proceso y línea base en los primeros veinte días, piloto con señal de corte entre el día veintiuno y el cuarenta y cinco, integración al flujo real entre el cuarenta y seis y el setenta, y decisión documentada —escalar, ajustar o cerrar— entre el setenta y uno y el noventa. El bloque cuatro es el que convierte el entusiasmo en información.

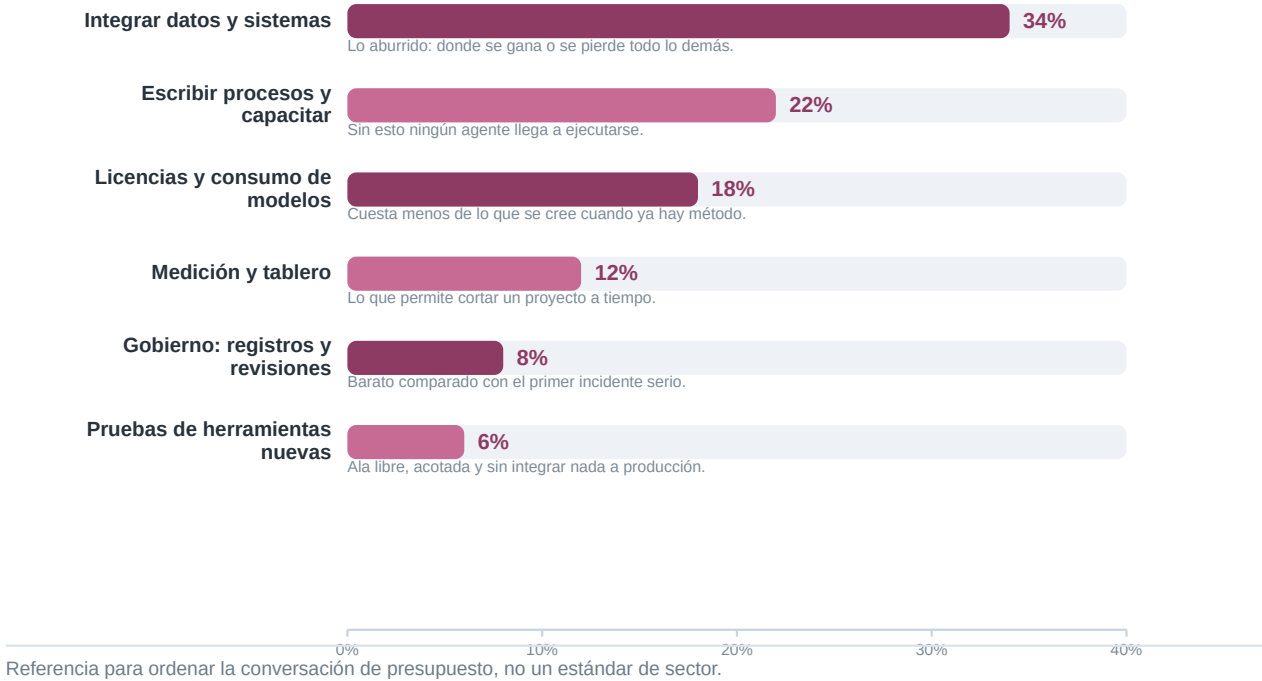
El costo que hay que presupuestar es el total de posesión, no la licencia: un proyecto con 96 000 pesos de implementación y 18 500 pesos mensuales de licencias y soporte cuesta 318 000 pesos en el primer año, y esa es la cifra con la que se compara contra el beneficio. Quien presupuesta solo la mensualidad llega al trimestre cuatro con una sorpresa que ya estaba en el contrato.

