North Star Intel

EDICIÓN 2.2 · 16 DE NOVIEMBRE DE 2026
NSI-D2E-2.2-ES

EL ESTÁNDAR — ESTADOS UNIDOS

DIEZ PASOS · UN REGISTRO · CUATRO VEREDICTOS · AUDITORÍA DE UNA HORA

DE LA DECISIÓN A LA EVIDENCIA

El estándar para decisiones que se pueden demostrar. Diez pasos más allá de la inteligencia de decisiones y una auditoría de una hora que muestra dónde está usted.

CICLO DE DECISIÓN NORTH STAR · SEIS ETAPAS · CADA UNA DEJA UN RECIBO

SEÑAL → PUNTUAR → ASIGNAR → EJECUTAR → VERIFICAR → APRENDER

Leímos el mercado de la inteligencia de decisiones y de la inteligencia operativa, la investigación que lo respalda y nuestro propio sistema. La mayor parte vende decisiones más rápidas. Poco demuestra que una decisión funcionó. Esta edición fija el estándar para demostrarlo.

CONTENIDO · LA PÁGINA 19 ES LA AUDITORÍA

02 Cómo usar este estándar
03 Cuatro tipos de inteligencia
04 De la decisión a la evidencia
05 Por qué importa ahora
06 El estándar, versión 1.0
07 Diez pasos, 1 a 5
08 Diez pasos, 6 a 10
09 El Registro de Decisión
10 Calificar la evidencia
11 Qué significa verificado
12 Pruébelo con lo que tiene
13 Antes de que la IA decida
14 Marcador + seis niveles
15 Siete fugas de decisión
16 Cuatro hallazgos que resisten
17 Póngale un número
18 Ejemplo práctico
19 La auditoría puntuada → /100
20 El horizonte
21 Siete días + revisión
22 Fuentes y grados
23 Acerca de + condiciones
24 El estándar en una página



LAS PÁGINAS 6 A 14 SON EL ESTÁNDAR. LA PÁGINA 19 ES LA PRUEBA.

Lea los diez pasos en las páginas 7 y 8. Califíquese en la página 19. Luego elija un paso para dar esta semana.

© 2026 North Star Intelligence LLC. Todos los derechos reservados. Guía educativa, no es asesoría legal ni financiera. Condiciones en la página 23.

02 · EMPIECE AQUÍ

No le faltan datos. Le faltan decisiones que se cumplan.

Los equipos directivos que operan varias ubicaciones toman en un mes más decisiones de las que pueden enumerar. Unas pocas quedan por escrito. Menos aún reciben un responsable y una fecha. Casi ninguna se compara con un número escrito antes de actuar. Ahí se escapan el dinero y la credibilidad, una ubicación a la vez.

Este estándar va en sentido contrario. Encuentre las decisiones que nunca se cumplieron. Demuestre cuáles dieron resultado. Repita lo que funcionó.

01 ENCONTRAR

Califique las últimas 20 decisiones de su equipo directivo, con registros y no de memoria.

02 DEMOSTRAR

Escriba una línea base, una comparación y una fecha de revisión antes de actuar. Luego revise en esa fecha.

03 REPETIR

Lleve la cuenta de sus decisiones, para que cada una empiece mejor informada que la anterior.

TRES PARTES

LA BASE
Páginas 3 a 5
Qué es la inteligencia de decisiones, la diferencia que aporta la evidencia y por qué importa ahora.

EL ESTÁNDAR
Páginas 6 a 14
Principios, diez pasos, el registro, la calificación, la verificación, la prueba, el límite de la IA y el marcador.

LA AUDITORÍA
Páginas 15 a 21
Fugas, investigación, la calculadora, un ejemplo práctico, la auditoría de una hora y sus primeros siete días.

TRES IDEAS PARA RECORDAR

- **Una decisión es un registro, no una reunión.**
  Una pregunta, un responsable, una fecha y un número. Si no está escrita, no se decidió.
- **La evidencia se califica, no se acumula.**
  Un número conciliado pesa más que mil filas de un informe en el que nadie confía.
- **Juzgue primero el proceso y después el resultado.**
  Las buenas decisiones pueden salir mal y las malas pueden salir bien. Solo el registro muestra cuál fue el caso.

PARA QUIÉN ES

Operadores con varias ubicaciones, sistemas de franquicias y los equipos directivos que los gestionan. El estándar sirve desde una sola ubicación. La prueba con grupo de control, en la página 12, necesita dos o más.

QUÉ TENER A MANO

- ✓ Notas de reuniones de los últimos 90 días
- ✓ Correos y chats donde se tomaron decisiones
- ✓ Exportaciones de trabajos, ventas o caja
- ✓ Su calendario, para las fechas prometidas

Le diremos cuando la respuesta no sea software.

Muchas guías de este mercado las publican empresas que venden software de decisiones, y suelen concluir que usted debe comprarlo. En la página 18 encontrará un negocio cuya primera solución fue una reunión de 15 minutos los lunes. Si la respuesta honesta para usted es una hoja de cálculo y una revisión fija, debería poder llegar a ella con este estándar.

03 · CUATRO TIPOS DE INTELIGENCIA, EN CLARO

Cuatro tipos de inteligencia. Cada uno responde una pregunta.

Los términos suenan nuevos. El problema es viejo. Durante ochenta años, ejércitos, servicios de inteligencia y empresas han intentado convertir la información en decisiones que puedan defender. Cada generación de herramientas respondió una pregunta más.

INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

¿Qué pasó?

Informes y tableros sobre el pasado.

TERMINA EN EL GRÁFICO

INTELIGENCIA OPERATIVA

¿Qué está pasando ahora?

Vigila eventos en vivo y dirige el trabajo en curso.

TERMINA EN LA ALERTA

INTELIGENCIA DE DECISIONES

¿Qué debemos decidir?

Modela, puntúa y automatiza decisiones.

TERMINA EN LA RECOMENDACIÓN

DE LA DECISIÓN A LA EVIDENCIA

¿Ocurrió, y funcionó?

Escribe cada decisión primero y luego demuestra el resultado.

TERMINA EN UN RESULTADO VERIFICADO

CUÁNDO	CAMBIO	QUÉ CAMBIÓ
Años 40	**Investigación de operaciones**	Equipos usaron matemáticas para planear convoyes, rutas y suministros bajo presión.
1951	**Un problema de palabras**	Un informe calificó un ataque como “posibilidad seria”. Sus propios autores querían decir probabilidades de 20 a 80 por ciento.
Años 90	**Inteligencia de negocios**	Los tableros mostraban lo que pasó. Rara vez decían qué hacer después.
Años 2000	**Inteligencia operativa**	Los sistemas empezaron a vigilar eventos mientras ocurrían y a emitir alertas.
2007	**Estándares analíticos**	Los analistas de inteligencia de EE. UU. recibieron reglas escritas sobre fuentes e incertidumbre.
2011 a 2015	**Juicio medido**	Torneos de pronóstico mostraron que el juicio se puede medir y entrenar.
Años 2020	**Inteligencia de decisiones**	Los analistas nombraron una disciplina para diseñar decisiones y retroalimentar resultados.
Hoy	**IA agéntica**	Los sistemas recomiendan y actúan. El registro de quién decidió se vuelve el activo.

INTELIGENCIA DE DECISIONES

La disciplina de diseñar cómo se toma una decisión, quién responde por ella y cómo se comprueba su resultado para mejorar la siguiente.

NO ES ESTO

No es un tablero.
Un tablero muestra lo que pasó. Un registro muestra lo que usted eligió y si funcionó.

No es un pronóstico.
Una predicción que nadie revisa después es una opinión con gráfica.

No es una IA que decide por usted.
Un sistema puede ordenar opciones. Una persona responde por la elección.

No son más datos.
La mayoría de los equipos ya tiene los números. Le faltan una línea base y una fecha.

04 · DE LA DECISIÓN A LA EVIDENCIA, LA DIFERENCIA

La inteligencia de decisiones mejora la decisión. De la decisión a la evidencia, se demuestra.

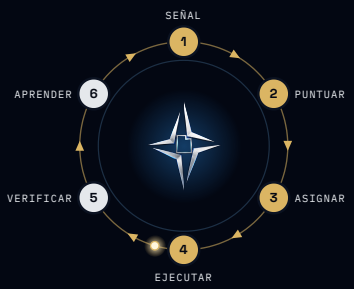
Según la definen los analistas, la inteligencia de decisiones incluye la retroalimentación sobre los resultados. En la práctica, gran parte del software que se vende con ese nombre se centra en modelar y automatizar decisiones a gran escala. El enfoque de la decisión a la evidencia convierte esa retroalimentación en el producto.



Entran señales. Salen decisiones con responsable. Cada paso deja un recibo. Ilustración de northstarintel.ai.

	INTELIGENCIA DE DECISIONES, PRÁCTICA HABITUAL	DE LA DECISIÓN A LA EVIDENCIA
La pregunta	¿Qué debemos decidir, y qué tan rápido?	¿Ocurrió la decisión, y funcionó?
La unidad	Modelos, datos y lógica de decisión	Un Registro de Decisión por cada decisión
Dónde termina	En la recomendación o en la acción automatizada	En un resultado verificado en una fecha fijada
El éxito es	Decisiones más rápidas y consistentes a gran escala	Un resultado medido frente a una línea base escrita antes
Lo que queda	Tableros, puntuaciones y bitácoras	Cuatro recibos: interacción, decisión, acción, resultado
Quién responde	A menudo el modelo, el sistema o el equipo	Un responsable con nombre, revisado por otra persona
Mejor uso	Decisiones que se toman miles de veces al día	Las decisiones que un equipo directivo toma cada semana

LO QUE DEJA CADA ETAPA



●● Dorado: la etapa dejó su recibo. Plateado: todavía no.

1 · SEÑAL
La interacción: fuente, hora, consentimiento

2 · PUNTUAR
Prioridad y confianza, como números

3 · ASIGNAR
Un responsable, una fecha, una próxima acción

4 · EJECUTAR
La prueba de que la acción ocurrió

5 · VERIFICAR
El resultado frente a su línea base

6 · APRENDER
El veredicto, la lección, la calibración

ASÍ SE VE LA EVIDENCIA

LECTURA DE RECIBO — ILUSTRATIVO
AL 2026-11-08

DECISIÓN	Sumar un segundo despachador antes de la temporada de tormentas JUICIO
RESPONSABLE	Jefe de despacho
FECHA LÍMITE	2026-11-21
PRIORIDAD	88 / 100
CONFIANZA	●●○ Confianza moderada. Dos temporadas de registros de despacho coinciden. El plazo de contratación no se ha probado.
EVIDENCIA	Exportación del registro de despacho, sistema telefónico HECHO
GRADO DE LA FUENTE	B2 · Normalmente fiable · Probablemente cierta
VEREDICTO	No concluyente hasta comprobar el indicador contra un registro.
HUELLA DEL SELLO	sha256:3f9c…a1e7

Decisión de ejemplo, no es el registro de un cliente.

05 · POR QUÉ IMPORTA AHORA

Decidir es buena parte del trabajo. Pocos equipos pueden demostrar que sus decisiones funcionaron.

Dos grandes líneas de investigación apuntan en la misma dirección. Los líderes dedican mucho tiempo a decidir, la mayoría dice que ese tiempo se usa mal y las empresas que deciden y ejecutan bien suelen tener mejores resultados. Ninguna mide si una decisión concreta funcionó. Ese es el vacío que cierra este estándar.

20 %

de los ejecutivos dijo que su organización destaca en la toma de decisiones

ENCUESTA GLOBAL DE McKINSEY · 2019 · B2

61 %

dijo que la mayor parte de su tiempo de decisión se usa de forma ineficaz

ENCUESTA GLOBAL DE McKINSEY · 2019 · B2

37 %

de su tiempo de trabajo, en promedio, se dedicó a tomar decisiones

ENCUESTA GLOBAL DE McKINSEY · 2019 · B2

1,000+

empresas en un programa de diez años que vincula la eficacia de las decisiones con el desempeño del negocio

BAIN AND COMPANY · 2013 · B2

LO QUE DICEN LOS ANALISTAS

“la toma de decisiones sin gobernanza”

Lo que, según Gartner, aumenta el riesgo legal, operativo y reputacional a medida que los agentes de IA toman más decisiones. Comunicado del 16 de junio de 2026, traducido del inglés.

En marzo de 2025, Gartner dijo que tres de cada cuatro empresas globales aplicarían inteligencia de decisiones para 2026. Registrar las decisiones es el primer paso. Un registro escrito después del hecho demuestra poco. Este estándar es el resto: escribirlo primero, verificarlo y guardar la prueba.

LEA LA INVESTIGACIÓN COMO LEE SUS REGISTROS

Bain informó un vínculo entre la eficacia de las decisiones y el desempeño del negocio con un nivel de confianza mínimo del 95 %. Un artículo publicado de nuevo en el propio sitio de Bain lo llamó una “correlación del 95 %”. Son afirmaciones distintas. Un nivel de confianza dice que es poco probable que el vínculo sea casualidad. No dice qué tan fuerte es. Citamos la primera y rechazamos la segunda.

QUÉ SIGNIFICA PARA UN OPERADOR

El cuello de botella es el seguimiento.

La mayoría de los equipos tiene los números. Les falta un responsable, una línea base y una fecha.

Los registros le ganan a la memoria.

Un registro con fecha resuelve discusiones que la memoria reabre cada trimestre.

La prueba viaja.

Un resultado verificado se puede mostrar a un franquiciador, a un prestamista o a un comprador. Una historia no.

06 · EL ESTÁNDAR DE LA DECISIÓN A LA EVIDENCIA · VERSIÓN 1.0

Una decisión termina cuando la evidencia lo dice.

Este estándar fija qué debe contener un registro de decisión, cuándo un resultado puede llamarse verificado y cómo se guarda la prueba. Se aplica a cualquier decisión que comprometa dinero, personas o tiempo, en una ubicación o en quinientas. Debe significa obligatorio. Debería significa esperado, salvo que usted escriba por qué no.

SIETE PRINCIPIOS

1	**Escríbala antes de actuar.**	La pregunta, el responsable, la medida, la línea base y la fecha de revisión deben existir antes de empezar el trabajo.
2	**Un responsable, roles separados.**	Una persona debe responder por cada decisión. La aprobación, la acción y la revisión deberían tener nombre, y quien revisa no debe ser el responsable.
3	**Califique cada afirmación.**	Cada afirmación debería indicar cómo se sabe, y cada fuente debería llevar un grado.
4	**Conserve la cadena.**	La interacción, la decisión, la acción y el resultado deberían dejar cada uno un registro con fecha.
5	**Verifique contra una línea base.**	Nada puede llamarse verificado hasta cumplir las siete condiciones de la página 11, incluidas una línea base escrita primero y dos fuentes independientes.
6	**Registre cada veredicto.**	Ganancia, sin ganancia, no concluyente o disputado: todos los veredictos deben conservarse.
7	**Las personas deciden lo importante.**	Un sistema puede sugerir. Una persona con nombre debe aprobar todo lo que toque pagos, contrataciones, seguridad, la ley o a una persona en particular.

DIEZ DEFINICIONES

TÉRMINO	SIGNIFICADO
Decisión	Una elección que compromete dinero, personas o tiempo.
Registro de Decisión	Una decisión por escrito: pregunta, opciones, responsable, fecha, evidencia, medida, línea base y resultado.
Responsable	La única persona que responde por la decisión. Una persona, no un equipo.
Línea base	El valor de la medida antes de actuar.
Periodo de comparación	El periodo en que se medirá el resultado, fijado de antemano.
Estado de la afirmación	Cómo se sabe algo: observado, inferido, previsto, atestiguado por una persona o verificado.
Recibo	Un registro con fecha que demuestra que ocurrió un paso.
Veredicto	Uno de cuatro: ganancia verificada, verificado sin ganancia, no concluyente o disputado.
Sello	Una firma digital que muestra que un recibo no cambió desde que se verificó.
Calibración	Si sus estimaciones del 70 % se cumplen más o menos el 70 % de las veces.

La Auditoría de Evidencia de la página 19 es la prueba de cumplimiento de este estándar. Una puntuación de 20 o más sobre 24 lo cumple en el Nivel 3, definido en la página 14. La auditoría no comprueba todas las condiciones de la página 11 ni el principio 7.

07 · DIEZ PASOS ADELANTE · 1 A 5

Diez pasos para pasar de decidir más rápido a demostrar que funcionó.

Cada paso nombra dónde suelen detenerse la inteligencia de decisiones y la operativa, qué exige este estándar en su lugar, dónde ya vive ese paso en North Star y algo que puede hacer el lunes sin comprar nada.

1

DE ~~Registrado después del hecho~~ → A **Escrito antes de actuar**

POR QUÉ
Un registro escrito después se puede acomodar al resultado. La ciencia llama prerregistro a la solución: fijar primero la medida, la línea base y la fecha de revisión.

HOY EN NORTH STAR
No se puede registrar un resultado sin una métrica, un resultado, una línea base y un periodo de comparación.

EMPIECE EL LUNES
Escriba la medida, la línea base y la fecha de revisión antes de lanzar su próxima decisión.

2

DE ~~Lo decidió el equipo~~ → A **Cuatro roles con nombre**

POR QUÉ
Lo que es de todos no es de nadie, y nadie debería calificar su propio resultado. Nombre al responsable, a quien aprueba, a quien actúa y a quien revisa.

HOY EN NORTH STAR
La aprobación requiere un aprobador con nombre y una política, y la acción, un actor autorizado. El revisor independiente acepta la asignación en un portal de revisión separado, y un sello requiere la firma del responsable.

EMPIECE EL LUNES
Agregue columnas de aprobador y revisor a su lista de decisiones.

3

DE ~~Texto que suena seguro~~ → A **Afirmaciones calificadas**

POR QUÉ
Las palabras no son probabilidades y las fuentes no valen lo mismo. Use cuatro tipos de evidencia: investigación, sus propios registros, personas con experiencia y las personas afectadas.

HOY EN NORTH STAR
Cada afirmación lleva un estado: observado, inferido, previsto, atestiguado por una persona o verificado. Las fuentes se califican de A a F y de 1 a 6.

EMPIECE EL LUNES
Marque cada línea de su próximo memo de decisión con su estado y su grado.

4

DE ~~Eventos en un tablero~~ → A **Una cadena de evidencia**

POR QUÉ
La inteligencia operativa muestra los eventos mientras ocurren. Rara vez los une a la decisión, la acción y el resultado.

HOY EN NORTH STAR
Cuatro recibos enlazados: la interacción con su hora, canal, consentimiento y conservación, la decisión con su aprobador y su línea base, la acción autorizada y el resultado revisado.

EMPIECE EL LUNES
Para una decisión abierta, encuentre un registro de cada uno de los cuatro eslabones.

5

DE ~~Marcado como hecho~~ → A **Verificado**

POR QUÉ
Un ticket cerrado dice que el trabajo se detuvo. No dice que el resultado llegó.

HOY EN NORTH STAR
Verificado exige dos fuentes distintas, una línea base, un periodo, una métrica, un revisor con nombre, una fecha de revisión y alternativas por escrito. El sistema comprueba distintas, no independientes.

EMPIECE EL LUNES
No llame verificado a nada que tenga una sola fuente.

08 · DIEZ PASOS ADELANTE · 6 A 10

Los otros cinco: comparación, honestidad y el límite humano.

Los pasos 1 a 5 hacen que una decisión se pueda comprobar. Los pasos 6 a 10 hacen que la comprobación sea justa, que el registro merezca la confianza de terceros y que el límite entre personas y sistemas quede explícito.

6

DE ~~Antes y después~~ → A **Un contrafactual**

POR QUÉ
El mercado se mueve mientras usted actúa, así que el antes y después le atribuye a usted la marea. Las ubicaciones que no cambiaron muestran lo que habría pasado de todos modos.

HOY EN NORTH STAR
El registro del resultado pide el periodo de comparación y cualquier otra cosa que haya cambiado en él.

EMPIECE EL LUNES
Deje sin cambios al menos tantas ubicaciones como las que cambia, o escalone el lanzamiento para que cada ola tenga comparación.

7

DE ~~Solo éxitos~~ → A **Todos los veredictos**

POR QUÉ
Cuando solo se reportan los éxitos, todos los éxitos parecen sospechosos. Los investigadores lo llaman el problema del cajón de archivos.

HOY EN NORTH STAR
Cuatro veredictos: ganancia verificada, verificado sin ganancia, no concluyente y disputado. Toda revisión empieza en no concluyente.

EMPIECE EL LUNES
Informe sus fallas en la misma reunión que sus éxitos.

8

DE ~~Confíe en nosotros~~ → A **Compruébelo usted**

POR QUÉ
Cuando cualquier IA puede escribir un memo convincente en segundos, un memo no demuestra nada. Un registro firmado que no se puede editar en silencio, sí.

HOY EN NORTH STAR
Los recibos se firman con Ed25519 y se encadenan por su huella. Los archivos del revisor reciben una huella SHA-256 al subirse y no se pueden sobrescribir. Cualquiera puede comprobar un recibo en northstarintel.ai/verify, y el responsable que lo consiente lo publica en northstarintel.ai/receipts.

EMPIECE EL LUNES
Guarde cada resultado verificado con su fecha, sus fuentes y su revisor donde nadie pueda editarlo después.

9

DE ~~Opiniones sobre el juicio~~ → A **Un registro de calibración**

POR QUÉ
Una breve formación en probabilidades y llevar la cuenta mejoraron a los pronosticadores en ensayos aleatorizados. El juicio que nadie puntúa nunca mejora.

HOY EN NORTH STAR
Todavía no está construido, así que por ahora este paso es manual.

EMPIECE EL LUNES
Empiece el registro de calibración de la página 12: probabilidad antes, resultado después, puntuación de Brier cada mes.

10

DE ~~IA que actúa~~ → A **IA dentro de un límite escrito**

POR QUÉ
Las reglas sobre decisiones automatizadas están llegando. La Ley de IA de la UE exigirá a quien use sistemas de alto riesgo conservar sus registros al menos seis meses. Un límite escrito primero cuesta menos que uno escrito después de una queja.

HOY EN NORTH STAR
La aprobación humana viene activada por defecto. La IA solo sugiere calificaciones y redacción, la puntuación sale de la fórmula publicada y cualquier decisión se puede escalar a una persona.

EMPIECE EL LUNES
Escriba la lista de decisiones que siempre van a una persona con nombre.

09 · EL REGISTRO DE DECISIÓN + RECIBOS

Escriba la decisión antes de automatizarla.

Si no puede escribir la decisión sin software, el software no la va a salvar. Estos son los campos que North Star guarda para cada decisión, etapa por etapa. Use los mismos campos en papel hasta que necesite más.

TODO REGISTRO INCLUYE

Pregunta	Responsable	Fecha límite	Prioridad	Estado
Qué elegimos, y para cuándo	La única persona que responde por ella	Una fecha, no algún día	Oportunidad, riesgo de esperar y esfuerzo, cada uno de 1 a 3, puntuados de 0 a 100	Abierta, aprobada, en curso, completada o escalada

LUEGO, ETAPA POR ETAPA · Y LA REGLA QUE CONDICIONA CADA UNA

01
Interacción
- Qué pasó
- Cuándo
- Canal
- Consentimiento
- Divulgación
- Conservación

CONDICIÓN
Requiere el evento, la hora, el canal, el permiso y la conservación.

02
Decisión
- Opciones, incluida no hacer nada
- Evidencia calificada
- Aprobador y política
- Resultado esperado
- Línea base

CONDICIÓN
No hay aprobación sin un aprobador con nombre y una política.

03
Acción
- Próxima acción
- Actor autorizado
- Autorización
- Sistema de destino
- Aprobación humana, activada por defecto
- Hora de la acción

CONDICIÓN
No hay acción sin una persona con nombre y una autorización.

04
Resultado
- Métrica
- Resultado
- Periodo de comparación
- Revisor y fecha de revisión
- Explicaciones alternativas
- Veredicto

CONDICIÓN
No hay resultado sin métrica, resultado, línea base y periodo.

La aprobación humana viene activada por defecto por una razón. Antes de empezar, escriba lo que siempre va a una persona con nombre: pagos, contrataciones y despidos, un reembolso por encima de su límite, un tema de seguridad, una pregunta legal y cualquier decisión sobre un empleado o un cliente en particular. Siempre.

CADA DECISIÓN DEBE DEJAR CUATRO RECIBOS · LA CADENA DE EVIDENCIA

01 **Interacción** — Fuente · Hora · Consentimiento
▶
02 **Decisión** — Responsable · Opciones · Aprobación
▶
03 **Acción** — Autorización · Acción · Registro
▶
04 **Resultado** — Línea base · Evidencia · Revisión

TRES COMPROBACIONES GRATIS

Dos minutos
Seis preguntas, una por etapa del ciclo
northstarintel.ai/es/puntaje-de-brecha

Cinco minutos
Una decisión frente al estándar del registro, antes de actuar
northstarintel.ai/es/auditoria-de-decision

Una hora
Las últimas 20 decisiones, puntuadas sobre 24
Página 19 de este estándar

10 · CALIFICAR LA EVIDENCIA · EL OFICIO, PRESTADO

Cómo escribe un juicio un analista de inteligencia.

Los servicios de inteligencia dedicaron décadas a un solo problema: cómo expresar un juicio para que el lector sepa cuánto confiar en él. El estándar de EE. UU. es público. Es la Directiva 203 de la Comunidad de Inteligencia. Tomar prestado su método no implica ninguna afiliación con el gobierno. Simplemente funciona también en una reunión de lunes.

DIGA LAS PROBABILIDADES · SIETE PALABRAS, SIETE RANGOS

SI USTED DICE	QUIERE DECIR
Casi ninguna posibilidad	1 a 5 %
Muy improbable	5 a 20 %
Improbable	20 a 45 %
Posibilidad casi pareja	45 a 55 %
Probable	55 a 80 %
Muy probable	80 a 95 %
Casi con certeza	95 a 99 %

La escala termina en 99 por ciento. La directiva también pide a los analistas no combinar un nivel de confianza y un término de probabilidad en la misma oración. La directiva se publica en inglés y estos términos son traducciones.

CALIFIQUE CADA FUENTE · DOS JUICIOS, NO UNO

FIABILIDAD DE LA FUENTE	
A	Totalmente fiable
B	Normalmente fiable
C	Bastante fiable
D	Normalmente no fiable
E	No fiable
F	No se puede juzgar

CREDIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN	
1	Confirmada
2	Probablemente cierta
3	Posiblemente cierta
4	Dudosa
5	Improbable
6	No se puede juzgar

Los dos grados son independientes. Un gerente de confianza todavía puede repetir un rumor. Eso es un B4. Esta tabla es de la OTAN, no de la ICD 203.

USE CUATRO TIPOS DE EVIDENCIA

Investigación
Estudios publicados, calificados como cualquier otra fuente

Sus registros
Trabajos, llamadas, ventas, horarios, contabilidad

Personas con experiencia
Gerentes y equipos, consultados por separado

Personas afectadas
Clientes, personal y socios

CÓMO SE LEE EN UN NEGOCIO

A1
Exportación de ventas conciliada con el depósito bancario

B3
Lo que un gerente recuerda del mes pasado

C4
El caso de éxito publicado por un proveedor

F6
Un comentario anónimo en internet

CINCO INSTRUCCIONES QUE HACEN DE LA IA UN MEJOR ANALISTA

01	**Separar**	Marque cada línea de su respuesta con su estado: observado, inferido, previsto, atestiguado o verificado. Use solo los registros que le di.
02	**Calificar**	Califique cada fuente de A a F y cada afirmación de 1 a 6. Dé una línea de razón por cada grado.
03	**Probabilidad**	Indique la probabilidad de que esto funcione como un número del 1 al 99. Diga qué la movería diez puntos.
04	**Rival**	Presente el mejor argumento a favor de la opción que estamos descartando. ¿Qué evidencia la haría ganar?
05	**Premortem**	Han pasado seis meses y esta decisión fracasó. Escriba las tres razones más probables.

PARA COPIAR Y PEGAR

Dirijo una empresa con [número] ubicaciones. Estos son los registros detrás de una decisión abierta: [pegar]. Use solo estos registros y no invente datos que falten. Devuelva: (1) la decisión como una pregunta con una elección real, (2) cada fuente con su grado, (3) lo que los registros prueban y lo que solo sugieren, (4) la probabilidad de que funcione, como número, con la razón, (5) qué medir, su línea base y una fecha de revisión, (6) todo lo que requiera que decida una persona.

No pegue datos personales de clientes ni expedientes de empleados en un servicio de IA hasta entender sus condiciones de privacidad y de conservación de datos.

11 · VERIFICACIÓN, VEREDICTOS Y RECIBOS

Verificado significa algo. Esto es exactamente lo que significa.

La mayoría de los sistemas cierran una decisión cuando alguien la marca como hecha. Este estándar la cierra cuando la evidencia cumple siete condiciones, alguien que no es el responsable la revisa y el veredicto queda registrado, sea cual sea.

UN RESULTADO CUENTA COMO VERIFICADO SOLO SI

1. La línea base se escribió antes de actuar
2. El periodo del resultado se fijó de antemano
3. La métrica tiene nombre
4. Dos fuentes independientes coinciden
5. Las explicaciones alternativas conocidas están por escrito
6. Lo revisa alguien que no es el responsable
7. El responsable lo firma

CUATRO VEREDICTOS, TODOS SE CONSERVAN

Ganancia verificada
La medida se movió en la dirección correcta, más allá de lo que explica la comparación.

Verificado, sin ganancia
Se comprobó bien y no funcionó. También es un resultado.

No concluyente
No hay evidencia suficiente en ningún sentido. Toda revisión empieza aquí.

Disputado
La evidencia se contradice, o alguien con legitimidad la impugna.

QUÉ LLEVA UN RECIBO SELLADO · FORMATO ABIERTO, VERSIÓN 1

Sello intacto: la firma y la cadena son válidas.

IDENTIDAD	ID del recibo, clave de firma y fecha de emisión	CADENA	La huella del recibo anterior
VEREDICTO	Uno de los cuatro, nada más	MEDICIÓN	Métrica, línea base y resultado, cada uno con su periodo
EVIDENCIA	Huellas de al menos dos fuentes	CONTEXTO	El sistema involucrado y otros cambios en el periodo
PERSONAS	Revisor independiente, firma del responsable, rol del responsable	PUBLICACIÓN	Ninguna, solo números, anónima o con nombre

CÓMO CUALQUIERA PUEDE COMPROBARLO, SIN CONFIAR EN NORTH STAR

Ordene los campos de forma fija y obtenga la huella SHA-256. Compruebe la firma Ed25519 con la clave publicada de North Star y luego compare la huella del recibo anterior. En 2025, el W3C incluyó las firmas Ed25519 en su Recomendación para credenciales verificables. Un recibo de North Star usa el mismo método de firma. No es una credencial del W3C. Pruébelo en northstarintel.ai/verify. El formato está en northstarintel.ai/es/especificacion-de-recibos. Las claves están en northstarintel.ai/api/public/receipt-keys.

Un sello demuestra que el registro no cambió. No demuestra que la acción causó el resultado. Eso lo muestra la comparación. Por eso existe el paso 6.

LA PREGUNTA PARA CUALQUIER PROVEEDOR DE SOFTWARE DE DECISIONES

“Muéstreme una decisión que su sistema llevó desde la pregunta hasta un resultado verificado: el responsable, la fecha, la evidencia calificada, la línea base, el veredicto y un recibo que yo pueda comprobar sin confiar en usted.” Un proveedor que lo logre en una sola reunión merece su tiempo. Uno que abre un tablero le está mostrando una foto del problema.

12 · PRUÉBELO CON LO QUE YA TIENE

Sus ubicaciones son su evidencia.

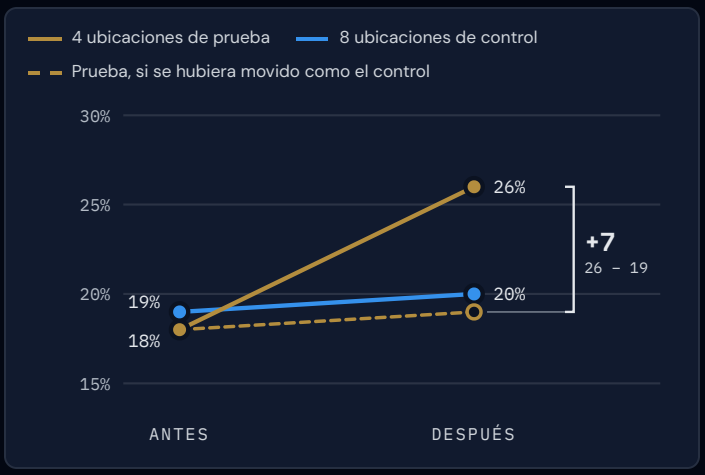
Un negocio con un solo local solo puede compararse con el año pasado. Un operador con varias ubicaciones puede comparar locales en las mismas semanas, con el mismo clima, los mismos precios y la misma economía. Los operadores con varias unidades manejan el 56.5 por ciento de los locales franquiciados de EE. UU. (FRANdata, 2025). Tres herramientas convierten esa estructura en prueba.

HERRAMIENTA 1 · PRUEBA Y CONTROL

Cambie algunas ubicaciones. Deje las demás igual, o escalone el lanzamiento para que cada ola tenga comparación. Compare el cambio en cada grupo, no los números finales.

TASA DE REPETICIÓN · ILUSTRATIVO	4 PRUEBA	8 CONTROL
8 semanas antes de la membresía	18 %	19 %
8 semanas después	26 %	20 %
Cambio	+8 puntos	+1 punto

Efecto de la membresía: +7 puntos. Sin las ubicaciones de control, el equipo habría reclamado 8, y uno de esos puntos habría llegado de todos modos.



- ✓ Elija las ubicaciones de prueba antes de ver resultados
- ✓ Deje como control al menos tantas como las que prueba
- ✓ Escriba primero la medida, el periodo y la fecha de revisión
- ✓ Nombre cualquier otra cosa que cambió en el periodo

HERRAMIENTA 2 · LA PRUEBA DE RUIDO

Entregue los mismos tres casos reales a cinco gerentes, por separado: una solicitud de reembolso, una decisión de personal y una excepción de precio. Compare las respuestas.

Reembolso por la misma queja de llegada tarde · cinco gerentes · ILUSTRATIVO



Respuestas: $0, $50, $75, $100, $150

```
Dispersión = (más alta − más baja) ÷ promedio
= 150 ÷ 75 = 200 %
```

Si dos gerentes quedan más lejos de lo que aceptaría entre dos cotizaciones de proveedores, el problema no es una ubicación. Es una regla que falta.

HERRAMIENTA 3 · EL REGISTRO DE CALIBRACIÓN

Antes de cada decisión, escriba la probabilidad de que funcione. En la fecha de revisión, escriba 1 si funcionó y 0 si no. Califique cada decisión como (probabilidad − resultado)² y luego promedie. Esa es la puntuación de Brier. Más baja es mejor.



La puntuación a superar es 0.25, la que obtiene si dice 50 por ciento siempre. Veinte decisiones calificadas pueden decirle más sobre el juicio de un gerente que una entrevista.

LOS SISTEMAS DE FRANQUICIAS YA CONOCEN ESTE ESTÁNDAR

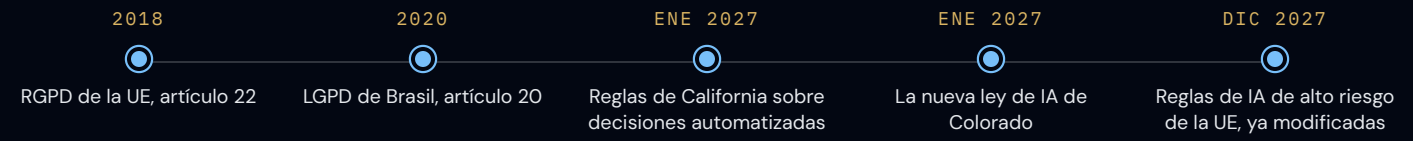
Según la Regla de Franquicias de la FTC, un franquiciante que hace una afirmación sobre ganancias a un posible franquiciado debe tener una base razonable y una justificación por escrito al momento de hacerla. Exija a sus decisiones internas el mismo nivel que la ley exige a las afirmaciones sobre ganancias.

13 · ANTES DE QUE LA IA TOME O INFLUYA EN UNA DECISIÓN

Esta es la página que la mayoría de las guías omite.

Describe principios generales y no es asesoría legal. Las reglas varían según el lugar y cambian con frecuencia. Confirme sus obligaciones con un abogado calificado antes de que un sistema tome o influya en decisiones sobre personas.

CUÁNDO APLICAN LAS REGLAS · CONFIRME CADA UNA CON SU FUENTE PRIMARIA



1 Las decisiones sobre personas conllevan derechos

El RGPD de la Unión Europea (artículo 22) y la LGPD de Brasil (artículo 20) dan derechos a las personas frente a decisiones sobre ellas basadas únicamente en tratamiento automatizado. Desde 2019, la LGPD ya no exige que la revisión la haga una persona. Las reglas de California sobre tecnología de decisiones automatizadas exigen aviso y, en muchos casos, una forma de excluirse, para decisiones significativas desde el 1 de enero de 2027. Contratación, horarios, pago y disciplina son donde los operadores encuentran primero estas reglas.

2 Las reglas se mueven en ambas direcciones

En mayo de 2026, Colorado reemplazó su primera ley de IA por una versión más acotada, basada en avisos, semanas antes de que la original entrara en vigor. La nueva ley rige desde el 1 de enero de 2027. En julio de 2026, la Unión Europea movió al 2 de diciembre de 2027 sus reglas de IA de alto riesgo para sistemas de contratación y de recursos humanos. Trate cada afirmación sobre reglas que lea, incluidas estas, como una pista hacia una fuente primaria.

3 Los registros son el hilo común

Donde sea que opere, la postura defendible se parece. Sepa qué decisiones toma o influye un sistema. Guarde la entrada, la salida y la persona que aprobó. Dé a las personas una forma de pedir una revisión, y asegúrese de que una persona realmente la haga. Una vez que se apliquen sus reglas de alto riesgo, la Ley de IA de la UE exige a quienes usan esos sistemas conservar durante al menos seis meses los registros que generan.

CINCO PREGUNTAS ANTES DE QUE LA IA TOQUE UNA DECISIÓN

CONTROL	LA PREGUNTA	DÓNDE QUEDA
Límite	¿Qué decisiones puede tomar un sistema solo, y cuáles requieren a una persona con nombre?	Registro de Decisión, etapa de acción
Registro	¿La entrada, la salida y quien aprobó quedan escritos en cada decisión?	Recibos de decisión y de acción
Explicación	¿Podría explicarle el porqué a la persona afectada, en palabras simples?	Evidencia calificada y confianza
Revisión	¿Alguien puede pedir una revisión humana, y una persona realmente la hace?	Un revisor con nombre, no el responsable
Deriva	¿Quién comprueba, en una fecha fija, si las decisiones del sistema siguen siendo válidas?	Etapa de resultado: fecha de revisión y veredicto

La pregunta 2 es la que falla en silencio. Un sistema recomienda, un gerente hace clic en aprobar y nada registra quién vio qué. La protección más barata es un registro escrito de cada aprobación. En North Star, la IA puede sugerir una calificación y una redacción. Una persona confirma cada calificación, y la puntuación guardada siempre sale de la fórmula publicada. Ninguna IA aprueba ni verifica nada.

14 · EL MARCADOR Y LOS SEIS NIVELES

Ocho números que muestran si sus decisiones se cumplen.

Los ingresos le dicen cómo le fue al negocio. Estos le dicen cómo les fue a las decisiones. Cada uno sale directo de sus Registros de Decisión y corresponde a una línea de la auditoría de la página 19.

#	MÉTRICA	CÓMO CONTARLA	LÍNEA DE AUDITORÍA
1	**Responsables**	Decisiones con una persona con nombre como responsable, divididas entre todas las decisiones	5
2	**Prerregistro**	Decisiones con medida, línea base y periodo escritos antes de actuar, divididas entre todas las decisiones	7
3	**Tiempo de decisión**	Días desde la primera señal hasta un responsable con nombre y una fecha	6
4	**Prueba de acción**	Acciones con un registro de que ocurrieron, divididas entre las acciones aprobadas	8
5	**Revisiones a tiempo**	Resultados revisados en la fecha fijada, divididos entre los resultados que vencían	9
6	**Verificación**	Resultados verificados con dos fuentes, divididos entre los resultados revisados	10
7	**Veredictos honestos**	Proporción de sin ganancia, no concluyente y disputado entre todos los veredictos. Cero es una alerta, no un logro.	11
8	**Calibración**	Puntuación de Brier promedio de sus estimaciones de probabilidad. Más baja es mejor.	3

SEIS NIVELES · DÓNDE ESTÁ USTED Y LOS PASOS QUE LO LLEVAN AHÍ



Bandas de la auditoría: de 0 a 11 es Nivel 0 o 1. De 12 a 19 es Nivel 1 o 2. De 20 a 24 es Nivel 3. Los Niveles 4 y 5 suman las prácticas de las páginas 11 a 13.

15 · LAS SIETE FUGAS DE DECISIÓN

Dónde se escapan las decisiones entre la reunión y el resultado.

Una fuga de decisión es una elección que su equipo tomó, o quiso tomar, y que nunca produjo un resultado que alguien revisara. Las siete señales de abajo están en sus notas, sus bandejas de entrada y sus sistemas de trabajo. Lea sus registros, no un promedio del sector.

#	FUGA	LA SEÑAL EN SUS REGISTROS
1	**Decisión no escrita**	"Quedamos de acuerdo" en una reunión, y ningún registro dice qué, quién ni para cuándo
2	**Responsable colectivo**	El campo de responsable dice operaciones, los gerentes o todos
3	**Fecha abierta**	El próximo trimestre, pronto, después de la temporada alta
4	**Evidencia de la ubicación más ruidosa**	La historia de un gerente se volvió la regla para todas las ubicaciones
5	**Sin línea base**	El resultado se juzgó después del cambio, de memoria
6	**Cambio en todas a la vez**	Todas las ubicaciones cambiaron la misma semana y no quedó nada con qué comparar
7	**Cerrada, no verificada**	El estado dice terminado, no hay resultado adjunto y no se escribió ninguna lección

Puede que usted reconozca las siete. Eso no es lo importante. Lo importante es cuál le cuesta más, y no lo sabrá hasta ponerle precio en la página 17.

DÓNDE ESTÁ CADA FUGA EN EL CICLO, Y QUÉ LÍNEAS DE LA AUDITORÍA LA DETECTAN

SEÑAL	PUNTUAR	ASIGNAR	EJECUTAR	VERIFICAR	APRENDER
FUGAS 1	FUGAS 4	FUGAS 2 3	FUGAS 5 6	FUGAS 7	FUGAS 7
LÍNEAS 1 · 2	LÍNEAS 3 · 4	LÍNEAS 5 · 6	LÍNEAS 7 · 8	LÍNEAS 9 · 10	LÍNEAS 11 · 12

LO QUE NOS NEGAMOS A CITAR

Una de las cifras más repetidas de este mercado dice que las empresas guiadas por datos tienen 23 veces más probabilidades de ganar clientes. La rastreamos hasta una encuesta de consultoría de 2013 a unos 400 gerentes sobre analítica de clientes. Las versiones posteriores cambiaron el tema, la fuente y uno de los números. Las estimaciones del tamaño del mercado no están mejor. Ocho firmas de investigación calculan el mercado de inteligencia de decisiones de 2025 entre 12.8 y 21.2 mil millones de dólares. Ninguna cifra le dice si su última decisión funcionó. Sus registros sí pueden.

16 · CUATRO HALLAZGOS QUE RESISTEN

Calificamos la investigación como le pedimos que califique sus registros.

Cada hallazgo lleva un grado de la página 10 y una nota clara sobre sus límites. Los usamos para la dirección, no para los decimales.

EL PROCESO GANA AL ANÁLISIS

Lovallo y Sibony · 2010

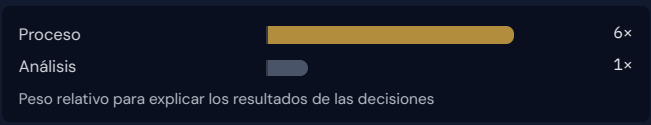
B2
GRADO

MÉTODO

Gerentes reportaron 1,048 decisiones importantes tomadas durante cinco años. Una regresión controló industria, geografía y tamaño de la empresa.

HALLAZGO

Cómo se tomó la decisión importó seis veces más que cuánto análisis se le dedicó.



LÍMITE

Lo reportaron los propios gerentes. Lo publicó una firma de consultoría, sin revisión por pares.

LO QUE TOMAMOS

Corrija cómo se toman las decisiones antes de comprar más análisis.

EL JUICIO TIENE RUIDO

Kahneman, Sibony y Sunstein · 2021

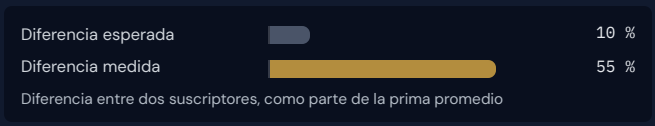
B2
GRADO

MÉTODO

Cuarenta y ocho suscriptores de una aseguradora cotizaron los mismos casos realistas. Antes, los directivos predijeron qué tan lejos quedarían dos suscriptores entre sí.

HALLAZGO

Los directivos esperaban cerca de 10 por ciento. La diferencia típica entre dos suscriptores fue 55 por ciento de la prima promedio.



LÍMITE

Una empresa y una auditoría. El mismo patrón aparece en muchas profesiones.

LO QUE TOMAMOS

Antes de culpar a una ubicación, compruebe si sus gerentes decidirían lo mismo ante el mismo caso.

LAS PALABRAS NO SON PROBABILIDADES

Kent · 1964 · Mauboussin y Mauboussin · 2018

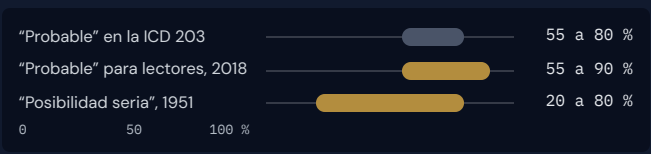
B1
GRADO

MÉTODO

Kent preguntó a los autores de un informe de 1951 qué significaba "posibilidad seria". En 2018, 1,700 personas pusieron números a palabras comunes de probabilidad.

HALLAZGO

Los colegas de Kent querían decir cualquier cosa entre 20 y 80 por ciento. En 2018, el 90 por ciento central de las respuestas para "probable" fue de 55 a 90 por ciento.



LÍMITE

Estos estudios miden cómo se leen las palabras, no cómo terminan las decisiones.

LO QUE TOMAMOS

Escriba la confianza como un número.

EL JUICIO SE PUEDE ENTRENAR

Mellers y colegas · 2014 · Chang y colegas · 2016

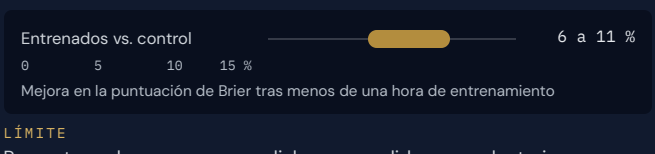
A2
GRADO

MÉTODO

Experimentos aleatorizados dentro de un torneo de pronóstico de cuatro años patrocinado por la comunidad de inteligencia de EE. UU.

HALLAZGO

El entrenamiento en probabilidad, el trabajo en equipo y el seguimiento mejoraron la precisión. Un entrenamiento de menos de una hora mejoró las puntuaciones de Brier entre 6 y 11 por ciento frente a un grupo de control.



LÍMITE

Preguntas sobre sucesos mundiales respondidas por voluntarios, no decisiones de negocio tomadas por directivos.

LO QUE TOMAMOS

Lleve la cuenta. Un registro de calibración es el entrenamiento más barato que comprará.

CÓMO LEER UN GRADO

La letra califica la fuente y el número califica la información, con la escala de la página 10. A2 significa una fuente totalmente fiable e información probablemente cierta. Estos grados son nuestro juicio, y la página 22 da la razón de cada uno.

17 · PÓNGALE UN NÚMERO

Una decisión sin número es una opinión.

Una decisión con número y fecha es un compromiso. Dos números resuelven la mayoría de las discusiones en una reunión directiva: cuánto cuesta cada semana de espera y en qué lugar queda la decisión frente a todo lo demás que está abierto.

LA VERSIÓN DE TRES MINUTOS · DE MEMORIA

¿Cuánto vale esta decisión cada mes si funciona, después de lo que cuesta mantenerla? $ _____

Multiplique eso por 12 y divida entre 52. Cada semana de espera cuesta cerca de $ _____

¿Qué tan probable es que funcione, como número? % _____

LA VERSIÓN COMPLETA · HÁGALA DOS VECES Y REPORTE EL RANGO

DATO	CONSERVADOR	REALISTA
A **Ganancia mensual si funciona**	$ _____	$ _____
B **Costo mensual de mantenerla**	$ _____	$ _____
C **Probabilidad de que funcione**	% _____	% _____
D **Horas para ponerla en marcha**	h _____	h _____

Valor mensual neto
`A − B`

Costo de cada semana de espera, si funciona
`(A − B) × 12 ÷ 52`

Valor por hora de puesta en marcha, ajustado al riesgo
`(A − B) × C ÷ D`

LUEGO ORDÉNELA · LA REGLA DE PRIORIDAD PUBLICADA EN NORTHSTARINTEL.AI

`Prioridad = ((2 × Oportunidad) + Riesgo de esperar − Esfuerzo) ÷ 8 × 100`

Califique cada una de 1 (bajo) a 3 (alto). Oportunidad 3, riesgo de esperar 3 y esfuerzo 2 dan ((6 + 3 − 2) ÷ 8) × 100 = 87.5, que se muestra como 88.

SI ESTÁ ADIVINANDO, EMPIECE AQUÍ · Y REEMPLACE LAS SUPOSICIONES EN UN MES

DATO	PUNTO DE PARTIDA
C · probabilidad	50 % hasta tener una tasa base de sus propias ubicaciones
A · ganancia mensual	El número más bajo que defendería ante su responsable de finanzas
D · horas de puesta en marcha	Cuente las horas de cada gerente, no solo las del proveedor

Estos puntos de partida son convenciones, no investigación, y se lo decimos. Cincuenta por ciento es el valor honesto para una decisión que nunca ha comprobado. Si el costo semanal de esperar es menor que el costo de la reunión para discutirla, aplace la decisión y escriba por qué. Esa es una respuesta legítima. Si es varias veces mayor, ya encontró la prioridad del mes.

¿Decide qué servicios mantener o a qué precio venderlos? Qué trabajos dejan ganancia, nuestra herramienta gratuita, calcula el margen por hora pagada a partir de la exportación de sus trabajos, dentro de su navegador. Está en northstarintel.ai/es/que-trabajos-dejan-ganancia.

18 · CÓMO SE VE EN UN EQUIPO DIRECTIVO REAL

Ilustrativo. Cada número es inventado y cada supuesto está a la vista.

Un operador de servicios para el hogar con doce ubicaciones cree que su equipo directivo es decidido. El director general reúne las últimas 20 decisiones directivas de notas de reuniones y correos en lugar de confiar en esa creencia.

20
decisiones encontradas en los registros

14
nombraban un responsable

4
tenían línea base antes de actuar

1
se revisó en su fecha

RESULTADO DE LA AUDITORÍA

5 / 24 · 21 / 100

TRABAJANDO DE MEMORIA · NIVEL 1

PERFIL POR ETAPA · SOBRE 4

SEÑAL	2/4
PUNTUAR	0/4
ASIGNAR	2/4
EJECUTAR	1/4
VERIFICAR	0/4
APRENDER	0/4

EL ÉXITO QUE NUNCA SE DEMOSTRÓ

La decisión más grande del año fue un aumento de precios de 8 por ciento en las doce ubicaciones el 1 de abril. Los ingresos del segundo trimestre subieron 6 por ciento, y la dirección lo llamó un éxito.

SEGUNDO TRIMESTRE, AÑO CONTRA AÑO	AÑO PASADO · SIN CAMBIO DE PRECIO	ESTE AÑO · PRECIOS +8 %
Ingresos	+7 %	+6 %
Trabajos completados	+2 %	−2 %

Los ingresos ya habían crecido 7 por ciento el año anterior, sin cambio de precio. Este año los trabajos completados bajaron 2 por ciento, cuando antes habían crecido 2 por ciento. ¿El aumento sumó ingresos o cambió trabajos por precio mientras el mercado hacía el resto? Nadie escribió una línea base, apartó una ubicación de comparación ni fijó una fecha de revisión. El único veredicto honesto es no concluyente.

EL REGISTRO DE UNA PÁGINA · ASÍ SE VEN AHORA LOS LUNES · EXTRACTO

DECISIÓN	RESPONSABLE	PRÓXIMA ACCIÓN	MEDIDA · LÍNEA BASE	REVISIÓN
Probar una membresía de mantenimiento en 4 de 12 ubicaciones	Gerente de operaciones	Semana 1	Tasa de repetición · 18 %	Semana 9
Agregar despacho los sábados en 3 ubicaciones	Gerente de distrito	Semana 2	Trabajos en sábado · 0	Semana 6
Cambiar el precio de los cinco tipos de trabajo con menor margen	Responsable de finanzas	Semana 1	Margen por hora pagada · $48	Semana 13

La solución no fue software.

Cada número que el equipo necesitaba ya estaba en su sistema de trabajos y en su contabilidad. Faltaban una línea base escrita, una comparación y una fecha. La primera solución fue una revisión de 15 minutos los lunes sobre un registro de una página: decisiones abiertas, responsables, fechas y el número que cada una debe mover. El software llegó después, cuando el registro superó las 40 decisiones abiertas en doce ubicaciones.

La siguiente gran decisión, una membresía de mantenimiento, se probó en cuatro ubicaciones y se dejaron ocho como control. La página 12 muestra cómo se demostró.

ILUSTRATIVO Caso compuesto ilustrativo. No es un cliente, no es un resultado y no es un promedio del sector.

19 · LA AUDITORÍA DE EVIDENCIA DE UNA HORA · LA PRUEBA DE CUMPLIMIENTO

Doce controles. Puntuación sobre 24 y luego sobre 100.

Reúna las últimas 20 decisiones de su equipo directivo, en cualquier ubicación. Las últimas, no las mejores. Una decisión es cualquier elección que comprometió dinero, personas o tiempo. Use registros, no memoria: notas, correos, chats, tickets. Si no encuentra veinte por escrito, ya encontró la primera fuga. Cuente cada registro faltante como un no en todas las líneas y siga.

2 = se cumple en 18 o más de las 20. 1 = se cumple en 6 a 17. 0 = se cumple en 5 o menos. Índice /100 = puntuación × 100 ÷ 24.

#	ETAPA	CONTROL	2	1	0
1	SEÑAL	¿La decisión se escribió como una pregunta con una elección real?	○	○	○
2		¿La evidencia que la respalda está archivada, con cada fuente nombrada?	○	○	○
3	PUNTUAR	¿La probabilidad de éxito se escribió como número antes de actuar?	○	○	○
4		¿Se ordenó frente a las demás decisiones abiertas con una regla escrita?	○	○	○
5	ASIGNAR	¿Nombra a un responsable, una persona y no un equipo?	○	○	○
6		¿Tiene fecha límite y una próxima acción escrita?	○	○	○
7	EJECUTAR	¿La medida y su línea base se escribieron antes de actuar?	○	○	○
8		¿Hay un registro de que la acción ocurrió, no solo de que se aprobó?	○	○	○
9	VERIFICAR	¿El resultado se revisó en la fecha fijada?	○	○	○
10		¿Dos registros independientes respaldan el veredicto?	○	○	○
11	APRENDER	¿Se registró un veredicto: ganancia, sin ganancia, no concluyente o disputado?	○	○	○
12		¿La lección quedó escrita donde la verá la próxima decisión?	○	○	○

SU PUNTUACIÓN

_____ / 24 _____ / 100

ETAPA MÁS DÉBIL _____

PERFIL POR ETAPA · CADA ETAPA SOBRE 4

SEÑAL	__ / 4	PUNTUAR	__ / 4
ASIGNAR	__ / 4	EJECUTAR	__ / 4
VERIFICAR	__ / 4	APRENDER	__ / 4

CÓMO LEER EL NÚMERO · RANGOS DE TRABAJO, NO PROMEDIOS DEL SECTOR

20 a 24 · 83 a 100

Defendible

NIVEL 3

Las decisiones tienen responsables, números y recibos. Lista para automatizar la entrada y la revisión del lunes.

12 a 19 · 50 a 79

Decidido, no demostrado

NIVEL 1 A 2

El trabajo ocurre. La prueba no. Corrija las líneas 7, 9 y 10: línea base, fecha de revisión, segundo registro.

0 a 11 · 0 a 46

Trabajando de memoria

NIVEL 0 A 1

Todavía no compre software. Logre que una decisión por semana quede escrita con responsable, fecha y número.

20 · LO QUE SIGUE IMPORTANDO CUANDO LA IA DECIDE MÁS

Ninguna predicción propia. Cuatro ajenas.

Una destacada firma de análisis tecnológico publicó las cuatro entre junio de 2025 y junio de 2026. Las cuatro pueden ser ciertas. La pregunta útil es qué partes de decidir se vuelven más fáciles y cuáles más difíciles.

50 % de las decisiones de negocio aumentadas o automatizadas por agentes de IA para 2027

15 %+ de las decisiones laborales del día a día las tomará la IA agéntica de forma autónoma para 2028, frente a cero en 2024

40 %+ de los proyectos de IA agéntica se cancelará antes de que termine 2027

5× más confianza en las decisiones modeladas de forma explícita que en las no gobernadas para 2029, y 80 % más rapidez

PREDICCIONES, NO MEDICIONES · FUENTES EN LA PÁGINA 22

PELDAÑO	LO QUE HACE EL SISTEMA	LO QUE HACE USTED
1. Informar	Resume, señala y redacta	Usted decide todo
2. Recomendar	Ordena opciones con razones	Usted elige y responde por la elección
3. Decidir con límites	Actúa dentro de un límite escrito	Usted audita una muestra cada semana
4. Actuar e informar	Ejecuta y deja recibos	Usted maneja las excepciones
5. Responder	Nada. Este nivel no es para sistemas	Usted responde por todos los niveles

Un equipo puede estar en el peldaño 1 y creer que está en el peldaño 3. Cada peldaño necesita el Registro de Decisión de la página 9, nunca menos. Un sistema que actúa sin supervisión necesita un límite humano más claro que uno que solo redacta.

TRES COSAS SE VUELVEN ESCASAS

Registros

Cuando cualquier IA escribe un memorando convincente en segundos, los memorandos no prueban nada. Un registro con fecha de qué se decidió, quién lo decidió y con qué evidencia conserva su valor.

Calibración

Cuando todos alquilan los mismos modelos, la ventaja es saber con qué frecuencia acierta su propio juicio. Ese número solo sale de un registro.

Responsabilidad

Un sistema puede ordenar opciones. No puede rendir cuentas. El nombre en la decisión es el producto.

LA PRUEBA DE FUTURO · ÚSELA EL LUNES

1 Si la IA fuera diez veces mejor de un día para otro, ¿su proceso de decisión se fortalecería o desaparecería?

2 Si la IA dejara de mejorar mañana, ¿aun así valía la pena construir el proceso?

3 Cuando una decisión falla, ¿quién responde, y puede mostrar qué se sabía en ese momento?

Un proceso que supera las tres es una inversión. Uno que necesita que la tecnología siga mejorando es una apuesta. Si la capacidad se detiene mañana, cada requisito de este estándar sigue en pie.

21 · DE DECISIONES POR INSTINTO A DECISIONES CALIFICADAS EN UNA SEMANA

Siete días. Tres números que su equipo directivo quizá nunca ha escrito.

DÍA	PASO	QUÉ HACER
1	**Reunir los registros**	Las últimas 20 decisiones directivas, de notas, correos y chats. Las últimas, no las mejores.
2	**Calificarlas**	Los doce controles de la página 19. Su número sobre 24 y sobre 100.
3	**Encontrar la etapa débil**	El perfil por etapa. Empiece donde la puntuación es más baja.
4	**Escribir un registro**	Un Registro de Decisión para la decisión abierta que más le cuesta.
5	**Ponerle precio**	La página 17, dos veces: conservador y realista. Reporte el rango.
6	**Hacer una prueba de ruido**	Tres casos, cinco gerentes, respuestas escritas por separado.
7	**Hacer la revisión**	Quince minutos. El registro, los responsables, las fechas, los números.

Para el domingo tendrá tres números: su puntuación de decisiones, la puntuación de su etapa más débil y el costo semanal de esperar en su decisión más costosa. Luego dé un paso de las páginas 7 y 8 cada mes, y apunte a subir un nivel cada trimestre.

SU SIGUIENTE PASO

No necesita otro tablero. Necesita decisiones que se cumplan.

Solicite una revisión de decisiones. Una revisión de decisiones dura 20 minutos y se centra en una decisión que sigue estancada. Usted sale con un responsable, una fecha y una forma de comprobar el resultado con sus propios números.

TRAIGA TRES COSAS

- ✓ Su puntuación de la página 19
- ✓ Los registros de su decisión abierta más costosa
- ✓ La persona que será responsable

¿Todavía no tiene registros? Escriba cada decisión durante dos semanas y luego vuelva.

Vea cómo luce un informe terminado: northstarintel.ai/es/informe-decision-evidencia

SOLICITAR

northstarintel.ai/es/contacto · (435) 265-3483 · admin@northstarintel.ai
Las llamadas a la línea 435 se atienden en inglés. Para escribirnos en español, use el formulario de northstarintel.ai/es/contacto.

POR QUÉ ESTE ESTÁNDAR ES DIFERENTE

North Star Intel no es una empresa de tableros. El método empieza por la evidencia: escribir la decisión, calificar en qué se apoya, nombrar un responsable y una fecha, y luego comprobar el resultado frente a una línea base escrita antes de actuar. Por eso la página 18 termina con una reunión de lunes, la página 16 califica la investigación que citamos y el paso 9 dice con claridad lo que North Star todavía no ha construido. Una guía que siempre concluye que usted debe comprar el software de su autor es un folleto con notas al pie.

22 · FUENTES Y GRADOS

Cada número de este estándar, y de dónde salió.

Los datos se comprobaron con las fuentes de abajo en noviembre de 2026. Los grados usan la escala de la página 10 y son nuestro juicio. Cuando una fuente es de pago, nos basamos en lo que sus autores publicaron en abierto. Los títulos de las fuentes se dejan en su idioma original.

HALLAZGOS CALIFICADOS · PÁGINAS 5 Y 16

B2 Lovallo, D. y Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. McKinsey Quarterly.
B: autores reconocidos y un método publicado. 2: reportado por gerentes y sin réplica independiente, aunque coherente con la investigación sobre sesgos.

B2 Kahneman, D., Sibony, O. y Sunstein, C. R. (2021). Noise: A Flaw in Human Judgment. Little, Brown Spark. También Kahneman, D., Rosenfield, A. M., Gandhi, L. y Blaser, T. (2016). Noise: How to overcome the high, hidden cost of inconsistent decision making. Harvard Business Review.
B: investigadores reconocidos y un método descrito. 2: una auditoría, coherente con el ruido hallado en muchas profesiones.

B1 Kent, S. (1964). Words of estimative probability. Studies in Intelligence, publicado en 1993. Mauboussin, A. y Mauboussin, M. J. (2018). If you say something is "likely," how likely do people think it is? Harvard Business Review.
B: un relato de primera mano y una encuesta amplia publicada. 1: dos observaciones independientes, con décadas de diferencia, coinciden.

A2 Mellers, B. y colegas (2014). Psychological strategies for winning a geopolitical forecasting tournament. Psychological Science 25(5). Chang, W. y colegas (2016). Developing expert political judgment. Judgment and Decision Making.
A: con revisión por pares y aleatorizado. 2: el seguimiento vino del mismo grupo de investigación, no de una réplica independiente.

B2 McKinsey and Company (abril de 2019). Decision making in the age of urgency. Encuesta global de McKinsey a más de 1,200 ejecutivos.
B: una encuesta amplia y publicada. 2: autodeclarada, de una firma que vende asesoría en decisiones.

B2 Blenko, M. W., Mankins, M. C. y Rogers, P. (2013). Decision Insights: The five steps to better decisions. Bain and Company. También Decide and Deliver (2010).
B: autores reconocidos y un programa de investigación largo. 2: basado en encuestas y reportado como nivel de confianza, no como tamaño del efecto.

ESTÁNDARES, MÉTODOS Y DATOS

- Oficina del Director de Inteligencia Nacional de EE. UU. Directiva 203 de la Comunidad de Inteligencia, Estándares analíticos. Primera emisión en 2007, nueva emisión en 2015, modificada en junio de 2023. Escala de fiabilidad de la fuente y credibilidad de la información (A a F, 1 a 6) usada en la doctrina de inteligencia de la OTAN, conocida como Código Almirantazgo.
- Barends, E., Rousseau, D. M. y Briner, R. B. (2014). Evidence-Based Management: The Basic Principles. Center for Evidence-Based Management. Nosek, B. A. y colegas (2018). The preregistration revolution. PNAS 115(11). Rosenthal, R. (1979). The file drawer problem and tolerance for null results. Psychological Bulletin 86(3).
- Klein, G. (2007). Performing a project premortem. Harvard Business Review. Brier, G. W. (1950). Verification of forecasts expressed in terms of probability. Monthly Weather Review 78(1). Hussey, M. A. y Hughes, J. P. (2007). Design and analysis of stepped wedge cluster randomized trials. Contemporary Clinical Trials 28(2).
- W3C (15 de mayo de 2025). Verifiable Credentials Data Model 2.0 y Data Integrity EdDSA Cryptosuites, Recomendaciones del W3C. Formato abierto de recibos de North Star, versión 1, northstarintel.ai/es/especificacion-de-recibos.
- Comisión Federal de Comercio de EE. UU. Regla de Franquicias, 16 CFR 436.9(c) y punto 19, 16 CFR 436.5(s). International Franchise Association y FRANdata (2026). Franchising Economic Outlook. FRANdata (2025): 42,571 operadores con varias unidades manejan 243,278 unidades franquiciadas, 56.5 por ciento del total.
- Comunicados de prensa de Gartner en gartner.com/en/newsroom: "Gartner Data & Analytics Summit 2025 Orlando: Day 1 Highlights", 3 de marzo de 2025. "Gartner Announces the Top Data & Analytics Predictions", 17 de junio de 2025. "Gartner Predicts Over 40% of Agentic AI Projects Will Be Canceled by End of 2027", 25 de junio de 2025. "Gartner Identifies the Top Trends for Data and Analytics", 16 de junio de 2026.

REGLAS CITADAS EN LAS PÁGINAS 8 Y 13

- Reglamento General de Protección de Datos de la UE, artículo 22. Brasil, Ley 13.709/2018 (LGPD), artículo 20, modificado por la Ley 13.853/2019. Agencia de Protección de la Privacidad de California, reglamento sobre tecnología de decisiones automatizadas, aprobado en septiembre de 2025, cumplimiento desde el 1 de enero de 2027.
- Colorado SB 26-189, firmada el 14 de mayo de 2026, vigente desde el 1 de enero de 2027, en reemplazo de la SB 24-205. Reglamento (UE) 2026/1744, el Ómnibus Digital sobre IA, en vigor desde el 27 de julio de 2026. Reglamento (UE) 2024/1689, Ley de IA, artículos 12 y 26(6).

LO QUE NOS NEGAMOS A CITAR, RASTREADO · PÁGINAS 5 Y 15

- McKinsey and Company, Five facts: How customer analytics boosts corporate performance (encuesta DataMatics 2013 a más de 400 gerentes). El original compara usuarios intensivos y ocasionales de analítica de clientes: 23 veces más probabilidades de superar a la competencia en captación de clientes nuevos y 9 veces en lealtad.
- Estimaciones del tamaño del mercado de inteligencia de decisiones para 2025: Global Market Insights 12.8 mil millones de dólares, 360iResearch 14.2, The Business Research Company 17.5, Bizwit Research 17.6, SNS Insider 18.1, Cervicorn Consulting 18.8, Fortune Business Insights 19.4, Straits Research 21.2.
- Una "correlación del 95 %" entre la eficacia de las decisiones y los resultados financieros, versión repetida de un vínculo que Bain reportó con un nivel de confianza mínimo del 95 %.

23 · ACERCA DE ESTE ESTÁNDAR Y CONDICIONES DE USO

Cómo se versiona, se cita y se usa este estándar.

Un estándar solo sirve si se sabe qué versión se está leyendo y qué promete. Esta página dice ambas cosas.

VERSIÓN Y EDICIÓN

Estándar	Estándar De la decisión a la evidencia, versión 1.0
Edición	2.2, 16 de noviembre de 2026. Reemplaza las Ediciones 2.1 y 2.0, y la Edición 1.0, publicada como La Auditoría de Evidencia.
Novedades de la 2.2	Suma todo el estándar en una página, como página 24. La fecha de la UE ya es ley, y se actualizan pronósticos y citas. Se acotan cuatro afirmaciones amplias y se agregan dos direcciones web. Las etiquetas de nivel siguen los diez pasos y cada sección lleva su número de página. Los doce controles no cambian.
Ediciones anteriores	La 2.1 se ajustó a la versión actual e hizo clicable el índice. La 2.0 sumó el estándar y sus diez pasos.
Próxima revisión	Dentro de doce meses, o antes si cambia una regla o un estudio citado

CÓMO CITARLO

North Star Intel (2026). De la decisión a la evidencia: El estándar, Edición 2.2. North Star Intelligence LLC. northstarintel.ai/es/estandar-decision-evidencia

LO QUE NORTH STAR HA CONSTRUIDO, Y LO QUE NO

Cada línea “Hoy en North Star” de las páginas 7 y 8 describe cómo funciona la versión actual. La calibración no forma parte de ella, y el paso 9 lo dice. Ningún registro de cliente aparece en este estándar, y ningún ejemplo es un cliente.

CONDICIONES DE USO

Solo educativo. Este estándar no es asesoría legal, financiera, fiscal, de inversión, laboral ni de cumplimiento. Consulte a profesionales calificados antes de actuar con base en él.

Sin garantía. Se ofrece tal cual y vigente al 16 de noviembre de 2026. Las leyes, los estudios y los datos cambian, y podemos actualizar este estándar sin aviso.

Limitación de responsabilidad. En la máxima medida que permita la ley, North Star Intelligence LLC no es responsable de ninguna pérdida derivada del uso de este estándar ni de las decisiones tomadas con él.

Ejemplos ilustrativos. Los ejemplos son casos compuestos, no clientes, resultados, promedios del sector, afirmaciones sobre ganancias ni garantías. Los puntos de partida de la página 17 son convenciones, no investigación.

Terceros. Los estudios, estándares, agencias y firmas se citan solo como referencia. Su mención no implica afiliación, patrocinio ni respaldo, y sus nombres y marcas pertenecen a sus dueños. North Star Intel no tiene afiliación con ningún gobierno.

Licencia. Puede leer, imprimir y usar este estándar dentro de su propia organización y aplicarlo a sus propias decisiones. Sin permiso por escrito, no puede revenderlo, volver a publicarlo, traducirlo, cambiarle la marca ni redistribuirlo, en todo o en parte, ni usarlo para entrenar modelos de IA. Las citas breves con crédito a North Star Intel y un enlace a northstarintel.ai son bienvenidas. El archivo bloquea la copia.

Marcas. North Star Intel™ y Decision to Evidence™ son marcas de North Star Intelligence LLC.

Idioma. Esta es una traducción de la edición en inglés. Si hay diferencias, prevalece la versión en inglés.

Edición 2.2 · 16 de noviembre de 2026 · Documento NSI-D2E-2.2-ES · © 2026 North Star Intelligence LLC, una sociedad de responsabilidad limitada de Utah fundada en North Logan, Utah. Todos los derechos reservados. northstarintel.ai · admin@northstarintel.ai · (435) 265-3483

24 · EL ESTÁNDAR EN UNA PÁGINA

Todo el estándar en una página.

Imprímala y téngala donde se toman las decisiones. Cada bloque indica la página que lo explica.

TRES IDEAS PARA RECORDAR · PÁGINA 2

Una decisión es un registro, no una reunión.

La evidencia se califica, no se acumula.

Juzgue primero el proceso y después el resultado.

DIEZ PASOS · PÁGINAS 7 Y 8

1. ~~Registrado después del hecho~~ → **Escrito antes de actuar**
2. ~~Lo decidió el equipo~~ → **Cuatro roles con nombre**
3. ~~Texto que suena seguro~~ → **Afirmaciones calificadas**
4. ~~Eventos en un tablero~~ → **Una cadena de evidencia**
5. ~~Marcado como hecho~~ → **Verificado**
6. ~~Antes y después~~ → **Un contrafactual**
7. ~~Solo éxitos~~ → **Todos los veredictos**
8. ~~Confíe en nosotros~~ → **Compruébelo usted**
9. ~~Opiniones sobre el juicio~~ → **Un registro de calibración**
10. ~~IA que actúa~~ → **IA dentro de un límite escrito**

VERIFICADO SOLO SI · PÁGINA 11

1. La línea base se escribió antes de actuar
2. El periodo del resultado se fijó de antemano
3. La métrica tiene nombre
4. Dos fuentes independientes coinciden
5. Las explicaciones alternativas conocidas están por escrito
6. Lo revisa alguien que no es el responsable
7. El responsable lo firma

TODO REGISTRO INCLUYE · PÁGINA 9

01 Pregunta
02 Responsable
03 Fecha límite
04 Prioridad
05 Estado

CUATRO VEREDICTOS · PÁGINA 11

- ● Ganancia verificada
- ● Verificado, sin ganancia
- ○ No concluyente
- ○ Disputado

SEIS NIVELES · PÁGINA 14

0 Sin registro
1 Registrado
2 Prerregistrado
3 Verificado
4 Comparado
5 Sellado

LA AUDITORÍA DE EVIDENCIA DE UNA HORA · PÁGINA 19

Doce controles. Puntuación sobre 24 y luego sobre 100.

SEÑAL > PUNTUAR > ASIGNAR > EJECUTAR > VERIFICAR > APRENDER

20 a 24 · 83 a 100
Defendible
NIVEL 3

12 a 19 · 50 a 79
Decidido, no demostrado
NIVEL 1 A 2

0 a 11 · 0 a 46
Trabajando de memoria
NIVEL 0 A 1

SUS PRIMEROS SIETE DÍAS · PÁGINA 21

1. Reunir los registros
2. Calificarlas
3. Encontrar la etapa débil
4. Escribir un registro
5. Ponerle precio
6. Hacer una prueba de ruido
7. Hacer la revisión

SIEMPRE UNA PERSONA CON NOMBRE · PÁGINA 9

Antes de empezar, escriba lo que siempre va a una persona con nombre: pagos, contrataciones y despidos, un reembolso por encima de su límite, un tema de seguridad, una pregunta legal y cualquier decisión sobre un empleado o un cliente en particular. Siempre.

Luego dé un paso de las páginas 7 y 8 cada mes, y apunte a subir un nivel cada trimestre.