

VELO5

LA GUÍA

Cómo las organizaciones convierten el conocimiento en decisiones, acción y aprendizaje

Comprender y aplicar la arquitectura operativa VELO5.

Fabian Schwartz
Velanz Research

EDICIÓN EN ESPAÑOL (COLOMBIA) • SEPTIEMBRE 2026

Guía · v1.0 | Basada en la Especificación del marco v1.0

EMPIECE AQUÍ

Acerca de esta guía

Esta guía está dirigida a gerentes y profesionales que conocen su negocio, pero se acercan a VELO5 por primera vez. Explica la arquitectura completa y cómo usarla para analizar un problema del negocio, elegir un cambio concreto y aprender de sus resultados.

Las páginas 3–5 presentan la lógica general. Las páginas 6–12 explican las dimensiones. Las páginas 13–17 muestran cómo se conectan y cómo empezar a aplicar VELO5. La última página reúne lo esencial para una consulta rápida.

Contenido

¿Por qué VELO5? 3

La arquitectura de un vistazo 4

El ciclo de inteligencia organizacional 5

V | Visión 6

E | Ejecución 7

L | Liderazgo y Cultura 8

O | Organización..... 9

5 | Inteligencia Aumentada 11

Donde se conectan las dimensiones..... 13

Gobernar las decisiones, no solo la tecnología 14

Hacer que el aprendizaje perdure 15

Aplicar VELO5 a un problema real..... 16

VELO5 en una página..... 18

Fuente y alcance

Esta guía se deriva de **VELO5 Operating Architecture – Framework Specification, Version 1.0**, documento maestro en inglés de agosto de 2026, de Fabian Schwartz, Velanz Research. Su fundamento teórico es **A Theory of Organizational Intelligence for the Age of AI**, según se describe en la especificación. Las notas de fuente de cada página remiten a secciones de esa especificación, que sigue siendo la referencia de autoridad para las definiciones y los requisitos exactos.

Este es un borrador de una guía pública para revisión del autor; no reemplaza la especificación. VELO5 es una arquitectura operativa de autor. La versión 1.0 no afirma que el sistema completo esté validado, ni presenta una escala de madurez validada, un puntaje único de inteligencia o resultados de desempeño garantizados. Sus principios permiten diseñar y evaluar un cambio concreto en la forma de trabajar.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§1–4, 18–19.

EL PROPÓSITO

¿Por qué VELO5?

El conocimiento útil no siempre se convierte en acción útil.

Una organización puede contar con personas capaces, equipos experimentados, abundantes datos y tecnología potente, y aun así tener dificultades para responder. La información relevante puede no llegar a quien debe decidir. Las decisiones pueden quedarse esperando aprobación. El trabajo puede pasar por demasiadas áreas. La experiencia puede discutirse y luego olvidarse.

VELO5 llama **brecha de conversión de la inteligencia** a la diferencia entre el conocimiento y las capacidades disponibles y lo que la organización realmente logra convertir en acción coordinada y aprendizaje. En la práctica, no basta con preguntar si hay más inteligencia disponible. Hay que entender qué impide aprovecharla.

La inteligencia organizacional es una capacidad del sistema completo

En VELO5, la **inteligencia organizacional** es la capacidad de reunir el criterio humano, el conocimiento, la información y las capacidades de las máquinas disponibles en distintas partes de la organización para comprender el cambio, elegir y ejecutar acciones coherentes, aprender de sus consecuencias y reconfigurarse en función de objetivos compartidos.

Que sea una capacidad «del sistema completo» significa que depende de cómo trabajan juntos las personas, los equipos, la información, la autoridad, los recursos y la tecnología. No pertenece a una persona excepcional, a un área ni a un modelo de inteligencia artificial (IA). Que sea «emergente» significa que surge de esas interacciones, no de un único componente.

La organización también está abierta a su entorno. Los clientes, los competidores, la tecnología y las instituciones generan señales y restricciones. Cuando esas condiciones cambian, la organización debe poder revisar tanto su respuesta como su forma de operar.

Distinga los recursos, la capacidad y los resultados

Las personas, el conocimiento, los datos y la IA son **insumos**. Las facultades para decidir, los incentivos, las rutinas, las relaciones y los flujos de trabajo son **mecanismos y condiciones** que permiten aprovechar esos insumos o los bloquean. La habilidad de detectar señales, decidir, actuar, aprender y cambiar de manera repetible es la **capacidad**. El valor para el cliente, el desempeño y la resiliencia son **resultados posibles**.

Estas distinciones tienen consecuencias prácticas. Comprar una herramienta no demuestra que exista esa capacidad. Terminar el trabajo no demuestra que haya aprendizaje. Un buen resultado, por sí solo, tampoco prueba que la organización pueda repetirlo o adaptarlo.

Qué aporta VELO5

VELO5 es la **arquitectura operativa** para desarrollar esa capacidad de manera intencional. Identifica los aspectos del diseño organizacional que requieren atención y las conexiones entre ellos. Puede aplicarse a una empresa, una unidad de negocio, un flujo de valor o una red que atraviese los límites de varias empresas. El alcance se define a partir de las personas, la información, la autoridad y los recursos necesarios para crear el valor que se busca.

Antes de incorporar más información, personas o tecnología, entienda dónde la inteligencia útil deja de convertirse en acción o aprendizaje.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§1.4, 3.1–3.8, 4.1, 19.2.

EL SISTEMA COMPLETO

La arquitectura de un vistazo

Dos funciones adaptativas. Dos sistemas habilitadores. Una capa transversal.



Arquitectura canónica de la Especificación del marco, §4.1 (página 12 del documento fuente), con rótulos en español.

Visión y Ejecución hacen funcionar el ciclo adaptativo

Visión detecta e interpreta cambios relevantes, define el rumbo y establece límites estratégicos.

Ejecución convierte ese rumbo en decisiones, acción coordinada, valor y evidencia. La evidencia que produce Ejecución puede llevar a revisar Visión: la relación funciona en ambos sentidos.

Dos sistemas habilitadores permiten que el ciclo funcione

Liderazgo y Cultura crea las condiciones humanas para que circule información veraz, se ejerza buen criterio, se desarrollen capacidades y se asuman responsabilidades. **Organización** establece los mecanismos formales que permiten el flujo de información, autoridad, recursos y valor. Ambos influyen en que el rumbo se convierta en acción efectiva.

Inteligencia Aumentada actúa en todo el sistema

Inteligencia Aumentada diseña cómo contribuyen las personas y las máquinas a detectar señales, decidir, actuar, recordar y aprender. El número 5 identifica esta quinta dimensión. No es la letra de una sigla ni el último paso de una implementación. La inteligencia organizacional puede existir sin IA; esta capa define cómo se integran las capacidades disponibles de las máquinas.

La retroalimentación, el aprendizaje y la memoria organizacional conectan la arquitectura y pueden cambiar cualquier dimensión. No son dimensiones adicionales. Las cinco cumplen roles distintos, pero todas forman parte de la arquitectura VELO5 completa. No son pilares idénticos ni frentes de trabajo independientes.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§4.1–4.7, 12.1, 18.5.

CÓMO SE ADAPTA EL SISTEMA

El ciclo de inteligencia organizacional

El ciclo explica cómo la información se convierte en acción, aprendizaje y una respuesta futura diferente. Describe el movimiento dentro de la arquitectura; no es una sexta dimensión de VELO5.

Detectar. Identifique cambios, necesidades, anomalías, oportunidades, amenazas y consecuencias relevantes. Una señal que permanece oculta o inaccesible no puede orientar la respuesta de la organización.

Interpretar. Comprenda qué significan esas señales en su contexto. Conecte la evidencia con el propósito, los supuestos, las capacidades y las restricciones. La meta es entender la situación de una manera útil, no recopilar información por recopilarla.

Elegir. Seleccione una acción coherente, un experimento, la decisión de no actuar o la necesidad de investigar más. Haga explícitos la decisión, sus supuestos y sus límites para que otras personas puedan actuar a partir de ellos.

Coordinar y actuar. Reúna las personas, los equipos, los recursos, los flujos de trabajo y las capacidades de las máquinas necesarios para ejecutar lo decidido. Una decisión debe convertirse en una acción observable, no quedarse en una intención.

Observar las consecuencias. Reúna evidencia oportuna y confiable sobre los resultados, los efectos secundarios, los riesgos y el comportamiento del sistema. Esa evidencia debe servir para la siguiente decisión.

Aprender y conservar lo aprendido. Actualice lo que la organización entiende, recuerda o puede hacer. El aprendizaje debe producir un cambio duradero en la comprensión compartida, las reglas de decisión, las rutinas, las capacidades o la memoria organizacional.

Reconfigurar. Cambie las prioridades, los comportamientos, los roles, la autoridad, la estructura, los recursos, la tecnología o la configuración de la IA cuando la evidencia lo justifique. Así, la organización inicia el siguiente ciclo con una capacidad de respuesta diferente.

El ciclo es recursivo, no una secuencia rígida

«Recursivo» significa que la evidencia puede llevar a retomar una pregunta anterior y a cambiar el propio sistema. La información nueva puede modificar la interpretación mientras se actúa. La entrega puede revelar que el problema inicial estaba mal planteado. El aprendizaje puede llevar a revisar la estrategia, los comportamientos, la estructura o el uso de la IA.

Cada tipo de decisión tiene sus propios tiempos. El ritmo adecuado depende de la incertidumbre, las consecuencias, la reversibilidad y la facilidad para detectar errores. VELO5 no impone una misma frecuencia de revisión para todo el trabajo.

Equilibre rumbo, calidad y velocidad

El **rumbo** plantea si vale la pena perseguir el resultado. La **calidad** plantea si la comprensión y el criterio son suficientemente sólidos para lo que está en juego. La **velocidad** plantea cuánto tarda una decisión en producir evidencia confiable y un ajuste adecuado. Acelerar la actividad no es una mejora si también acelera el error.

El objetivo es recorrer el camino más corto, sin dejar de actuar responsablemente, entre una decisión relevante, la evidencia válida, el aprendizaje que perdura y una mejor acción.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§5.1–5.7, 6.1–6.10.

FUNCIÓN ADAPTATIVA CENTRAL

V | Visión

PREGUNTA ORIENTADORA

¿Qué debemos optimizar para ganar?

Visión detecta e interpreta cambios estratégicamente relevantes y define el propósito, el valor para el cliente, las elecciones, las prioridades, los criterios de éxito y los límites de actuación. Da a la organización una base coherente para enfocar su atención, actuar y revisar sus decisiones; no pretende predecir el futuro a la perfección.

Detecte señales antes de definir el rumbo

Visión empieza antes de redactar una declaración de visión. Identifica las preguntas estratégicas importantes e interpreta señales de los clientes, del trabajo de primera línea, de la operación, de la tecnología y del entorno. Los supuestos estratégicos deben ser explícitos, incluido lo que tendría que seguir siendo cierto para que el rumbo elegido funcione. Las explicaciones alternativas y la evidencia incómoda deben poder considerarse.

Haga que el propósito y el valor para el cliente orienten las decisiones

El propósito expresa por qué existe la organización y qué aporta. Se vuelve operativo cuando cambia las decisiones. Un propósito compatible con cualquier estrategia orienta poco. El valor para el cliente lo concreta: identifica a quién se busca ayudar, qué problema o avance le importa y qué resultado pretende facilitar la organización.

Las metas internas, como el crecimiento, la eficiencia o la utilización de recursos, deben conectarse con la creación y la captura de valor. De lo contrario, la organización puede mejorar un indicador interno y perder de vista al cliente o beneficiario.

Elija un foco y defina qué significa tener éxito

La intención estratégica convierte las posibilidades en un foco deliberado. Visión hace explícito qué se elige, qué se acepta sacrificar y qué se descarta: dónde se concentrará la organización, qué no hará y por qué. Luego traduce el rumbo en un conjunto limitado de resultados prioritarios.

Los criterios de éxito describen qué evidencia mostraría avances, en qué plazo y bajo qué restricciones. También aclaran qué evidencia justificaría continuar, cambiar, escalar la decisión o detenerse. Los supuestos que conectan la acción con el resultado esperado siguen abiertos a revisión.

Defina límites para las decisiones de las personas y la IA

Un **límite de actuación** define qué es aceptable sin indicar cada acción. Los objetivos, las prioridades y los límites de riesgo y autonomía permiten que las personas, los equipos y los flujos de trabajo apoyados por IA decidan en su ámbito sin pedir aprobación para todo. Estos límites solo funcionan si también existen la autoridad, la capacidad y la responsabilidad correspondientes.

Visión orienta a Ejecución y recibe evidencia de ella. Le corresponden la interpretación estratégica y las elecciones, no el sistema de entrega que las pone a prueba. La estrategia debe cambiar cuando la evidencia lo justifique, en vez de quedar aislada de sus consecuencias.

Prácticas de apoyo. Jobs to Be Done puede ayudar a entender el avance que busca el cliente. Los objetivos y resultados clave (OKR) pueden conectar las prioridades con resultados medibles. El análisis de escenarios puede poner a prueba los supuestos. Son opciones, no métodos obligatorios de VELO5.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§7.1–7.11.

FUNCIÓN ADAPTATIVA CENTRAL

E | Ejecución

PREGUNTA ORIENTADORA

¿Cómo convertimos el rumbo en resultados con la rapidez suficiente para aprender y adaptarnos?

Ejecución convierte el rumbo estratégico en decisiones, acción coordinada, valor entregado, consecuencias observables y aprendizaje. Su unidad central es el **ciclo de la decisión al aprendizaje**, no simplemente una tarea, un proyecto o un entregable terminado.

Conecte el trabajo relevante con una decisión y un resultado

Para el trabajo relevante, explicita el resultado esperado, quién responde por la decisión, sus facultades, las restricciones, los supuestos y el próximo momento para revisar evidencia. Las personas deben entender qué se debe lograr y por qué. Dentro de esa intención, los equipos capaces deberían poder decidir cómo responder cuando cambien las condiciones.

Esto es coordinación basada en la intención, no libertad sin límites. Una brújula de decisiones o la intención del comandante permite comunicar el objetivo, las prioridades, los límites y las condiciones para escalar una decisión. VELO5 adopta el principio, sin exigir un modelo de mando o un documento específico.

Ajuste la velocidad al tipo de decisión

Las decisiones reversibles, con consecuencias acotadas y retroalimentación visible, normalmente permiten más delegación y ciclos más cortos. Las decisiones difíciles de revertir, de consecuencias importantes, inciertas o difíciles de monitorear requieren evidencia más sólida, cuestionamiento y supervisión. La reversibilidad técnica no basta: las consecuencias humanas, legales o reputacionales pueden persistir después de deshacer la acción.

Elimine las esperas, no el buen criterio

Las prioridades que compiten, el exceso de trabajo en curso, los lotes grandes, los trasposos de trabajo y las filas de aprobación suelen frenar la ejecución. La meta es que el valor y el aprendizaje importantes avancen por todo el sistema, no mantener cada recurso ocupado permanentemente. Hacer visible el flujo permite distinguir el tiempo dedicado a crear valor del tiempo que se pierde esperando.

Deje que la evidencia cambie el trabajo

Defina el resultado esperado, una línea base pertinente, un periodo de observación y qué contaría como evidencia a favor, en contra o no concluyente. Incluya los efectos secundarios y los riesgos. La retroalimentación no tiene que ser perfecta, pero sí suficientemente confiable y oportuna para lo que está en juego.

Revise la evidencia con una frecuencia adecuada al trabajo. Úsela para continuar, ajustar, detener o escalar. Detener una iniciativa debe ser una decisión legítima, no una derrota personal. Cuando la evidencia no sea clara, puede convenir observar más o hacer un experimento más pequeño. Continuar debe ser una elección consciente, no inercia.

Ejecución devuelve a Visión evidencia sobre los supuestos estratégicos; a Liderazgo y Cultura, sobre los comportamientos; a Organización, sobre las restricciones estructurales; y a Inteligencia Aumentada, sobre el desempeño conjunto de personas e IA. El ciclo queda incompleto cuando las revisiones no cambian nada o el aprendizaje se queda en una sola persona.

Prácticas de apoyo. Kanban, Agile, Lean, los experimentos, los lotes pequeños y las revisiones posteriores a la acción pueden apoyar la Ejecución. Su valor está en el flujo, la retroalimentación válida y las decisiones que cambian, no en adoptar sus nombres o ceremonias.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§8.1–8.12.

SISTEMA HABILITADOR

L | Liderazgo y Cultura

PREGUNTA ORIENTADORA

¿Cómo creamos un entorno en el que se tomen mejores decisiones de forma natural?

Liderazgo y Cultura es el sistema humano informal de valores, comportamientos de liderazgo, confianza, seguridad psicológica, transparencia, criterio, capacidades y responsabilidad. Influye en lo que las personas comunican, deciden y hacen.

Traduzca los valores en comportamientos observables

La cultura incluye creencias y supuestos internos, así como comportamientos visibles, rutinas, recompensas y consecuencias. En VELO5, su expresión más clara es lo que los líderes y los sistemas premian, toleran y sancionan repetidamente. Cada valor declarado necesita un principio para decidir, comportamientos observables y claridad sobre las conductas que lo contradicen. La selección, el desarrollo, el reconocimiento y las consecuencias deben reforzarlo.

El liderazgo es comportamiento, no solo un cargo. La respuesta a las malas noticias, la disposición a reconocer la incertidumbre, las decisiones que se retienen o delegan y las excepciones concedidas a los altos directivos comunican las reglas reales de funcionamiento.

Proteja la franqueza y mantenga los estándares

La seguridad psicológica permite preguntar, hacer visibles los errores, reconocer la incertidumbre y cuestionar supuestos sin humillaciones ni represalias. Protege la información veraz y el aprendizaje. No elimina los estándares de desempeño ni las consecuencias.

La responsabilidad y la rendición de cuentas aclaran los compromisos, los estándares y quién responde por ellos. La seguridad sin responsabilidad puede normalizar el bajo desempeño; exigir responsabilidad mediante el miedo puede ocultar la información necesaria para mejorarlo. VELO5 requiere ambas. El desacuerdo constructivo debe enriquecer la decisión; una vez tomada legítimamente, debe haber compromiso con una acción coordinada. La evidencia nueva permite reabrir la; discrepar no da a todos poder de veto.

Entienda qué tipo de confianza hace falta

La **confianza cognitiva** se refiere a la competencia y la confiabilidad. La **confianza emocional**, a poder expresar incertidumbre o desacuerdo de forma segura y respetuosa. La **confianza institucional**, a que los roles, los controles y las rutas de escalamiento hagan predecible el comportamiento a escala. Son problemas de diseño diferentes: la buena voluntad no reemplaza la capacidad, y las relaciones personales no sustituyen todas las salvaguardas formales.

Haga visible la información relevante y desarrolle el criterio

La **transparencia radical** consiste en dar visibilidad, con un propósito claro, a los problemas relevantes, los supuestos, las decisiones, la evidencia, los avances y los responsables. Respeta la privacidad, la seguridad y la confidencialidad legítima. Busca mejorar el criterio y el aprendizaje, no vigilar ni humillar públicamente.

Las personas también necesitan el conocimiento especializado, el sentido de responsabilidad, la adaptabilidad, la capacidad de aprender y las habilidades de colaboración que exige la estrategia. Esta dimensión desarrolla el criterio y el comportamiento individual. Organización configura los equipos, los roles formales y las capacidades de la empresa. Un problema estructural no debe presentarse como un problema de cultura.

El comportamiento apoyado por IA forma parte de la cultura real. Los valores y las expectativas de conducta también rigen cuando la IA comunica, recomienda o actúa. Las personas necesitan capacidad y una oportunidad legítima para cuestionar su aporte, con responsabilidades claras.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§9.1–9.14.

SISTEMA HABILITADOR

O | Organización

PREGUNTA ORIENTADORA

¿Cómo organizamos la inteligencia para crear más valor?

Organización es el sistema formal de coordinación: trabajo, equipos, roles, facultades para decidir, información, recursos, incentivos, gobernanza, capacidades y memoria institucional. Hace posibles aspiraciones como la autonomía, la colaboración y el aprendizaje en el diseño real de la operación.

Diseño en función del valor que exige la estrategia

La estructura de una organización influye en qué información puede conectarse, qué decisiones pueden tomarse, adónde pueden moverse los recursos y qué estrategias se pueden ejecutar. Las áreas, las líneas de reporte y los mecanismos de financiación no deben conservarse solo porque resultan familiares. Deben apoyar la intención estratégica actual y las capacidades necesarias para crear valor.

Observe el recorrido desde la necesidad hasta su solución

Un **flujo de valor** es el recorrido completo de actividades y decisiones desde que surge una necesidad del cliente o beneficiario hasta que se satisface. Puede atravesar varias áreas e incluir distintos procesos. Su alcance va más allá del procedimiento de un departamento.

Esta mirada hace visibles, desde la perspectiva del cliente, las esperas, los traspasos de trabajo, las filas, los reprocesos y las demoras en decidir. Un proceso puede ser eficiente dentro de un área mientras el cliente espera en otra. Organización se ocupa del desempeño del flujo completo, no solo de una etapa.

Distinga el tiempo de trabajo del tiempo de espera

El **tiempo de proceso** es el dedicado activamente a crear o transformar valor. El **tiempo de ciclo** es todo el tiempo que un elemento de trabajo o una necesidad permanece en el sistema. La **eficiencia de flujo** relaciona el tiempo de proceso con el tiempo de ciclo total. Estas distinciones permiten ver cuánto tiempo transcurre esperando o coordinando.

Llevar al máximo la utilización de los recursos de cada área puede dejar al sistema sin capacidad para absorber variaciones o ayudar en un cuello de botella. Por eso, VELO5 favorece el flujo de valor y aprendizaje de extremo a extremo. Reconoce, sin embargo, que la economía, la escasez de equipos y la seguridad pueden justificar decisiones deliberadas sobre la utilización. No prescribe una meta universal para estas medidas.

Observe cómo se hace realmente el trabajo

Los documentos de procesos pueden omitir soluciones alternativas, aprobaciones ocultas, limitaciones de los sistemas y coordinación informal. Observe el trabajo donde se crea valor e involucre a quienes lo realizan. El propósito es comprender y rediseñar el sistema, no culpar a las personas por adaptarse a sus restricciones.

Haga visibles la información, la autoridad, los recursos, las dependencias y los traspasos a lo largo del flujo de valor crítico. Esa evidencia conecta Organización con Ejecución: el diseño formal hace posible el trabajo, y el trabajo revela dónde debe cambiar el diseño.

Prácticas de apoyo. El mapeo del flujo de valor y la observación directa, incluidos los recorridos Gemba, permiten conocer el flujo real. VELO5 exige visibilidad del sistema relevante, no una técnica obligatoria de mapeo ni un organigrama predeterminado.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§10.1–10.4, 10.12–10.17.

Autoridad y coordinación

Para que el valor fluya, se necesitan personas que puedan actuar, conexiones confiables entre equipos y controles formales cuya utilidad justifique su existencia.

Forme equipos capaces de hacer fluir el valor

VELO5 favorece equipos lo bastante pequeños para mantener un contexto compartido y suficientemente multifuncionales para evitar traspasos recurrentes a áreas especializadas. Necesitan autoridad y capacidad suficientes para actuar dentro de la intención estratégica y los límites de actuación. Autonomía no significa aislamiento ni ausencia de coordinación.

La especificación fuente propone aproximadamente cinco a siete personas como referencia práctica para el tamaño de un equipo, no como regla universal. El tamaño depende del trabajo, la interdependencia, el riesgo, las capacidades requeridas y el costo de coordinación. Las **capacidades en T** combinan especialización profunda con suficiente amplitud para aportar fuera de esa especialidad cuando las dependencias evitables frenan el flujo de valor.

Diseñe las conexiones, no solo las casillas

Los equipos pequeños también necesitan relaciones de red deliberadamente diseñadas, contexto compartido y vínculos confiables con otros equipos y capacidades compartidas. Demasiadas conexiones pueden sobrecargar a las personas; demasiadas barreras pueden dejar atrapadas la información y la autoridad. VELO5 no supone que la jerarquía siempre sea incorrecta ni que una estructura completamente plana sea siempre mejor.

Las facultades formales para decidir deben aclarar quién puede tomar una decisión, aportar información, cuestionarla, escalarla y revertirla. Cuando las consecuencias están acotadas y hay retroalimentación disponible, la autoridad debería estar cerca del conocimiento relevante. Las decisiones de mayores consecuencias pueden requerir un cuestionamiento más amplio y controles adicionales.

Alinee recursos, incentivos y memoria

La capacidad y la financiación deben reflejar las prioridades estratégicas y permitir que la evidencia cambie los compromisos asumidos. No se exige un único modelo de financiación. Financiar equipos estables o flujos de valor es una opción cuando mejora el flujo y la adaptación. Los incentivos y la gobernanza deben reforzar los comportamientos buscados, no premiar metas locales incompatibles.

Organización también establece los mecanismos formales para conservar y recuperar el conocimiento: roles, rutinas, registros de decisiones, repositorios, derechos de acceso y continuidad. La IA puede ampliar el acceso a la memoria, pero no resuelve por sí sola la falta de responsables o de contexto.

Use la burocracia mínima viable

La burocracia tiene una función legítima: generar confianza, responsabilidad, consistencia, coordinación y reducción del riesgo a escala. La **entropía organizacional** es la acumulación de costos de coordinación, reglas, aprobaciones, pérdida de información y fricción interna cuya carga supera el valor que generan. En VELO5 v1.0, el término se refiere principalmente a la burocracia excesiva.

La **burocracia mínima viable** consiste en conservar el menor control formal necesario para cumplir esas funciones legítimas. Los controles relevantes necesitan un propósito claro, un responsable, evidencia de utilidad y una condición de revisión. Elimine, simplifique o rediseñe los controles desproporcionados, y preserve los necesarios por razones legales, éticas u operativas. Acelerar una aprobación innecesaria no equivale a eliminar su carga.

No se busca cero burocracia, sino una baja carga de coordinación injustificada.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§10.5–10.17, 15.1–15.6.

CAPA TRANSVERSAL

5 | Inteligencia Aumentada

PREGUNTA ORIENTADORA

¿Cómo usamos la IA para aumentar nuestra capacidad de aprender, decidir y ejecutar?

Inteligencia Aumentada configura los roles de personas y máquinas, la información, la autoridad, los flujos de trabajo, la memoria, la supervisión y la retroalimentación para que el sistema completo actúe y aprenda con mayor efectividad, con responsabilidad humana explícita. Atraviesa las otras cuatro dimensiones.

Empiece por el trabajo y el valor que se busca

Parta de un problema organizacional y una unidad de trabajo definida, no de la disponibilidad de una herramienta. Identifique qué limita al sistema relevante: la información útil, la autoridad, el conocimiento especializado, la coordinación, el acceso a datos o la retroalimentación pueden importar más que el volumen de una tarea.

Antes de automatizar una actividad, pregúntese si debería existir, si puede simplificarse y si la restricción está en otro lugar. **Eliminar–simplificar–aumentar capacidades** es una orientación práctica para analizar el trabajo. No es una secuencia fija de transformación de las cinco dimensiones.

Distinga automatizar de aumentar capacidades

Automatizar es delegar una actividad o decisión acotada a una máquina bajo condiciones definidas. **Aumentar capacidades** es combinar deliberadamente los aportes de personas y máquinas para mejorar el criterio, la ejecución o el aprendizaje. Ambas formas de trabajar pueden coexistir en un mismo flujo.

Las tareas estables, bien definidas, observables y reversibles pueden ser aptas para una automatización acotada, con monitoreo y manejo de excepciones. El trabajo ambiguo, novedoso o dependiente del contexto normalmente exige mayor participación humana en el planteamiento del problema y la colaboración. Las decisiones difíciles de revertir o en las que entran en juego valores suelen requerir un criterio más sólido, mayor cuestionamiento y supervisión. El diseño se guía por las características de la tarea, no por una regla general sobre la IA.

Asigne explícitamente los roles y la autoridad

Defina quién plantea el problema, aporta contexto, genera opciones, evalúa, decide, actúa y monitorea. Identifique dónde se verifican los resultados y cómo se escalan las excepciones. Llamar «asistente» a un sistema no aclara si solo recomienda o si está autorizado para aprobar, comunicar, actuar o asignar recursos.

Combinar personas y máquinas no produce automáticamente un resultado mejor que el aporte de cada una por separado. El sistema conjunto debe diseñarse y evaluarse. Una persona que figura como revisora no ejerce supervisión real si carece de la competencia, el contexto, el tiempo y la autoridad para comprender e intervenir.

Aporte el contexto de la organización

El trabajo apoyado por IA necesita información pertinente sobre clientes, productos, políticas, restricciones, datos operativos y decisiones anteriores. Ese contexto requiere responsables, reglas de acceso, fuentes identificadas, significado y actualización. Conserve el razonamiento y las circunstancias de las decisiones importantes, no solo sus productos finales.

Prácticas de apoyo. Distribuir las tareas entre personas e IA es una función obligatoria; la forma de hacerlo depende del contexto. Los flujos de trabajo tipo centauro, los agentes, los copilotos, los sistemas de recuperación de información, la simulación y la automatización son medios posibles, no tecnologías obligatorias ni pruebas de éxito.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§11.1–11.7, 11.9–11.15.

Evalúe el sistema de trabajo completo

Un modelo potente o una demostración impresionante no prueban que exista valor para la organización. Lo importante es qué cambia en el trabajo real.

Evalúe más allá del componente

En el nivel del **modelo o componente**, examine si la tarea acotada cumple las exigencias de precisión, confiabilidad, tiempo de respuesta y costo. En el nivel de la **interacción entre personas e IA**, examine si las personas saben cuándo confiar, verificar, cuestionar y escalar.

En el nivel del **flujo de trabajo**, evalúe el efecto sobre el valor, la calidad, el tiempo de ciclo, el volumen de trabajo completado por unidad de tiempo y el riesgo. En el nivel de la **organización**, evalúe la coordinación, el aprendizaje que perdura y las capacidades reutilizables. Considere también las consecuencias externas, las personas afectadas y las obligaciones legítimas. Producir más en una parte aislada no demuestra que el sistema completo sea mejor.

Evalúe antes de poner el sistema en operación y continúe durante su uso. Revise los errores reales, las excepciones, el comportamiento de los usuarios, los cambios de condiciones y los efectos en etapas posteriores. Los puntajes generales de un modelo no reemplazan las pruebas con las tareas, los datos, los usuarios y lo que está en juego en la organización.

Distinga tres tipos de fricción

La **fricción humana** incluye el miedo, la poca confianza, la capacidad insuficiente y la incertidumbre sobre los roles. El diseño del trabajo debe involucrar a los usuarios, aclarar las implicaciones para sus roles, desarrollar capacidades y ofrecer canales legítimos para cuestionar.

La **fricción organizacional** incluye metas incompatibles, incentivos, políticas, aprobaciones, responsables poco claros y mecanismos formales diseñados para formas anteriores de trabajar. Puede exigir cambios en los roles, las facultades para decidir, la gobernanza y las conexiones entre flujos de valor.

La **fricción técnica** incluye las limitaciones del modelo, la integración, el tiempo de respuesta, la calidad de los datos, la seguridad, la privacidad, la memoria y la infraestructura. Requiere evaluación técnica, controles y mejoras. El avance tecnológico no resuelve automáticamente los otros dos tipos de fricción.

Haga efectiva la responsabilidad

El trabajo relevante apoyado por IA necesita un responsable humano que responda por él, límites explícitos de autoridad, verificación, escalamiento y capacidad real de intervenir. La seguridad, la privacidad, el propósito legítimo y el uso responsable forman parte del diseño del trabajo. Conserve suficiente trazabilidad para reconstruir los insumos relevantes, las acciones de las máquinas, las intervenciones humanas y los resultados.

Defina cómo la organización limitará, suspenderá, rediseñará o retirará el sistema cuando cambie la evidencia. Los valores y las expectativas de comportamiento deben aplicarse a la comunicación y la acción apoyadas por IA, no solo a los empleados.

Amplíe el uso solo cuando la evidencia lo respalde

Escale una intervención con IA solo cuando la evidencia indique que mejora el sistema de trabajo relevante dentro de un nivel de riesgo aceptable. Monitoree si el aumento de la producción solo desplaza una fila de trabajo a una etapa posterior, si las personas pueden manejar las excepciones y si se conserva el aprendizaje. Use los resultados para mejorar los roles, los flujos de trabajo, los datos, los modelos, los controles y la memoria organizacional.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§11.4–11.15, 13.3–13.6, 17.5.

INTEGRACIÓN DEL SISTEMA

Donde se conectan las dimensiones

Una **interfaz** es el punto en el que una parte de la arquitectura depende de otra para recibir información, rumbo, autoridad, capacidad o retroalimentación. VELO5 asigna responsabilidades principales sin convertir las dimensiones en partes independientes.

El rumbo debe contrastarse con la evidencia

Visión y Ejecución conectan las elecciones estratégicas con consecuencias observables. Visión aporta prioridades, supuestos, criterios de éxito y límites de actuación. Ejecución devuelve evidencia sobre el valor, la viabilidad y las opciones que van surgiendo. La conexión falla cuando los resultados no pueden cuestionar la estrategia o cuando se sigue entregando sin una relación clara con el propósito.

La estrategia necesita criterio honesto y capacidad estructural

La relación de **Visión** con **Liderazgo y Cultura** conecta el propósito con el compromiso y el cuestionamiento. Las personas deben poder dar a conocer información incómoda, en lugar de proteger la estrategia actual. La relación de **Visión** con **Organización** conecta las elecciones con las capacidades, el acceso a información, la autoridad y los recursos. La viabilidad estructural orienta la estrategia; a su vez, la estrategia da sentido a cambiar la estructura.

La entrega necesita apoyo humano y formal

La relación de **Ejecución** con **Liderazgo y Cultura** conecta el desempeño con la confianza, la responsabilidad y la retroalimentación honesta. Lo que los líderes premian bajo presión revela la cultura real. La relación de **Ejecución** con **Organización** conecta el trabajo con equipos, autoridad, recursos y coordinación. Las filas de trabajo o las demoras en las aprobaciones pueden ser problemas de diseño, no pruebas de falta de esfuerzo.

El comportamiento y los sistemas formales deben reforzarse

La relación entre **Liderazgo y Cultura** y **Organización** conecta los valores declarados con los roles, los incentivos, las facultades para decidir y los controles. La confianza y la capacidad hacen viable la delegación; los mecanismos formales la hacen real. Declarar autonomía resulta contradictorio si toda decisión importante aún exige aprobación externa al equipo o si las recompensas favorecen metas locales incompatibles.

La IA debe encajar en cada conexión que modifica

La relación de **Inteligencia Aumentada** con **Visión** conecta las capacidades de las máquinas con objetivos y límites legítimos. Con **Ejecución**, las conecta con tareas, acciones, resultados y errores reales. Con **Liderazgo y Cultura**, vincula el comportamiento apoyado por IA con los valores, el criterio y el cuestionamiento. Con **Organización**, lo conecta con los roles, los derechos sobre los datos, la gobernanza, los flujos de trabajo y la memoria.

Estas relaciones funcionan en ambos sentidos. La IA puede abrir nuevas posibilidades para detectar señales, coordinar y diseñar el trabajo. El resto de la arquitectura aporta el contexto, la autoridad y la evidencia necesarios para aprovecharlas de manera responsable.

Haga explícitas las dependencias importantes

Para una dependencia relevante, un **acuerdo de interfaz** define brevemente qué insumo se requiere y con qué calidad, quién puede decidir o escalar, cuándo se necesita una respuesta, qué retroalimentación debe regresar y qué debe conservarse. No es un contrato legal ni una plantilla obligatoria. El objetivo local de ninguna dimensión puede pasar por encima del propósito, de los límites legítimos de riesgo o del valor del sistema completo.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§12.1–12.6; Apéndice C.

INTEGRACIÓN DEL SISTEMA

Gobernar las decisiones, no solo la tecnología

La gobernanza articula la autoridad, la responsabilidad, los controles, el cuestionamiento, la evidencia y la intervención. No es una sexta dimensión de VELO5 ni es sinónimo de añadir aprobaciones.

Comparta responsabilidades sin perder claridad sobre quién responde

Visión aporta el propósito, el valor esperado, los resultados prohibidos y los límites estratégicos.

Liderazgo y Cultura aporta los comportamientos aceptables, la transparencia, el criterio, las reglas para cuestionar y la responsabilidad personal. **Organización** define los responsables formales, las facultades para decidir, el escalamiento, la posibilidad de auditar y los controles proporcionales.

Inteligencia Aumentada aporta los controles sobre datos, modelos, agentes y flujos de trabajo, incluida la evaluación, el monitoreo, la seguridad, la privacidad y la trazabilidad. **Ejecución** aporta evidencia de lo que realmente ocurre: consecuencias, excepciones, incidentes y los cambios que estos exigen. Estas responsabilidades deben conectarse en torno al sistema de trabajo.

Ajuste el control a la decisión y sus consecuencias

Una misma tecnología puede apoyar decisiones muy diferentes. La gobernanza debe responder a la **reversibilidad**, las **consecuencias potenciales**, la **incertidumbre** y la **facilidad para detectar fallas**. Cuanto más difícil sea descubrir o revertir un error, y mayores sean sus consecuencias, más se justifican los controles preventivos, el cuestionamiento independiente y la supervisión.

La frecuencia y la escala también importan: muchas acciones automatizadas pequeñas pueden producir un gran efecto conjunto. Considere a las partes afectadas y su posibilidad de obtener una explicación, revisión o corrección. La urgencia puede justificar actuar más rápido, pero no ocultar quién responde ni dejar la autoridad sin definir.

La responsabilidad humana va más allá de aprobar manualmente

VELO5 no exige que una persona apruebe manualmente cada acción apoyada por IA. Exige un responsable humano que responda por el sistema de trabajo y capacidad real para comprenderlo, intervenir y mejorarlo. Ese responsable necesita suficiente competencia, información y autoridad para responder a los riesgos relevantes.

Ser responsable incluye definir el uso previsto y sus límites, monitorear la evidencia, responder a las fallas y poder limitar o suspender el sistema. Las consecuencias que excedan su autoridad necesitan una ruta clara de escalamiento. La responsabilidad abarca a las personas afectadas, no solo el desempeño de los componentes.

Haga posible cuestionar y corregir

La **posibilidad de cuestionar y solicitar revisión** significa que las personas afectadas o los responsables pueden cuestionar, revisar, anular, apelar o corregir una decisión de consecuencias importantes mediante un proceso real. Una facultad teórica de anular decisiones que sea inaccesible, demasiado lenta o sin poder efectivo no cumple esa función.

Revise si los controles conservan su propósito, si son efectivos y qué carga de coordinación generan. Puede ser necesario cambiarlos o retirarlos cuando su justificación original deja de aplicar. Las salvaguardas necesarias siguen siendo necesarias aunque ralenticen la acción; un control innecesario no debe permanecer solo porque ya existe.

La presencia de una persona no equivale a supervisión. Se necesitan contexto, competencia, tiempo y autoridad para actuar.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§13.1–13.6, 15.4–15.6.

INTEGRACIÓN DEL SISTEMA

Hacer que el aprendizaje perdure

La experiencia solo se convierte en aprendizaje organizacional cuando cambia lo que la organización comprenderá, recordará o será capaz de hacer después.

Retroalimentación, aprendizaje y adaptación no son lo mismo

La **retroalimentación** es información sobre un estado o una consecuencia. El **aprendizaje organizacional** es un cambio duradero, a partir de la información y la experiencia, en la comprensión compartida, la memoria, las rutinas, las estructuras, las capacidades o las acciones posibles. La **adaptación** ocurre cuando la organización actúa de otra manera o adquiere la capacidad de hacerlo en respuesta a un cambio que ha interpretado.

Revisar un tablero de indicadores no constituye aprendizaje por el solo hecho de hacerlo. Una retrospectiva queda incompleta si nada cambia. Un documento de lecciones aprendidas no ayuda a tomar decisiones futuras si nadie puede encontrarlo o interpretarlo. El aprendizaje puede ser provisional y revisarse después, pero aun así debe modificar la capacidad futura.

Conserve el contexto, no solo la conclusión

La **memoria organizacional** conserva información, experiencia, supuestos, decisiones y conocimiento en las personas, las relaciones, las rutinas, las estructuras, los registros, los sistemas de datos y el contexto accesible para las máquinas. Ningún repositorio reúne por sí solo toda esa memoria.

Registre las decisiones relevantes, la evidencia, las excepciones, los resultados y el razonamiento. Distinga la información verificada de la interpretación, la opinión y la incertidumbre. Conserve suficiente información sobre la fuente, el momento, las condiciones y los supuestos para que otra persona entienda cuándo aplica lo aprendido. Asigne responsables y accesos adecuados, en lugar de depender de quien creó el registro.

Vuelva a usar lo que la organización recuerda

La memoria debe poder recuperarse en el momento de trabajar o decidir. Las personas y la IA necesitan una forma de encontrar conocimiento relevante, aplicarlo y saber si fue útil. Revíselo y actualícelo cuando cambien las condiciones. Retire, archive o restrinja el material que se vuelva obsoleto, engañoso o cuyo uso ya no esté permitido.

El aprendizaje puede quedar incorporado en una rutina, regla de decisión, rol, estándar, flujo de trabajo, habilidad o configuración de IA que haya cambiado, no solo en un registro. Lo importante es que la experiencia relevante pueda influir en acciones futuras más allá de la persona o el hecho que la originó.

La memoria es una responsabilidad compartida

Visión conserva los supuestos, las elecciones y las razones de los cambios estratégicos. **Ejecución** registra las decisiones, los experimentos y las consecuencias. **Liderazgo y Cultura** sostiene las expectativas de comportamiento y las capacidades mediante la práctica. **Organización** hace duraderas la conservación y la recuperación mediante mecanismos formales. **Inteligencia Aumentada** puede ampliar la recuperación, la síntesis y la aplicación, con controles sobre las fuentes, el acceso y la actualización.

Mantenga abierto a cuestionamiento el conocimiento conservado

Una organización puede aprender una lección equivocada por retroalimentación con demasiado ruido, un periodo de observación corto o incentivos que distorsionan la interpretación. Considere explicaciones alternativas y revise las conclusiones. El conocimiento almacenado no es automáticamente verdadero, y una rutina antes útil puede convertirse en fuente de rigidez. La cantidad de documentos y el uso de repositorios no prueban que haya aprendizaje.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§5.4–5.7, 14.1–14.7.

APLICAR VELO5

Empiece por un problema real

Use VELO5 para comprender un obstáculo concreto al valor, la acción o el aprendizaje. El punto de entrada depende del problema; no es necesario empezar por Visión y recorrer las letras en orden.

Defina el valor y el alcance del sistema

Elija un problema observable en el trabajo real. Defina qué resultado importa, a quién beneficia y cuáles son los límites relevantes. La aspiración general de «transformar» no basta para orientar una intervención. El valor esperado y las restricciones estratégicas deben estar claros, aunque la preocupación inicial se encuentre en otra dimensión.

Delimite el sistema a partir de las personas, la información, la autoridad, las capacidades, los recursos y las relaciones necesarios para producir el resultado. Puede ser un flujo de valor, una unidad de negocio, una empresa o una red entre empresas. No suponga que un departamento o una línea de reporte contiene el problema completo.

Siga el recorrido de la información a la acción

Siga cómo entran las señales relevantes al sistema, cómo se interpretan, quién elige una respuesta, cómo avanza el trabajo, qué consecuencias se hacen visibles y qué ocurre con el aprendizaje. Observe el trabajo real y escuche a las personas involucradas, en vez de basarse únicamente en informes y descripciones de procesos.

La meta es ubicar la **restricción de conversión**: el mecanismo que impide que la inteligencia útil se convierta en acción coordinada y aprendizaje duradero. Distinga el síntoma visible del mecanismo. Identifique dónde se oculta información, esperan las decisiones, falta autoridad, los traspasos interrumpen el flujo o la experiencia no modifica el trabajo futuro.

Examine el mismo problema desde las cinco dimensiones

Desde **Visión**, examine el propósito, el valor para el cliente, las prioridades, los supuestos y los límites de actuación. Desde **Ejecución**, revise si las decisiones se convierten en acción oportuna, evidencia válida y cambios de comportamiento. Desde **Liderazgo y Cultura**, examine si la información relevante puede salir a la luz y si las personas cuentan con el criterio, la confianza y la responsabilidad necesarios para actuar.

Desde **Organización**, examine la autoridad formal, los recursos, las capacidades, los flujos de información y la burocracia. Desde **Inteligencia Aumentada**, revise si los roles de personas y máquinas son adecuados, cuentan con contexto, se gobiernan y se evalúan. Se está examinando un sistema conectado, no cinco programas de mejora separados.

Examine con cuidado lo que pasa de una dimensión a otra

Una restricción puede estar entre dimensiones, no dentro de una sola. Establezca qué información, rumbo, autoridad o retroalimentación debe pasar de una a otra, si llega de forma utilizable y quién puede resolver la falla. Identifique una responsabilidad principal y las dependencias que la apoyan, sin suponer que las partes son independientes.

En este punto, el resultado útil es una explicación, basada en evidencia, de qué bloquea el valor esperado, dónde ocurre y qué dimensiones o conexiones están involucradas. VELO5 no exige un puntaje numérico para llegar a esa comprensión, y esta guía no ofrece un instrumento de diagnóstico validado.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§1.4, 3.5, 12.3, 17.1–17.4; Apéndice C.

Pruebe un cambio y conserve lo aprendido

El siguiente movimiento es una intervención acotada: un cambio deliberado en el sistema relevante, con una explicación clara de por qué debería ayudar y evidencia que permita saber si lo hace.

Formule una hipótesis de intervención

Indique qué mecanismo o conexión busca cambiar, qué mejora espera y por qué. Trate esa explicación como una hipótesis, no como una promesa. Haga explícitos los supuestos clave y la evidencia que permitiría respaldarla, rechazarla o revisarla. Así conecta el cambio con la restricción observada, no con una herramienta preferida o una práctica de moda.

Elija la intervención más pequeña que sea responsable

Prefiera un cambio que mantenga abiertas las opciones y produzca evidencia relevante sin exposición innecesaria. «La más pequeña que sea responsable» no significa el cambio local más fácil ni la acción más rápida posible. El alcance debe seguir abordando el mecanismo y sus dependencias importantes.

Revise los efectos en las cinco dimensiones. Asegure suficiente autoridad, capacidad, recursos, responsabilidad y mecanismos de escalamiento. Considere si el cambio podría crear nuevas filas de trabajo, controles, dependencias o desequilibrios de información. Ajuste la supervisión a las consecuencias, la incertidumbre, la reversibilidad y la facilidad para detectar fallas. Los controles necesarios se mantienen.

Defina qué evidencia cambiará la siguiente decisión

Defina el resultado esperado, una línea base pertinente, el periodo de observación y el próximo momento de revisión. Considere el valor, el flujo, la calidad, los riesgos y las consecuencias no previstas para el sistema relevante. Producir más en un punto aislado, usar una herramienta o terminar una implementación no basta.

En la revisión, distinga la evidencia que respalda la hipótesis de la que la contradice o no permite concluir. Considere explicaciones alternativas. Según lo que encuentre, continúe, ajuste, detenga o escale. Cuando el resultado aún no justifica un compromiso mayor, puede convenir investigar más o hacer un experimento más pequeño.

Incorpore el cambio a la forma de trabajar

Conserve la decisión, los supuestos, la evidencia, el contexto y el cambio resultante donde puedan influir en el trabajo futuro. El aprendizaje válido puede modificar prioridades estratégicas, comportamientos, una facultad para decidir, un flujo de trabajo, una rutina, una habilidad o el diseño del trabajo entre personas e IA. Una revisión que no cambia la comprensión ni la capacidad deja inconcluso el aprendizaje.

Escale el mecanismo, no solo la actividad

Amplíe la intervención solo cuando la evidencia respalde el mecanismo y el sistema que la recibirá pueda incorporarla. Considere los roles, las capacidades, la autoridad, la gobernanza, la financiación, los datos, la infraestructura, el soporte y el monitoreo necesarios fuera del entorno inicial. Un éxito logrado gracias a atención excepcional, personas de capacidades poco comunes o soluciones provisionales puede no ser transferible.

Las prácticas pueden sustituirse si cumplen la misma función requerida, se ajustan al contexto y preservan los límites y requisitos de la arquitectura. VELO5 aporta una disciplina para razonar sobre el cambio; no prescribe un despliegue universal, un conjunto específico de herramientas ni una secuencia de madurez.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§8.5–8.7, 16.1–16.6, 17.2–17.7.

MANTENGA A LA VISTA EL SISTEMA COMPLETO

VELO5 en una página

VELO5 es una arquitectura operativa para desarrollar de manera intencional la inteligencia organizacional: la capacidad de toda la organización para detectar señales, interpretar, elegir, actuar, aprender y reconfigurarse en función de objetivos compartidos.

Dimensión	Rol en el sistema	Pregunta orientadora
Visión	Función adaptativa central	¿Qué debemos optimizar para ganar?
Ejecución	Función adaptativa central	¿Cómo convertimos el rumbo en resultados con la rapidez suficiente para aprender y adaptarnos?
Liderazgo y Cultura	Sistema habilitador	¿Cómo creamos un entorno en el que se tomen mejores decisiones de forma natural?
Organización	Sistema habilitador	¿Cómo organizamos la inteligencia para crear más valor?
Inteligencia Aumentada	Capa transversal	¿Cómo usamos la IA para aumentar nuestra capacidad de aprender, decidir y ejecutar?

Cómo funcionan juntas las partes

Visión establece el rumbo; Ejecución lo convierte en acción y evidencia. Liderazgo y Cultura permite que circule información veraz, se ejerza buen criterio y se asuman responsabilidades. Organización aporta coordinación formal y flujo de valor. Inteligencia Aumentada configura los aportes de personas y máquinas en todo el sistema. El aprendizaje puede cambiar cualquier dimensión.

Cómo aprende el sistema

Detectar → Interpretar → Elegir → Coordinar y actuar → Observar las consecuencias → Aprender y conservar lo aprendido → Reconfigurar.

Es un ciclo recursivo, no una secuencia rígida. Equilibre rumbo, calidad de las decisiones y velocidad. La retroalimentación se convierte en aprendizaje cuando cambia la capacidad futura; la memoria permite volver a usar lo aprendido.

Cómo empezar

Parta de un problema real y del valor que se busca. Comprenda el sistema relevante y ubique la restricción de conversión. Formule una hipótesis de intervención comprobable, considere las cinco dimensiones y elija el cambio más pequeño que permita actuar responsablemente y producir evidencia relevante. Conserve el aprendizaje y reconfigure; amplíe la intervención solo cuando la evidencia y las condiciones habilitadoras lo respalden.

Mejore la forma en que toda la organización aprovecha lo que sabe, actúa a partir de ello, aprende de las consecuencias y cambia su manera de trabajar.

Fuente: Especificación del marco v1.0, §§3–5, 7–17, 19. Documento fuente: VELO5 Operating Architecture — Framework Specification, documento maestro en inglés, agosto de 2026, Fabian Schwartz, Velanz Research.