En qué se va un presupuesto de IA que funciona

Distribución típica en una PyME con método, sobre 100 unidades de gasto

Lumbre · Empresa

PRESUPUESTO



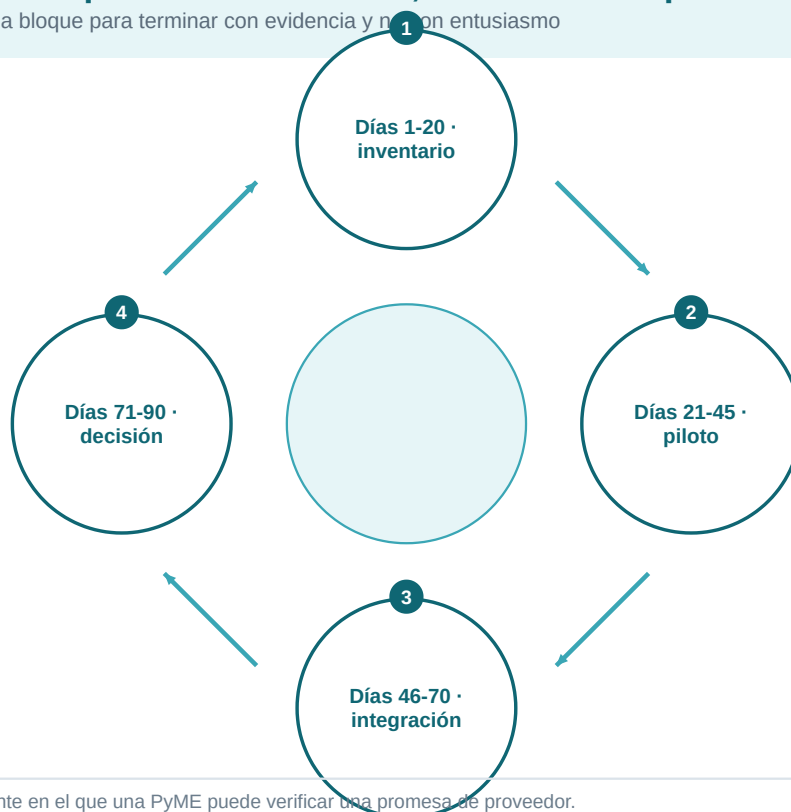
Donde más se gasta y menos se presume es integración y procesos: ahí vive el diferencial que alguien no puede copiar en un mes.

El plan de arranque de noventa días, en cuatro bloques

Qué se hace en cada bloque para terminar con evidencia y no con entusiasmo

Lumbre · Empresa

NOVENTA DÍAS



Noventa días es el horizonte en el que una PyME puede verificar una promesa de proveedor.

El bloque cuatro es el que convierte la prueba en información: cerrar un piloto también es un resultado.

VIDEO

IA en Gestión de Proyectos: Todo lo que Necesitas Saber en 90 min | marco calle

Busca el momento del video en que se habla de cerrar un proyecto: casi todo el curso se dedica a arrancar, y el bloque cuatro del plan de noventa días es exactamente lo que falta.



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=9ng50Zf0hww>

6. Una PyME arranca su plan de noventa días con una herramienta nueva, sin inventario de proceso ni línea base, y llega puntualmente a la fecha de decisión. ¿Qué es lo más probable que encuentre?

- ☐ Una medición impecable y una decisión fácil
- ☐ Que no puede decir si mejoró algo, porque no registró el antes
- ☐ Un ahorro mayor al proyectado por el proveedor
- ☐ La necesidad de contratar a alguien que separe el tiempo

Reflexiona: Si el primer bloque te parece lento, es la señal de que es el bloque que faltaba.

7. Un proyecto de automatización tiene 96 000 pesos de implementación y 18 500 pesos mensuales de licencias y soporte. ¿Cuál es el costo total del primer año en pesos?

Respuesta: (pesos)

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE



ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

9. Cierre del curso: el documento que hay que llevarse puesto



El curso completo, visto desde el asiento del director

1. Etapa 1**Operación** Qué se puede confiar a la máquina, línea base y piloto con dueño.
2. Etapa 2**Venta y número** Embudo asistido, tablero de cuatro indicadores y decisión registrada.
3. Etapa 3**Personas y riesgo** Puestos redefinidos, minimización de datos, sesgo auditado y segundo canal.
4. Etapa 4**Dirección** Horizonte de ocho años, portafolio, tablero de gobierno y plan de noventa días.

ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE EN
LUMBRE

10. «Yo no necesito tablero ni comité: la empresa es mía, la decisión la tomo yo en cinco minutos y así hemos crecido quince años.»



ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

11. De las cuatro capas del tablero, ¿cuál tienes hoy resuelta?



El riesgo que queda cuando todo funciona tiene nombre: dependencia. Del proveedor que sube el precio, del único modelo disponible, del dato que vive en sistemas ajenos y de la persona que entiende el conjunto. Gobernar es tener una salida escrita para cada una de esas cuatro dependencias, aunque nunca se use.

VIDEO

Gestión de Riesgos con Inteligencia Artificial, IA.

Escucha cómo se enumeran los riesgos que ya no son teóricos: compara esa lista con tus cuatro dependencias y anota la que todavía no tienes escrita.



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=KfInm0cS604>

Regla de cierre: el portafolio se revisa cada trimestre con fecha en el calendario, cada apuesta tiene dueño interno y señal de corte, el tablero se queda con cuatro números, y ninguna dependencia se acepta sin una salida escrita.

12. Une cada pieza del gobierno del portafolio con su definición.

12.	Dueño interno	-----
12.	Señal de corte	-----
12.	Costo total de posesión	-----
12.	Salida escrita	-----

Opciones: Contesta qué debía resolver, qué resolvió y qué pasa si se apaga · Número y fecha pactados antes de empezar el piloto · Implementación más doce meses de licencias y soporte · El plan que se activa cuando la dependencia se cobra

Lo que hay que llevarse del curso, en tres frases

La hora liberada solo es dinero si alguien decide dónde se reasigna. El dato del cliente es prestado, no propio. Y ninguna de las dos cosas se arreglan con una herramienta nueva: se arreglan con una fecha en el calendario y una hoja con cuatro números.

Una PyME no se automatiza el día que compra software: se automatiza el día en que su dueño deja de decidir con la memoria y empieza a decidir con un registro que otros también pueden leer.

— Idea central del tema 8 y del curso

13. Escribe las dos apuestas que van a seguir en tu empresa este trimestre, su dueño, su señal de corte y la fecha de revisión. Después responde la pregunta incómoda: si mañana el proveedor de una de ellas subiera el precio un 40 por ciento, ¿quién decide y con qué información?

Si no puedes escribir las dos apuestas con esas cuatro columnas, el curso todavía no terminó: vuelve al tema 1 y al 2, que son los que sostienen esta hoja. La pregunta del proveedor es la prueba de la dependencia.

ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE EN
LUMBRE

14. Mi hoja de gobierno: apuesta / dueño / señal de corte / costo total del año / salida escrita



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

15. Tarjetas del tema 8



ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

16. Memoria del curso

Une cada tema del curso con la frase que lo resume.



ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE EN
LUMBRE

17. Sopa de letras del cierre

Ocho términos del gobierno del portafolio, en horizontal, en mayúsculas y sin acentos.



ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

18. Evaluación final del curso · Empresarios e IA (2026-2034)



Trazabilidad curricular del objeto

Dónde vive este objeto dentro de la ruta del curso

Campo	Valor
Categoría	Administración y Dirección
Curso	Empresarios e IA (2026-2034)
Ruta	Ruta del empresario aumentado
Etapas	Dirigir la empresa hacia 2034

Campo	Valor
Área de conocimiento	Dirección, gobierno del portafolio y cierre del curso
Tema	El tablero del director: portafolio, cuatro números, noventa días y dependencias
Objeto en la ruta	8 de 8 · cierre del curso
Dificultad	Alta
Modalidad	Autoestudio con video, diagrama propio, reactivos con evidencia y evaluación final
Prerrequisito	temas 1 a 7 de esta ruta
Autoría	Roadwise Consulting

Referencia curricular

Materia:	Administración y dirección
-----------------	----------------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://empresa.lumbre.lat/object/emp-08>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat