DOCUMENTO 12 · ÍNDICE DE TRANSFORMACIÓN

Índice de transformación

Cómo saber, con evidencia, si un caso de uso y una compañía se transforman con IA o solo se eficientan

Fernando García Varela Versión 0.2 (borrador de trabajo) 28-09-2026 Borrador para revisión

5	8	0–3	5
preguntas de clasificación	señales observables	puntuación por señal	perfiles de compañía

EN ESTE DOCUMENTO

01 Objeto y alcance

02 Principio

03 Clasificación de la ambición de un caso de uso

04 Índice de transformación de la compañía

05 Asignación del perfil

06 Tratamiento del "sin dato"

07 Periodicidad y responsables

08 Calibración en C5

09 Ejemplo ilustrativo completo

10 Presentación al consejo

11 Limitaciones

12 Herramientas y plantillas asociadas

13 Documentos relacionados

14 Control de versiones

Aviso legal y exención de responsabilidad. SEVEN-G es un marco metodológico de referencia que se ofrece «tal cual» y con fines exclusivamente informativos. No constituye asesoramiento jurídico, regulatorio, financiero ni profesional, ni garantiza el cumplimiento de ninguna norma. Las referencias a regulación general (como el Reglamento Europeo de IA, el RGPD, DORA o NIS2), a normas técnicas y a regulación específica de cada sector o jurisdicción pueden ser incompletas, no aplicar a un caso concreto o quedar desactualizadas por cambios normativos, interpretaciones o criterios de las autoridades posteriores a su fecha de consulta. **Cada organización que use SEVEN-G es la única responsable de identificar la normativa que le aplica, verificar su vigencia y certificar su propio cumplimiento regulatorio**, con el asesoramiento cualificado que corresponda. Esta metodología es una ayuda genérica y gratuita, compartida con la comunidad para que nadie tenga que empezar desde cero; cada persona u organización puede y debe adaptarla a su propio uso. No debe entenderse que sus partes jurídicamente sensibles hayan sido revisadas por una asesoría jurídica: esas revisiones, para cada empresa o sector, son responsabilidad última de la empresa, el consultor o la organización que la use. Aunque se procura mantenerla al día, alguna norma puede haber cambiado sin que se recoja aquí. En la máxima medida permitida por la ley, el autor no asume responsabilidad alguna por los efectos de su aplicación en ninguna organización ni por su aplicabilidad completa. La metodología no otorga certificación de ningún tipo. El autor no asume responsabilidad alguna por el uso que se haga de este contenido ni por las decisiones que se adopten con él. Los datos, cifras, compañías y casos de los ejemplos son ficticios o ilustrativos.

LO ESENCIAL **Obligatorio siempre**

Cálculo del índice de transformación de la compañía en C1 y en cada C5, con las condiciones de base y las ocho señales; «sin dato» nunca cuenta como evidencia. La clasificación de la ambición de cada caso de uso (sección 3) se aplica siempre.

Matriz de obligatoriedad y lectura por capas (documento 94)

01

Objeto y alcance

Este documento desarrolla la sección 5 del documento 00. Define dos instrumentos conectados:

1. **La clasificación de ambición de cada caso de uso** (Optimizar, Aumentar o Transformar): cinco preguntas, reglas de decisión, tratamiento de los casos dudosos, responsables y ciclo de ambición propuesta, confirmada y real.
2. **El índice de transformación de la compañía**: ocho señales con fórmula, fuente de datos y puntuación de 0 a 3; condiciones de base; reglas para asignar uno de los cinco perfiles; tratamiento del "sin dato"; periodicidad; calibración; ejemplo completo y limitaciones.

Se aplica en las fases 1, 2 y 7 del ciclo de vida y en las etapas C1, C4 y C5 del ciclo corporativo. Las herramientas asociadas son el clasificador de ambición (T05) y la calculadora del índice (T14); la evidencia de la clasificación se documenta con la plantilla P07.

Todos los umbrales numéricos de este documento son **iniciales y están marcados "a calibrar"**. No proceden de estudios de mercado: son puntos de partida razonables que cada compañía revisa en C5 con sus propios datos (sección 8).

02

Principio

La eficiencia y la transformación **no se distinguen por la tecnología**, sino por **qué cambia en el negocio y dónde aparece el valor**. Un agente de IA generativa que redacta respuestas más rápido es optimización; un modelo estadístico clásico que permite lanzar un servicio con precio personalizado puede ser transformación.

El índice no es un juicio de valor. **La eficiencia es un resultado legítimo** y muchas compañías deben empezar por ella para financiar sus apuestas posteriores. Lo que SEVEN-G exige es que la elección sea consciente, esté medida y la tome quien corresponde (principio 9 del documento 01). El índice sirve sobre todo para detectar una situación concreta: **la transformación declarada que las señales no confirman**.

03

Clasificación de la ambición de un caso de uso

3.1 Las cinco preguntas

Cada pregunta se responde **sí** o **no**, con una justificación breve y la evidencia disponible. Una respuesta afirmativa sin evidencia se trata como **no** a efectos de clasificación.

#	Pregunta	Qué cuenta como sí	Qué no cuenta como sí	Apunta a
IT-P1	¿Cambia la propuesta de valor que recibe el cliente o el usuario final?	El cliente recibe algo distinto: un servicio nuevo, una prestación que antes no existía, un modo de relación diferente o un precio construido de otra forma.	El mismo servicio más rápido, más barato o con menos errores.	Transformar
IT-P2	¿Se rediseña el proceso de extremo a extremo, y no solo una tarea dentro del proceso?	Cambian los pasos, los puntos de decisión y los traspasos del proceso completo, desde la entrada hasta el resultado.	Se automatiza o acelera uno o varios pasos manteniendo el diseño del proceso.	Aumentar o Transformar
IT-P3	¿Cambian los roles, la estructura organizativa o quién toma qué decisiones?	Se rediseñan puestos o equipos, o decisiones que tomaban personas pasan a tomarlas sistemas (A2 o A3) con supervisión definida, o las personas asumen tareas que antes no podían hacer.	Se reduce el número de personas que hacen lo mismo; se entrega una herramienta sin cambiar el contenido del puesto.	Aumentar o Transformar
IT-P4	¿Genera ingresos, servicios o mercados que no existían?	Ingresos o clientes procedentes de una oferta, canal o mercado que no existiría sin la IA.	Más ventas de la oferta existente por mejor conversión o retención.	Transformar
IT-P5	¿Podría retirarse sin afectar al modelo de negocio, volviendo simplemente al coste anterior?	Si se apaga, la compañía sigue haciendo lo mismo con el coste o el tiempo previos.	Si se apaga, se pierde una oferta, una capacidad de las personas o una forma de organizarse.	Optimizar

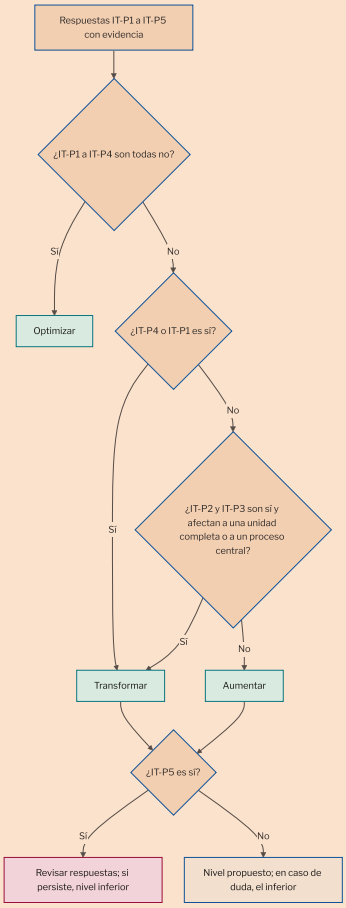
3.2 Reglas de decisión

Las reglas se aplican **en orden**. La primera que se cumple determina el nivel, salvo las reglas de contraste (6 a 10), que se aplican siempre.

Regla	Condición	Resultado
1 · Optimizar por defecto	IT-P1, IT-P2, IT-P3 y IT-P4 son **no**.	**Optimizar**, con independencia de cómo se haya presentado el caso de uso.
2 · Nuevos ingresos	IT-P4 es **sí**.	**Transformar**.
3 · Nueva propuesta de valor	IT-P1 es **sí**.	**Transformar**.
4 · Nuevo modelo operativo	IT-P2 y IT-P3 son **sí** y el cambio afecta a una unidad organizativa completa o a un proceso central del negocio (no a un proceso de soporte parcial).	**Transformar**.
5 · Aumento	IT-P2 o IT-P3 son **sí** y no se cumple la regla 4.	**Aumentar**.
6 · Contraste con IT-P5	El resultado es Aumentar o Transformar y IT-P5 es **sí**.	Incoherencia: se revisan las respuestas. Si persiste, se asigna el nivel inmediatamente inferior y se registra el motivo.
7 · Dependencia en Optimizar	El resultado es Optimizar y IT-P5 es **no**.	El nivel no cambia. Se comprueba si el caso de uso soporta una función crítica (criterio Enterprise del documento 01, sección 9.2).
8 · Prudencia ante la duda	Tras aplicar las reglas persiste una duda razonable entre dos niveles.	Se asigna el **nivel inferior**. Quien propone el superior aporta la evidencia que resuelva la duda. La duda **no rebaja los controles**: si afecta a un criterio Enterprise, se aplica Enterprise.
9 · Casos de uso mixtos	El caso de uso tiene componentes de distinto nivel.	Se divide en casos de uso separados o se clasifica según el componente que concentra más de la mitad de la inversión. No se promedian niveles.
10 · Irrelevancia de la forma	—	No influyen en el nivel la tecnología (IA generativa, agentes), el importe de la inversión, la novedad técnica ni la denominación del programa.

Clasificación de la ambición de un caso de uso

Las reglas se aplican en orden y se contrastan con la pregunta 5



Fuente: SEVEN-G

3.3 Casos dudosos

Ejemplos genéricos e ilustrativos.

Caso	Clasificación	Razonamiento
Asistente de IA generativa que redacta borradores de respuesta para el equipo de atención	**Optimizar**	Mismo servicio, mismo rol; ahorra tiempo (IT-P1–IT-P4 no).
Copiloto que permite a los analistas revisar operaciones de mayor complejidad que antes derivaban a especialistas	**Aumentar**	Cambia el contenido del puesto (IT-P3 sí); el negocio es el mismo.
Licencias de una suite de productividad con IA para todos los empleados	**Optimizar**, salvo que se demuestre cambio de rol	Sin plan de adopción ni rediseño de puestos, IT-P3 es no.

Caso	Clasificación	Razonamiento
Automatización con agentes de un proceso de back office completo, con reducción de plantilla y los mismos puestos restantes	**Optimizar**	Reducir personas que hacen lo mismo no es cambio de rol; si el proceso se rediseña (IT-P2 sí) pero no cambian roles, sería **Aumentar**.
Rediseño de la función de planificación: decisiones de asignación que pasan a un sistema A2 y planificadores que supervisan excepciones	**Transformar** (regla 4)	IT-P2 y IT-P3 sí sobre una unidad completa. Si solo afecta a una parte de la planificación, **Aumentar**.
Precio dinámico con IA para la oferta existente	**Aumentar** o **Transformar**	Si el cliente recibe una forma de precio nueva (IT-P1 sí), Transformar; si solo se ajustan tarifas dentro del modelo actual, Aumentar (IT-P3: la decisión pasa a un sistema).
Servicio de pago para clientes basado en un modelo propio	**Transformar** (regla 2)	Ingresos que no existían (IT-P4 sí).
Plataforma común de datos para varios casos de uso	**Optimizar** por defecto	Se clasifica por su efecto propio. No hereda la ambición de los casos de uso que habilita; su contribución se declara como dependencia.
Piloto exploratorio de una idea de nuevo servicio	Según la hipótesis a escala	Se clasifica por lo que cambiaría si tuviera éxito; la ambición real se evalúa en G7.
Sistema de IA para vigilar obligaciones regulatorias (esfera principal 08)	**Optimizar** por lo general	Se clasifica como cualquier otra; su nivel no califica la esfera 08 (documento 10, sección 4.2).

3.4 Ambición propuesta, confirmada y real

Estado	Cuándo	Qué representa	Evidencia
Propuesta	Fase 1	Nivel que el equipo propone con las cinco preguntas sobre la oportunidad.	P07 con respuestas y justificación.
Confirmada	Fase 2 (G2)	Nivel verificado sobre la hipótesis de valor: métricas, línea base y tipo de valor esperado coherentes con el nivel.	P07 actualizada, P08.
Real	Fase 7 (G7) y, si procede, R6	Nivel que demuestra la evidencia en producción.	P07 con evidencia de resultados, P28, P30.

Criterios para registrar la **ambición real** (coherentes con los criterios de G7 del documento 01, sección 7.6):

Ambición real	Evidencia mínima
Transformar	Retorno validado atribuible al caso de uso, o cambio de la oferta o del modelo operativo verificado (IT-P1, IT-P4 o regla 4 comprobados con hechos).
Aumentar	Adopción efectiva igual o superior al objetivo de la hipótesis, mejora de rendimiento medida y cambio de rol o capacidad reasignada verificados.
Optimizar	Cualquier otro caso con valor medido.

Si el caso de uso se **para antes de G5**, no se registra ambición real: se conserva la confirmada y la parada cuenta en la señal 7.

3.5 Quién clasifica, confirma y revisa

Momento	Propone o registra	Verifica	Decide	Observaciones
Propuesta `(fase 1)`	Responsable de producto de IA	Oficina de IA (coherencia de respuestas)	Patrocinador, en G1	Se registra el evento en T01.
Confirmación `(fase 2 · Lite)`	Responsable de producto de IA	Oficina de IA	Patrocinador, en G2	Si el nivel confirmado es Transformar, la intensidad pasa a Enterprise.
Confirmación `(fase 2 · Enterprise)`	Responsable de producto de IA	Auditor de IA	Comité de IA, en G2	Transformar requiere además aprobación del consejo.
Revisión de continuidad `(R6)`	Responsable de producto de IA	Oficina de IA o auditor de IA	Órgano de R6	Si hay indicios de que el nivel real difiere del confirmado, se adelanta G7.
Ambición real `(fase 7)`	Responsable de producto de IA, con datos de T12	Oficina de IA (Lite) o auditor de IA (Enterprise)	Órgano de G7	Escalar un caso de uso con ambición real Transformar requiere aprobación del consejo.

Nadie verifica ni decide sobre la clasificación de su propio caso de uso (documento 01, sección 7.4).

3.6 Qué hacer si la ambición real difiere de la declarada

Situación	Actuación	Responsable
Real inferior a la confirmada	1) Registrar el cambio como evento con motivo. 2) Recalcular el mapa de calor y el índice. 3) Analizar la causa: sobredeclaración inicial, ejecución incompleta o cambio de alcance. 4) En G7, elegir entre **Iterar** para alcanzar el nivel confirmado, con nuevo plazo y límite de inversión, o **aceptar el nivel real** y evaluar la continuidad con los criterios de ese nivel (por ejemplo, ahorro materializado si pasa a Optimizar). 5) Revisar si la intensidad Enterprise sigue justificada por otro criterio. 6) Registrar las lecciones aprendidas.	Órgano de G7; si la confirmada era Transformar, se informa al consejo en la siguiente sesión de C4.
Real superior a la confirmada	Se trata como una nueva clasificación: se aplican los criterios y aprobaciones del nuevo nivel antes de escalar. Si alcanza Transformar, se requiere aprobación del consejo y se aplica Enterprise.	Órgano de G7; consejo si alcanza Transformar.
Operación como Transformar sin aprobación	Si el caso de uso ya ha introducido cambios propios de Transformar sin la aprobación del consejo, se abre una **no conformidad mayor** y se regulariza en el plazo aprobado en C2.	Comité de IA.
Clasificación sin respuestas o sin evidencia	**No conformidad menor**, que debe corregirse antes del siguiente *gate*.	Oficina de IA.
Clasificación modificada para eludir un control o una aprobación	**No conformidad mayor**.	Comité de IA.

La diferencia entre ambición confirmada y real **no es en sí una no conformidad**: las apuestas pueden no cumplirse. Lo que se controla es su frecuencia:

Tasa de sobredeclaración de ambición = casos de uso con ambición real inferior a la confirmada ÷ casos de uso con ambición real registrada × 100, en los últimos 24 meses.

Valor (a calibrar)	Actuación
30 % o más en el conjunto de la cartera	Alerta al comité de IA y revisión de la calidad de la clasificación en la fase 2.
50 % o más en los casos de uso confirmados como Transformar	Se informa al consejo y se tiene en cuenta en la lectura del perfil (sección 5.3).

3.7 Alcance del impacto (IM1–IM4)

Las cinco preguntas de la sección 3.1 dicen también **a qué afecta** cada caso de uso. Esa lectura se resume en cuatro niveles de alcance, sin preguntas nuevas, y es la tercera lente de la madurez (11

§7.6). Se aplica a los casos de uso en uso y solo con respuestas verificadas (sección 3.4): una respuesta sin evidencia cuenta como «no».

Nivel	Alcance	Condición	Ambición típica
IM1	Tarea	Mejora una tarea dentro de un proceso que no cambia (ninguna de las condiciones siguientes)	Optimizar
IM2	Proceso	IT-P2 = sí: el proceso se rediseña de extremo a extremo	Optimizar o Aumentar
IM3	Personas y organización	IT-P3 = sí: cambian los roles, la estructura o quién toma qué decisiones	Aumentar o Transformar
IM4	Modelo de negocio	IT-P1 o IT-P4 = sí: cambia la propuesta de valor al cliente o hay ingresos, servicios o mercados nuevos	Transformar

Se asigna el nivel más alto cuya condición se cumple. En la compañía se muestra la **distribución** de los casos de uso en uso por nivel junto con el perfil del índice (sección 5): así se ve, sin un número nuevo, si la IA solo mejora tareas, si ya rediseña procesos, si cambia el trabajo de las personas o si toca el modelo de negocio. La ambición típica es orientativa: el nivel lo dan las respuestas, no la etiqueta de ambición.

> **Por qué importa.** «Optimizar» y «Transformar» son etiquetas que se declaran; el alcance del impacto sale de lo que ha cambiado de verdad. Una cartera con todos los casos de uso en IM1 no está transformando la compañía, aunque la tesis lo diga, y un caso de uso en IM3 sin plan de personas es una alerta (11 §7.6).

04

Índice de transformación de la compañía

4.1 Estructura

El índice se compone de **ocho señales** observables. Cada señal se puntúa de **0 a 3**:

Puntuación	Significado general
0	Sin dato, o situación de exploración (no hay cartera, producción o registro suficiente para medir).
1	Lectura de eficiencia.
2	Lectura intermedia.
3	Lectura de transformación.

La **suma** (0 a 24) se muestra como referencia, pero **el perfil no se asigna por la suma**, sino con las reglas de la sección 5, que combinan señales concretas y condiciones de base. Un valor medido que resulta nulo (por ejemplo, 0 % de ingresos habilitados) puntúa **1**, no 0: está medido y su lectura es de eficiencia.

4.2 Perímetro y reglas comunes de cálculo

Aspecto	Regla
Casos de uso incluidos	Todos los del registro de casos de uso (T01) cuya esfera principal es 01 a 07. Los de esfera principal 08 o 09 se excluyen de las señales 1, 2 y 7 y se informan aparte como inversión en habilitación de gobierno y cumplimiento (documento 10, sección 4.2).
Uso corporativo de IA de propósito general	Su coste cuenta en la señal 1 como **Optimizar**, salvo que forme parte de un caso de uso con ambición confirmada superior y plan de adopción aprobado.
Nivel de ambición usado	Real si existe; si no, confirmada. Los casos de uso con solo ambición propuesta se cuentan como **sin clasificar**.
Ventana	Doce meses móviles hasta la fecha de corte, salvo la señal 7 (veinticuatro meses).
Estado de los importes	Las señales de valor (2, 3 y 6) usan solo importes **validados**.
Moneda y coste	"Coste de la cartera" = inversión de construcción ejecutada en la ventana + coste recurrente de la ventana, según las categorías del documento 42.

4.3 Condiciones de base

Tres condiciones que no puntúan, pero que los perfiles exigen:

Código	Condición	Fórmula	Umbral inicial (a calibrar)
B1	Cartera gobernada	Casos de uso activos con fase, *gates* registrados y ambición confirmada ÷ casos de uso activos × 100	80 % o más
B2	Proporción de valor validado	Valor realizado validado ÷ valor realizado total (validado + declarado + estimado) × 100	50 % o más
B3	Escala en producción	Número de casos de uso de esferas 01 a 07 en producción	5 o más (ajustable al tamaño de la compañía en C2)

4.4 Las ocho señales

SEÑAL 1 · COMPOSICIÓN DE LA INVERSIÓN

Qué mide	Peso de las apuestas de Aumentar y Transformar en el coste de la cartera.
Fórmula	IT-S1 = coste de la cartera en Aumentar y Transformar ÷ coste total de la cartera × 100. Se informa además el peso de Transformar por separado.
Fuente	T01: nivel de ambición, esfera principal; T12 y T13: inversión y coste recurrente por caso de uso.
0	No hay cartera registrada, o más del 30 % del coste corresponde a casos de uso sin clasificar.
1	Menos del 20 %.
2	Del 20 % al 40 %, o 40 % o más con Transformar por debajo del 10 %.
3	40 % o más, con Transformar en el 10 % o más.

SEÑAL 2 · COMPOSICIÓN DEL VALOR

Qué mide	Proporción del valor validado que procede de retorno frente a eficiencias.
Fórmula	IT-S2 = retorno validado ÷ (eficiencias validadas materializadas + retorno validado) × 100.
Fuente	T12: importes por tipo (eficiencia, retorno) con estado validado. La capacidad liberada no suma (regla 3 de medición).
0	No hay valor validado.

1	Menos del 10 %.
2	Del 10 % al 30 %, o 30 % o más procedente de un solo caso de uso.
3	30 % o más, procedente de al menos dos casos de uso.

SEÑAL 3 · MATERIALIZACIÓN

Qué mide	Capacidad liberada que se ha convertido en menor coste real o se ha reasignado de forma explícita.
Fórmula	IT-S3 = (horas materializadas + horas reasignadas) ÷ horas de capacidad liberada medidas × 100. Se informa aparte la proporción reasignada.
Fuente	T12 (capacidad liberada y ahorro materializado) y T20 (reasignación registrada con actividad de destino).
0	No se mide la capacidad liberada.
1	Menos del 30 %.
2	30 % o más, sin cumplir el nivel 3.
3	60 % o más, con las horas reasignadas iguales o superiores a la mitad de las convertidas.

SEÑAL 4 · PROFUNDIDAD DEL CAMBIO

Qué mide	Procesos rediseñados de extremo a extremo frente a tareas automatizadas.
Fórmula	IT-S4 = casos de uso en producción con IT-P2 = sí verificada en G5 o G7 ÷ casos de uso en producción × 100.
Fuente	T01: respuestas a IT-P2 con estado de verificación; T03: resultado de G5 y G7.
0	No hay casos de uso en producción, o la verificación de IT-P2 falta en más del 30 % de ellos.
1	Menos del 15 %.
2	Del 15 % al 35 %.
3	35 % o más.

SEÑAL 5 · MODELO OPERATIVO

Qué mide	Cambios en roles, estructura y reparto de decisiones entre personas y sistemas, con supervisión definida.
Fórmula	IT-S5 = casos de uso en producción con IT-P3 = sí verificada y diseño de supervisión humana verificado (P17) ÷ casos de uso en producción × 100.
Fuente	T01: respuestas a IT-P3 verificadas; evidencia P17; T20: roles rediseñados; registro de unidades organizativas rediseñadas.
0	No hay casos de uso en producción.
1	Menos del 10 %.
2	Del 10 % al 25 %, o 25 % o más sin ninguna unidad organizativa completa rediseñada.
3	25 % o más, con al menos una unidad organizativa completa rediseñada.

Un cambio de roles o de reparto de decisiones **sin supervisión humana definida no cuenta** en esta señal y se comunica como alerta al comité de IA.

SEÑAL 6 · INGRESOS HABILITADOS POR IA

Qué mide	Peso en los ingresos de productos, servicios o canales que no existirían sin IA.
Fórmula	IT-S6 = ingresos validados de oferta habilitada por IA en la ventana ÷ ingresos totales de la compañía en la ventana × 100.
Criterio de inclusión	La oferta supera la prueba contrafactual: sin el sistema de IA, la compañía no podría prestarla o no podría hacerlo en condiciones económicamente viables. Las mejoras de conversión o retención de la oferta existente no cuentan aquí (cuentan en la señal 2).
Fuente	Control de gestión; T12 (retorno de conceptos de venta nueva con marca de oferta habilitada por IA); T01 (IT-P4 = sí verificada).
0	No se mide.
1	Menos del 0,5 %.
2	Del 0,5 % al 2 %.
3	2 % o más.

Estos umbrales dependen mucho del sector y del tamaño. La compañía **puede** ajustarlos en su primera C2, declarando el ajuste.

SEÑAL 7 · PASO A PRODUCCIÓN

Qué mide	Si las apuestas de Aumentar y Transformar llegan a producción en proporción y tiempo comparables al resto.
Fórmulas	**Tasa de llegada** de un grupo = casos de uso que superaron G2 en los últimos 24 meses y alcanzaron G5 ÷ casos de uso del mismo grupo con resultado (alcanzaron G5, se pararon o están estancados más del doble de la suma de los plazos de referencia de las fases 3 a 5). **Conversión relativa** CR = tasa de llegada de Aumentar y Transformar ÷ tasa de llegada de Optimizar. **Tiempo relativo** TR = mediana de días de G2 a G5 en Aumentar y Transformar ÷ misma mediana en Optimizar.
Sin base de comparación	Si no hay casos de uso de Optimizar con resultado, CR se sustituye por la tasa de llegada de Aumentar y Transformar ÷ 0,6, y TR por la mediana real ÷ la suma de los plazos de referencia de las fases 3 a 5 (documento 03, sección 3.6).
Fuente	T01 y T03: fechas de G2 y G5, estados, motivos de parada, plazos de referencia.
0	No hay *gates* registrados en la ventana.
1	Ningún caso de uso de Aumentar o Transformar ha superado G2 en la ventana, o CR es inferior a 0,5.
2	CR de 0,5 o más sin cumplir el nivel 3, o menos de tres casos de uso de Aumentar o Transformar con resultado.
3	CR de 0,8 o más, TR de 2,0 o menos y al menos tres casos de uso de Aumentar o Transformar con resultado.

SEÑAL 8 · DECISIÓN DEL CONSEJO

Qué mide	Si el consejo decide, financia y supervisa apuestas de transformación de forma explícita y trazable.
Fórmula	Recuento, en los últimos 12 meses, de apuestas de Transformar aprobadas por el consejo, con límite de inversión por etapa, número de revisiones registradas y decisiones de etapa.
Fuente	T18: registro de recomendaciones y decisiones; T03: aprobaciones del consejo en G2 y G7; documento de decisión de C2 (T19).
0	No hay tesis de IA aprobada por el consejo.
1	Hay tesis aprobada, pero ninguna apuesta de Transformar aprobada por el consejo en la ventana.

2	Al menos una apuesta de Transformar aprobada por el consejo y registrada.
3	Al menos una apuesta aprobada con límite de inversión por etapa, dos o más revisiones del consejo registradas en la ventana y al menos una decisión de etapa (continuar, pivotar o parar) basada en hitos.

4.5 Resumen de umbrales iniciales

Umbrales iniciales, a calibrar en C5.

Señal	0	1	2	3
1 · Inversión en Aumentar y Transformar	Sin cartera o > 30 % sin clasificar	< 20 %	20–40 %	≥ 40 % y Transformar ≥ 10 %
2 · Retorno en el valor validado	Sin valor validado	< 10 %	10–30 %	≥ 30 % y ≥ 2 casos de uso
3 · Capacidad convertida	No se mide	< 30 %	≥ 30 %	≥ 60 % y reasignada ≥ mitad
4 · Procesos de extremo a extremo	Sin producción	< 15 %	15–35 %	≥ 35 %
5 · Cambio de modelo operativo	Sin producción	< 10 %	10–25 %	≥ 25 % y una unidad completa
6 · Ingresos habilitados por IA	No se mide	< 0,5 %	0,5–2 %	≥ 2 %
7 · Paso a producción	Sin *gates*	CR < 0,5	CR ≥ 0,5	CR ≥ 0,8 y TR ≤ 2,0
8 · Decisión del consejo	Sin tesis	Sin apuestas	≥ 1 apuesta	Etapas, revisiones y decisión de etapa

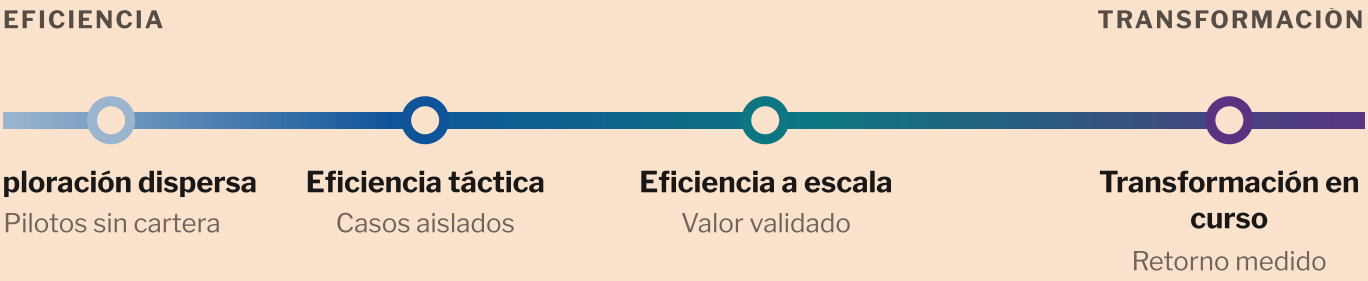
Cuando un valor coincide con el límite entre dos tramos, se aplica el tramo superior.

05

Asignación del perfil

Perfiles del índice de transformación

Posición de la compañía según las señales observables, no según el discurso



Transformación declarada, no evidenciada

El discurso es de transformación, pero las señales muestran eficiencia o exploración. Es el perfil que más interesa detectar a un consejo.

Fuente: SEVEN-G

5.1 Declaración de transformación

Existe **declaración de transformación** (D = sí) cuando se cumple al menos una de estas condiciones:

#	Condición	Evidencia
IT-D1	La tesis de IA aprobada en C2 fija **Transformar** como ambición objetivo en al menos una esfera.	Documento de decisión de C2 (T19).
IT-D2	Los casos de uso con ambición confirmada Transformar suponen el **10 % o más** del coste de la cartera.	T01, señal 1.
IT-D3	El plan estratégico, los informes al consejo, el informe anual u otras comunicaciones de la compañía presentan la IA como **transformación del negocio**.	Documentos citados, con fecha.

5.2 Reglas de asignación

Las reglas se aplican en dos pasos.

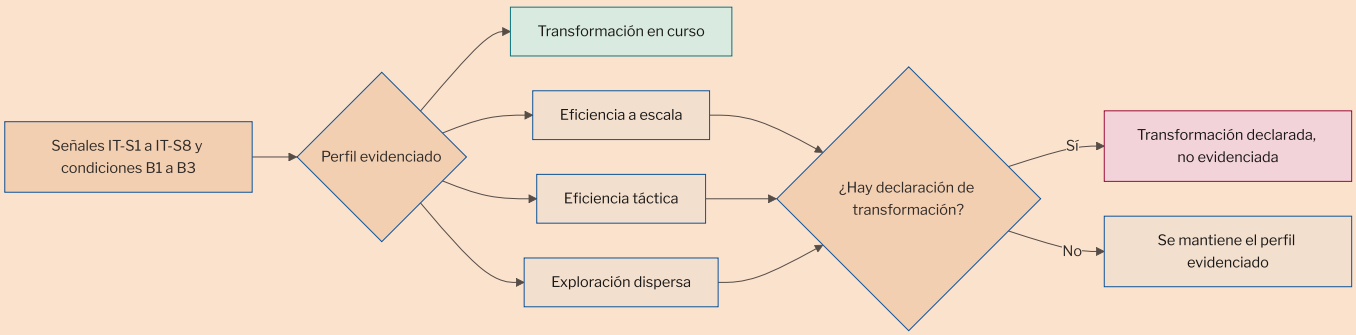
Paso 1 · Perfil evidenciado. Se evalúan las condiciones en orden; se asigna el primer perfil cuyas condiciones se cumplen todas.

Orden	Perfil evidenciado	Condiciones
1	**Transformación en curso**	B1 y B2 · IT-S8 ≥ 2 · IT-S7 ≥ 2 · IT-S2 ≥ 2 o IT-S6 ≥ 2 · IT-S4 ≥ 2 o IT-S5 ≥ 2 · suma de señales ≥ 14
2	**Eficiencia a escala**	B1, B2 y B3 · IT-S3 ≥ 2
3	**Eficiencia táctica**	Al menos un caso de uso en producción con valor medido, en cualquier estado
4	**Exploración dispersa**	Ninguna de las anteriores

Paso 2 · Contraste con la declaración. Si **D = sí** y el perfil evidenciado **no** es Transformación en curso, el perfil asignado es **Transformación declarada, no evidenciada**, y se informa el perfil evidenciado como **perfil subyacente**. En cualquier otro caso, el perfil asignado es el evidenciado.

Asignación del perfil de la compañía

Primero se calcula lo que muestran las señales; después se contrasta con lo que se declara



Fuente: SEVEN-G

5.3 Alertas complementarias

Alerta	Condición	Lectura
Transformación frágil	Perfil Transformación en curso con tasa de sobredeclaración en Transformar del 50 % o más.	Las apuestas avanzan, pero la mayoría no confirma su ambición en G7.
Eficiencia no materializada	IT-S1 = 1 y IT-S3 = 1.	Cartera de eficiencia cuyo ahorro no llega a la cuenta de resultados.
Apuestas atascadas	IT-S1 ≥ 2 y IT-S7 = 1.	Se invierte en Aumentar y Transformar, pero no llega a producción.

Alerta	Condición	Lectura
Transformación sin consejo	IT-S2 ≥ 2 o IT-S6 ≥ 2, con IT-S8 ≤ 1.	Hay cambio real que el consejo no decide ni supervisa.
Cambio sin supervisión	Casos de uso excluidos de la señal 5 por falta de supervisión humana definida.	Riesgo de gobierno: se delegan decisiones sin control.

06

Tratamiento del "sin dato"

1. **"Sin dato" puntúa 0 y se muestra como "sin dato"**, nunca como cero medido ni como estimación (regla 8 de medición).
2. Se calcula la **cobertura del índice** = señales con dato ÷ 8. Se muestra siempre junto al perfil.
3. Si la cobertura es **inferior a 6 de 8**, el perfil se asigna igualmente pero se marca como **provisional** y se acompaña de un plan para obtener los datos que faltan, con responsable y plazo.
4. Ninguna señal "sin dato" se sustituye por una estimación. Si la compañía dispone de un valor **declarado** o **estimado** para una señal que exige importes validados, puede mostrarlo como información de contexto, sin puntuación.
5. La falta reiterada de dato en la misma señal durante dos cálculos anuales es, en sí misma, un hallazgo para C5 y para el diagnóstico de madurez (dimensión D7, Medición y evidencia).

07

Periodicidad y responsables

Cálculo	Cuándo	Quién calcula	Quién revisa	Destino
Formal	Anual, en C1 (primera vez) y en C5	Oficina de IA con control de gestión	Auditoría interna	Consejo
De seguimiento	Trimestral, en C4	Oficina de IA	Comité de IA	Panel del consejo (tendencia)
Extraordinario	Tras una reorganización, una operación corporativa o un cambio de tesis	Oficina de IA	Comité de IA	Consejo

El cálculo trimestral usa los mismos umbrales que el anual y se presenta como tendencia. El perfil oficial es el del cálculo formal.

08

Calibración en C5

Los umbrales iniciales no tienen base empírica propia de la compañía. Se calibran así:

Paso	Actividad	Responsable
1	Reunir al menos cuatro cálculos trimestrales o un ciclo anual completo.	Oficina de IA
2	Analizar la distribución de cada señal, su sensibilidad a cambios pequeños y los casos en los que el perfil contradice el juicio informado del comité.	Oficina de IA con control de gestión
3	Proponer ajustes de umbrales, con justificación señal por señal.	Comité de IA
4	Revisar que el ajuste no se propone para mejorar el perfil del año en curso.	Auditoría interna
5	Aprobar la nueva versión de umbrales.	Consejo, en C5
6	Recalcular el periodo anterior con los nuevos umbrales y publicar ambos resultados para mantener la comparabilidad.	Oficina de IA
7	Registrar la versión de umbrales usada en cada cálculo.	Oficina de IA (T14; P35 §14)

Reglas de calibración:

- Los umbrales **no se cambian dentro del ciclo anual**.
- La compañía **puede** ajustar umbrales, pero **no** la estructura de las señales ni las reglas de asignación de perfiles. Una compañía que declare aplicar SEVEN-G debe indicar las desviaciones respecto a los umbrales de este documento.
- Los ajustes del marco (por ejemplo, nuevos umbrales de referencia) se incorporan en nuevas versiones de este documento a partir de la experiencia de aplicación.

09

Ejemplo ilustrativo completo

Compañía ficticia. Todos los datos son ilustrativos y coinciden con el ejemplo de mapa de calor del documento 10, sección 8.2.

Contexto. Compañía industrial con 400 M€ de ingresos anuales. Tiene 17 casos de uso activos en esferas 01 a 07 (14 de Optimizar, 2 de Aumentar y 1 de Transformar) y 2 casos de uso en la banda de

habilitación (esferas 08 y 09). Catorce están en producción: los 12 de Optimizar que han superado G5 y los 2 de Aumentar. El de Transformar (un servicio nuevo en la esfera 02) está en fase 5, con un piloto comercial. La tesis de IA aprobada en C2 fija Transformar como ambición objetivo para Producto y servicio, y el plan estratégico describe la IA como "palanca de transformación".

Condiciones de base

Condición	Datos	Resultado
B1 · Cartera gobernada	15 de 17 casos de uso activos con fase, *gates* y ambición confirmada = 88 %	Cumple (≥ 80 %)
B2 · Valor validado	1,96 M€ validados de 3,30 M€ de valor realizado = 59 %	Cumple (≥ 50 %)
B3 · Escala	14 casos de uso en producción	Cumple (≥ 5)

Señales

Señal	Datos	Cálculo	Puntuación
1 · Inversión	Coste de la cartera 4,00 M€: Optimizar 3,00; Aumentar 0,70; Transformar 0,30	(0,70 + 0,30) ÷ 4,00 = 25 %; Transformar 7,5 %	**2**
2 · Valor	Eficiencias validadas materializadas 1,80 M€; retorno validado 0,16 M€ (0,12 de un caso de uso de Aumentar en Cliente y 0,04 del piloto de Transformar)	0,16 ÷ 1,96 = 8,2 %	**1**
3 · Materialización	60.000 h liberadas; 9.000 h materializadas; 12.000 h reasignadas	21.000 ÷ 60.000 = 35 %	**2**
4 · Profundidad	2 de 14 casos de uso en producción con IT-P2 verificada	14,3 %	**1**
5 · Modelo operativo	1 de 14 con IT-P3 y supervisión verificadas; ninguna unidad completa	7,1 %	**1**
6 · Ingresos habilitados	0,04 M€ validados del piloto comercial sobre 400 M€	0,01 %	**1**
7 · Paso a producción	Aumentar y Transformar: 5 con resultado, 2 en producción (40 %). Optimizar: 14 con resultado, 10 en producción (71 %). Medianas G2→G5: 230 y 120 días	CR = 0,40 ÷ 0,71 = 0,56; TR = 1,9	**2**
8 · Consejo	Tesis aprobada; una apuesta de Transformar aprobada con límite por etapa; una sola revisión registrada en 12 meses	Cumple nivel 2, no nivel 3	**2**

Señal	Datos	Cálculo	Puntuación
Suma			**12 de 24**

Cobertura del índice: 8 de 8 señales con dato.

Paso 1 · Perfil evidenciado

Perfil	Comprobación	Resultado
Transformación en curso	B1 y B2 sí · IT-S8 = 2 sí · IT-S7 = 2 sí · IT-S2 o IT-S6 ≥ 2: **no** (1 y 1) · IT-S4 o IT-S5 ≥ 2: **no** (1 y 1) · suma ≥ 14: **no** (12)	No se cumple
Eficiencia a escala	B1, B2 y B3 sí · IT-S3 = 2 sí	**Se cumple**

Paso 2 · Contraste. IT-D1 (tesis con Transformar en la esfera 02) y IT-D3 (plan estratégico) se cumplen: D = sí. El perfil evidenciado no es Transformación en curso.

Perfil asignado: Transformación declarada, no evidenciada. Perfil subyacente: Eficiencia a escala.

Alertas complementarias: ninguna de las de la sección 5.3 se activa. La tasa de sobredeclaración no es aún calculable para Transformar (ningún caso de uso con ambición real registrada).

Mensaje al consejo (formato del documento 60): *"Todavía no, porque falta evidencia de retorno y de cambio en procesos y roles. La compañía gobierna bien una cartera de eficiencia con valor validado, pero la transformación declarada descansa en una sola apuesta en piloto. Para evidenciar transformación harían falta, como mínimo: retorno validado de al menos 0,20 M€ o ingresos habilitados de al menos 2 M€; al menos tres procesos rediseñados de extremo a extremo en producción; y revisión trimestral de la apuesta por el consejo."*

10

Presentación al consejo

El índice se presenta siempre con tres elementos:

Elemento	Contenido
Perfil	Perfil asignado, perfil subyacente si aplica, carácter provisional si la cobertura es insuficiente, y versión de umbrales.
Tabla de señales	Para cada señal: valor medido, puntuación, tendencia frente al cálculo anterior y "sin dato" explícito.

Elemento	Contenido
Qué movería el perfil	Las dos o tres condiciones concretas cuyo cumplimiento cambiaría el perfil, con responsable y plazo propuestos.

No se presenta el índice como una nota ni se compara con otras compañías (sección 11).

11

Limitaciones

Limitación	Consecuencia	Mitigación
Los umbrales iniciales no proceden de datos empíricos.	El perfil puede ser sensible a cambios pequeños cerca de los límites.	Calibración en C5; publicación del valor medido junto a la puntuación.
Depende de la calidad de la clasificación de ambición.	Una clasificación inflada distorsiona las señales 1 y 7.	Verificación independiente en G2 y G7; tasa de sobredeclaración; señales 2, 4, 5 y 6 basadas en evidencia.
No mide el valor absoluto ni la rentabilidad de la IA.	Un perfil de transformación no implica que la cartera sea rentable.	Se lee junto al valor neto anual y al neto adicional por euro (documento 40).
No es comparable entre sectores ni entre compañías de tamaño muy distinto.	Uso indebido como clasificación de mercado.	Se usa solo para seguir la evolución de la propia compañía.
Es un indicador retardado.	Las decisiones de transformación tardan en reflejarse en las señales 2, 5 y 6.	Lectura de tendencia trimestral; la señal 8 anticipa.
Con pocos casos de uso los porcentajes son volátiles.	Un solo caso de uso cambia una puntuación.	Condición B3, mínimos de recuento en las señales 2 y 7, perfil provisional.
Solo observa la transformación asociada a la IA.	Una compañía puede transformarse por otras vías.	El índice no pretende medir la transformación global de la compañía.
No sustituye al diagnóstico de madurez.	Perfil y madurez pueden divergir.	Se presentan juntos en C1 y C5 (documento 11).

12

Herramientas y plantillas asociadas

Nombre	Uso en este documento
Registro de casos de uso (T01)	Campos: respuestas IT-P1–IT-P5 con evidencia y estado de verificación; ambición propuesta, confirmada y real con fecha y motivo; esfera principal; fechas de *gates*; estados; motivos de parada; origen del caso de uso. Desde el esquema 0.5: verificación de IT-P2 e IT-P3 en un *gate* con supervisión humana verificada, unidad completa rediseñada, capacidad liberada, materializada y reasignada, oferta habilitada por IA en los importes e ingresos totales e IT-D3 de la compañía.
Gestor de *gates* (T03)	Verificación de la clasificación en G2 y G7; aprobaciones del consejo.
Clasificador de ambición (T05)	Aplica las cinco preguntas y las reglas 1 a 10; registra el resultado y las incoherencias.
Seguimiento de realización de valor (T12)	Importes por tipo y estado; capacidad liberada y materializada; ingresos habilitados por IA.
Calculadora de costes por caso (T13)	Inversión y coste recurrente de cada caso de uso (señal 1).
Calculadora del índice de transformación (T14)	Calcula condiciones de base, señales, perfil, alertas, cobertura, qué movería el perfil y evolución; conserva la versión de umbrales. Parte del JSON del registro T01: con el esquema 0.5 calcula desde él las ocho señales y las condiciones IT-D1 e IT-D3; lo que el registro no contenga se completa a mano. Exporta su resultado para el panel del consejo.
Panel de IA para el consejo (T17)	Tarjeta «Índice de transformación de la compañía» en «Cartera y valor»: perfil, condiciones de base, señales, tendencia, alertas y qué movería el perfil, a partir del resultado exportado por T14.
Registro de recomendaciones del consejo (T18)	Vista «Consejo (T18)» del registro T01: las decisiones del consejo (tesis, apuestas de Transformar con límite por etapa, revisiones y decisiones de etapa) son la fuente de la señal 8 y de IT-D1.
Plantilla de tesis de IA y apetito de riesgo (T19)	Documento de decisión de C2: tesis aprobada (señal 8) y ambición objetivo por esfera (condición IT-D1).
Plan de adopción y capacidad (T20)	Horas reasignadas y roles rediseñados (señales 3 y 5).
Clasificación de esfera y ambición (P07)	Evidencia de la clasificación en las fases 1, 2 y 7.

13

Documentos relacionados

Documento	Relación
00 · Qué es SEVEN-G y para qué sirve	Sección 5, que este documento desarrolla; reglas de medición.
01 · Metodología fundacional	Criterios de *gate* por nivel de ambición, aprobación del consejo en Transformar, intensidad.
03 · Herramientas y registro de casos de uso	Campos, eventos, métricas del embudo y plazos de referencia usados en las señales.
10 · Mapa de esferas y niveles de ambición	Definición de los niveles, esferas y exclusión de 08 y 09.
11 · Modelo de madurez	Diagnóstico complementario en C1 y C5.
13 · Tesis de IA, ambición y apetito de riesgo	Declaración de ambición (condición IT-D1), equilibrio objetivo de cartera y umbral B3.
14 · Gestión de cartera	Uso de las señales 1 y 7 para equilibrar la cartera.
40 · Reglas de medición del valor y **43 · Realización de beneficios**	Estados del valor, capacidad liberada y atribución.
60 · Paquete para el consejo y **62 · Registro de recomendaciones y decisiones**	Presentación del índice y fuente de la señal 8.

14

Control de versiones

Versión	Fecha	Cambios
0.1	16-09-2026	Primera versión. Define las reglas de clasificación de ambición (cinco preguntas, diez reglas, casos dudosos, estados propuesto, confirmado y real, discrepancias y tasa de sobredeclaración); las ocho señales con fórmula, fuente y umbrales iniciales a calibrar; las condiciones de base; las reglas de asignación de perfil con detección de la transformación declarada no evidenciada; el tratamiento del "sin dato"; la calibración en C5; y un ejemplo completo.
0.2	28-09-2026	Añade el alcance del impacto IM1–IM4 (sección 3.7), derivado de las preguntas IT-P1 a IT-P4 verificadas, como tercera lente de la madurez (11 §7.6).