ISBN: 978-631-6557-84-1

Recibido:13 de octubre de 2025 / Aceptado: 26 de noviembre de 2025 / Publicado: 15 de diciembre de 2025

Área: Ingeniería

CAPÍTULO 6

GOBERNANZA DE TI EN ÉPOCA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA: MARCO DE GESTIÓN Y VALOR EMPRESARIAL

IT Governance in the Age of Generative Artificial Intelligence: A Management Framework and Business Value

Blanco Reyna, Jorge Luis, Pedro Antonio Arévalo Martínez, Reyno Mesías Padilla Santos, Silvia Liliana Salazar Llerena, Carlos Alberto Murillo Salazar
DOI: 10.55204/pmea.134.c215

Blanco Reyna, Jorge Luis[1] *0000-0002-7477-5824*

Jorge.blanco@upn.edu.pe

Pedro Antonio Arévalo Martínez[2] *0009-0004-1963-7404*

pedroarevalom@outlook.com

Reyno Mesías Padilla Santos[3] *0000-0001-5278-2049*

rmpadillas@hotmail.com

Silvia Liliana Salazar Llerena[4] *0000-0002-1481-0368*

silvia.salazar@autonomadeica.edu.pe

Carlos Alberto Murillo Salazar[5] *0009-0009-7673-4813*

carlos.murillo@uppu.edu.pe

[1]Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.
[2]Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
[3]Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú.
[4]Universidad Autónoma de Ica, Ica, Perú.
[5]Universidad Privada de Puno, Puno, Perú.

Resumen: Introducción: La adopción acelerada de la inteligencia artificial generativa ha ampliado las oportunidades de automatización, innovación y mejora organizacional, pero también ha generado riesgos técnicos, éticos y regulatorios que desafían los marcos tradicionales de gobernanza de tecnologías de la información. Objetivo: Analizar la producción científica respecto a la gobernanza de tecnologías de la información en épocas de inteligencia artificial generativa, con el propósito de identificar los marcos de gestión y esclarecer su vínculo con la generación de valor empresarial Métodos: Se realizó una revisión de literatura en Scopus, Web of Science, ProQuest y EBSCO, considerando artículos publicados entre 2020 y 2025 en inglés y español. El proceso de selección siguió las fases del método PRISMA. De 135 registros identificados, 25 estudios conformaron el corpus final y fueron analizados mediante síntesis temática. Resultados: Se identificaron extensiones de marcos consolidados, como COBIT y NIST, junto con enfoques adaptativos, responsables y sociotécnicos. Los componentes recurrentes fueron liderazgo, políticas, gestión de riesgos, gobernanza de datos, supervisión humana y capacitación. Conclusiones: La gobernanza facilita la

ISBN: 978-631-6557-84-1

creación de valor mediante productividad, eficiencia e innovación, aunque persisten limitaciones empíricas y ausencia de indicadores comunes.

Palabras clave: *gobernanza de TI; inteligencia artificial generativa; gestión de riesgos; valor empresarial; transformación digital.*

Abstract: Introduction: The rapid adoption of generative artificial intelligence has expanded opportunities for automation, innovation, and organizational improvement, but it has also given rise to technical, ethical, and regulatory risks that challenge traditional information technology governance frameworks. Objective: To analyze the scientific literature on information technology governance in the era of generative artificial intelligence, with the aim of identifying management frameworks and clarifying their link to the generation of business value. Methods: A literature review was conducted in Scopus, Web of Science, ProQuest, and EBSCO, considering articles published between 2020 and 2025 in English and Spanish. The selection process followed the phases of the PRISMA method. Of the 135 records identified, 25 studies made up the final corpus and were analyzed using thematic synthesis. Results: Extensions of established frameworks, such as COBIT and NIST, were identified, along with adaptive, responsible, and socio-technical approaches. Recurring components included leadership, policies, risk management, data governance, human oversight, and training. Conclusions: Governance facilitates value creation through productivity, efficiency, and innovation, although empirical limitations and a lack of common indicators persist.

Keywords: *IT governance; generative artificial intelligence; risk management; business value; digital transformation.*

1. INTRODUCCIÓN:

La inteligencia artificial generativa se ha vuelto el tema central en los últimos años, al ser presentada como una novedad técnica que permite la transformación de las organizaciones. El lanzamiento de las primeras plataformas de IA sentó las bases para crear un marco innovador en la manera que se genera mayor contenido, la interacción entre los sistemas de datos y los procedimientos cognitivos automatizados en funcionamiento de las organizaciones que las emplean. A partir de ello, su progreso ha sido inmediato y continuo; mostrando que, McKinsey (2024) identificó que el 65 % de las organizaciones empleaban la IA generativa, siendo un porcentaje creciente en comparación a años anteriores tras su aparición en 2022. Por otro lado, el *AI Index Report* (2025) mostró que diversas instituciones integraban la IA en todo tipo de procesos internos, desde lo operativo hasta lo administrativo, siendo superior en un 55 % con diferencias notables al 2024. Aquello refleja cualidades homogéneas que caracterizan la adopción de la herramienta entre sectores y empresas de tamaños diversos, así como la importancia de considerar este elemento como un agente sistémico activo que sostenga y mejore la gestión organizacional.

No obstante, la problemática se concentra en la expansión que se ha desarrollado sin contar que los mecanismos de gobierno de las tecnologías de información estén evolucionando paralelamente. Marcos de gobernanza de TI predominantes, como el COBIT, ISO/EIC 38500, ITIL, entre otros, fueron diseñados en contextos tecnológicos dispares, compuesto por flujos de datos predecibles, sistemas deterministas y operaciones mercantiles lineales. Es así, como se destaca principales diferencias, donde el COBIT brinda un modelo comprehensivo enfocado en el control y medición de capacidades (ISACA, 2019); ISO/EIC 38500 establece principios de gobierno a nivel estratégico y sistemas de rendición de cuentas (International Organization for Standarization, 2015); mientras que, ITIL destaca la administración del tiempo de funcionalidad

ISBN: 978-631-6557-84-1

de los servicios TI (AXELOS, 2019). Mostrando así que, ninguno de estos marcos presenta especificaciones de sistemas que se ejecuten desde la lógica probabilística, se encuentran escasos de proveer contenido novedoso a partir de patrones aprendidos, y principalmente, no introducen niveles de contingencia que los esquemas de supervisión tradicionales no estén acondicionados para administrar.

Los desafíos que se plantea bajo este contexto tecnológico son diversificados, como las dimensiones técnicas, legales y éticas. Según Taeihagh (2025) destaca la alucinación, el *jailbreaking*, los inconvenientes de validación de datos de entretenimiento, el drenaje y filtración de información confidencial, la opacidad algorítmica y los riesgos vinculados al diseño e implementación de estos sistemas. De igual manera, se desglosa preocupaciones respecto a la gobernanza de datos, propiedad intelectual, amplitud de sesgos, desinformación, vulneración de privacidad y fraudes. La literatura contemporánea resalta que estos problemas tienen antecedentes históricos, evidenciadas en las plataformas digitales y el capitalismo de esta (Zuboff, 2019; Srnicek, 2017), pero inmediatez e incidencia con que la IA generativa las difunde requieren de intervenciones solidades organizacionales, para contrarrestar su mal.

Tomando en cuenta el panorama evaluado, la producción científica ha respondido con una diversidad de manuales, guías, estrategias, propuestas y principios de gobernanza para la IA. En esta se aprecia material documental como el Oxford Handbook of AI Governance (Bullock et al., 2024), normativas reguladoras de la Unión Europea (European Comission, 2021), instrumentos de Singapur (Infocomm Media Development Authority, 2020) y de Australia (Australian Government, 2024) dentro de la última temporada. Este marco referencial muestra que la IA esta siendo evaluada desde una visión ética y de cuestiones de operacionalización (Floridi et al. 2018; Taeihagh, 2025). No obstante, inclusive tras una notable abundancia, la literatura se encuentra fragmentada y desorganizada, encontrado una tipología de análisis dividida en sectores, información normativa, estudios de caso y sistematizaciones teóricas. Por ello, carece la presencia de enfoques integradores que elaboren un mapa coherente de los marcos de gestión disponibles, y expliciten su vínculo conceptual con la generación de valor empresarial.

Por lo tanto, la investigación propone cubrir este vacío al plantear los siguientes objetivos que contribuyan a la elaboración de esquemas completos y sintetizados, principalmente para la descripción analítica de implicaciones empíricas que demuestren la importancia para el campo temático:

1.1. Objetivo general:

Analizar la producción científica respecto a la gobernanza de tecnologías de la información en épocas de inteligencia artificial generativa, con el propósito de identificar los marcos de gestión y esclarecer su vínculo con la generación de valor empresarial.

1.2. Objetivos específicos:

- Identificar los marcos de gobernanza de TI que la literatura reciente ha propuesto para la inteligencia artificial generativa, atendiendo a propuestas de extensión de marcos consolidados como a enfoques emergentes.
- Sintetizar los componentes estructurales y los mecanismos operativos que dichos marcos incorporan para hacer frente a los desafíos distintivos de la IA generativa, así como las

ISBN: 978-631-6557-84-1

limitaciones que presentan.

- Examinar las formas en la que la literatura asocia conceptualmente y empíricamente la gobernanza de la IA generativa con la creación de valor empresarial, distinguiendo entre beneficios esperados, indicadores propuestos y barreras identificada para una contribución efectiva.

2. METODOLOGÍA:

La investigación se realizó mediante la estructura de un articulo de revisión, con un enfoque orientado a la identificación, organización y síntesis de la producción científica sobre la gobernanza de las tecnologías de la información en contextos de inteligencia artificial generativa. El propósito de esta, no se centra en agotar exhaustivamente la totalidad de la producción publicada, sino ofrecer una síntesis sustancial y argumentada de los enfoques importantes que presenta, considerando un proceso de transparencia y sistematicidad que sugiere las declaraciones metodologías yuxtapuestas.

Tras esta declaración, se ha considerado al método PRISMA para estructura el procedimiento de búsqueda, selección y organización de manuscritos, sin que ello incida en la aplicación de todas sus cualidades con el rigor propio de una revisión sistemática.

2.1. Estrategia de búsqueda:

La búsqueda bibliográfica fue realizada en dos bases de datos reconocidas, como Scopus, EBSCO, ProQuest y Web of Science (WoS), en respuesta a los campos multidisciplinarios que abordan. En cuanto a la rigurosidad, su aceptación en la academia permite que se recopile documentos de alto impacto, por ello se rechazó la inclusión de bases como Google Scholar, Dialnet o bases especializadas, para preservar el equilibrio entre amplitud y control de calidad de fuentes.

El periodo de búsqueda abarcó los años 2020 y 2025, con la finalidad de concentrar la producción científica reciente sobre el fenómeno. Posteriormente, la combinación de términos de búsqueda se construyó a partir de los conceptos centrales del estudio: gobernanza de TI, IA generativa y valor empresarial. Para evitar una excesiva restricción que pudiera dejar fuera documentos relevantes, se consideraron las siguientes cadenas:

Tabla 1

Cadenas de búsqueda

Web of Science
TS=(("generative AI.OR "generative artificial intelligence.OR GenAI) AND (.AI governance.OR ÏT governance.OR responsible AI.OR .AI risk management") AND ("business value.OR "value creation.OR .Organizational performance.OR business* OR enterprise* OR organization* OR organisation*)) AND PY=(2020-2025)
Scopus
TITLE-ABS-KEY(("generative AI.OR "generative artificial intelligence.OR GenAI) AND (.AI governance.OR ÏT governance.OR responsible AI.OR .AI risk management") AND ("business value.OR "value creation.OR .Organizational performance.OR business* OR enterprise* OR organization* OR organisation*)) AND PUBYEAR > 2019 AND PUBYEAR < 2026
EBSCO
(("generative AI.OR "generative artificial intelligence.OR GenAI) AND (.AI governance.OR ÏT governance.OR responsible AI.OR .AI risk management") AND ("business value.OR "value creation.OR .Organizational performance.OR business* OR enterprise* OR organization* OR organisation*)) AND DT 20200101-20251231
ProQuest

ISBN: 978-631-6557-84-1

Web of Science
NOFT(("generative AI.OR "generative artificial intelligence.OR GenAI) AND (.AI governance.OR ÏT governance.OR responsible AI.OR .AI risk management") AND ("business value.OR "value creation.OR .Organizational performance.OR business* OR enterprise* OR organization* OR organisation*)) AND YR (2020-2025)

Nota. Elaboración propia.

La composición de esta se encuentra guiada de truncadores complementarios para la precisión en los resultados, como (*) para recuperar variantes pertinentes. La consideración de (" ") para garantizar la exactitud en las frases. Además de AND y OR para que se distinga con exclusividad que términos presentan más énfasis en comparación a otros, o de manera equitativa. Así como la adición de elementos claves como NOFT, TS y TITLE-ABS-KEY perteneciente a cada base de datos.

Aunado a ello, se consideró la integración de filtros como años de publicación (2020 – 2025), idiomas (ingles y español), tipo de documento (artículos de investigación fuente de datos primarios) y los demás expuestos en los criterios de inclusión, y diferenciación con los criterios de exclusión.

2.2. Criterios de inclusión y exclusión:

Con el propósito de delimitar el corpus documental a analizar, se consideraron los siguientes criterios de inclusión y exclusión, mostrados en la Tabla 2.

Tabla 2

Criterios de selección de documentos

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
▪ Artículos que tratan la gobernanza de TI o la gobernanza de inteligencia artificial en contextos organizacionales. ▪ Artículos que refieren a la IA bajo marcos, modelos o estrategias de gestión. ▪ Publicaciones entre 2020 y 2025 ▪ Acceso abierto	▪ Documentos enfocados en aspectos técnicos de la IA, sin hablar de gobernanza o gestión. ▪ Revisiones sistemáticas, para evitar la redundancia de datos y fuentes. ▪ Documentos ajenos a idiomas inglés y español. ▪ Editoriales, cartas al editor, reseñas de libros, actas de congresos y capítulos de libros.

Nota. Elaboración propia.

2.3. Estrategia de extracción y síntesis de datos:

En respuesta a la naturaleza cualitativa de la revisión y al objetivo de obtener una síntesis operativa, se optó por un enfoque de síntesis temática. Este método permite extraer, organizar e integrar los hallazgos de los estudios seleccionados en torno a ejes temáticos definidos por los objetivos de la investigación.

Se realizaron los siguientes procesos:

1. **Lectura y extracción preliminar**: Para cada documento incluido, se registró la información básica (autor, año, título, objetivo, diseño metodológico) y se extrajeron los pasajes más relevantes en relación con cada uno de los tres objetivos específicos: marcos de gobernanza propuestos, componentes y mecanismos operativos descritos, y vínculos establecidos con la creación de valor empresarial.

ISBN: 978-631-6557-84-1

2. **Organización temática:** La información extraída se agrupó en torno a las tres categorías analíticas predefinidas, que se corresponden con los objetivos específicos: (a) marcos y modelos de gobernanza; (b) componentes estructurales y mecanismos operativos; (c) conexiones con el valor empresarial. Dentro de cada categoría, se identificaron patrones recurrentes, convergencias y divergencias entre los autores, así como vacíos significativos.

3. **Síntesis interpretativa:** A partir de la organización temática, se construyó una narrativa integradora que da cuenta que plasma el estado del conocimiento en cada uno de los tres ejes, señalando las principales tendencias, las discusiones en tendencia y las áreas que requieren mayor desarrollo. Esta síntesis se presenta en la sección de resultados y se profundiza en la discusión.

3. RESULTADOS:

El proceso de búsqueda permitió identificar inicialmente 135 registros procedentes de Scopus, Web of Science, ProQuest y EBSCO. La mayor cantidad de documentos fue recuperada de EBSCO, con 51 registros, seguida de ProQuest con 34, Web of Science con 26 y Scopus con 24. Después de integrar los resultados de las cuatro bases de datos, se eliminaron 40 registros duplicados, por lo que 95 documentos pasaron al cribado mediante la revisión de sus títulos y resúmenes.

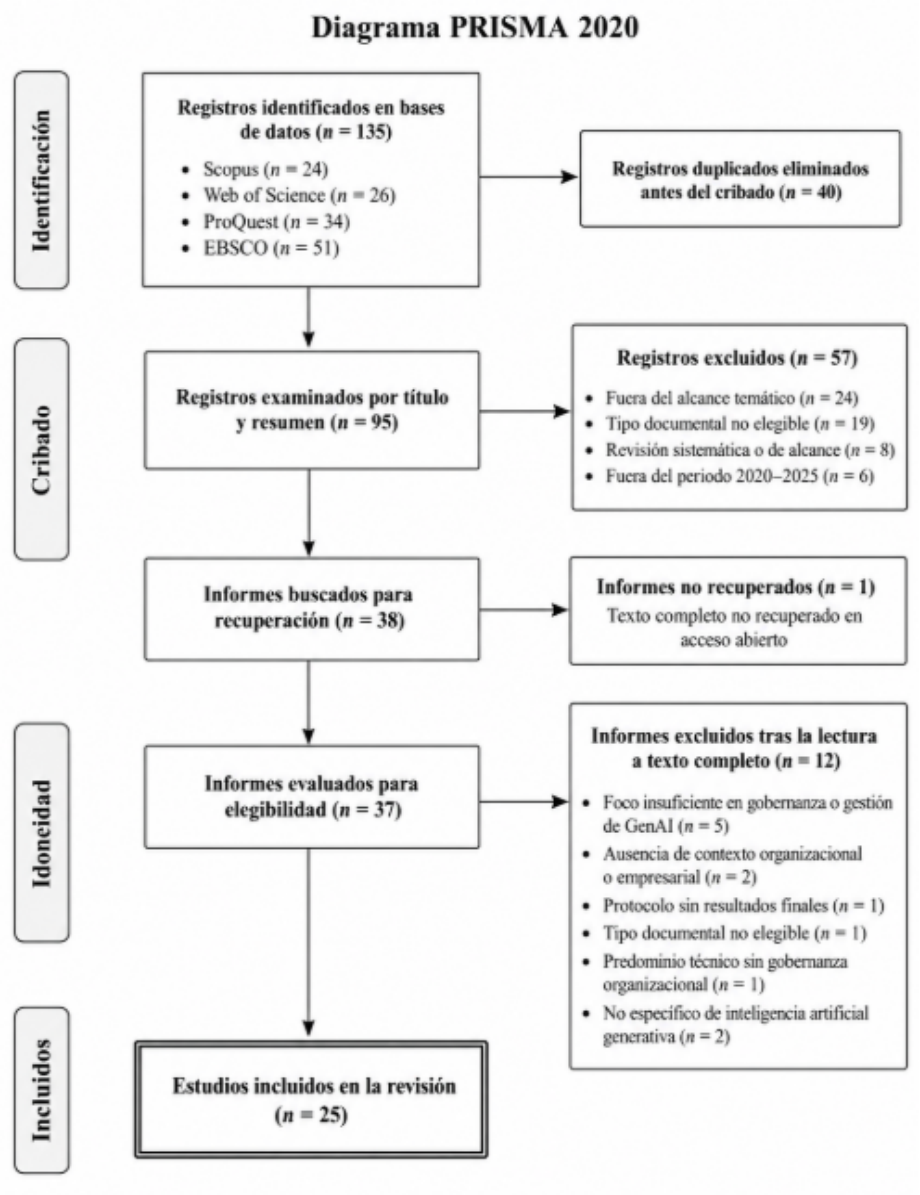
Durante esta etapa se excluyeron 57 registros. La principal causa fue la falta de correspondencia con el alcance temático de la revisión, situación identificada en 24 documentos. También se retiraron 19 publicaciones por no cumplir con el tipo documental establecido, ocho revisiones sistemáticas o de alcance y seis trabajos publicados fuera del periodo comprendido entre 2020 y 2025. Como resultado, 38 informes fueron seleccionados para la recuperación y evaluación de su texto completo. De los 38 informes buscados, uno no pudo recuperarse en acceso abierto, por lo que 37 fueron examinados en la fase de idoneidad.

Después de la lectura integral, se excluyeron 12 documentos. Cinco presentaban un tratamiento insuficiente de la gobernanza o la gestión de la inteligencia artificial generativa, dos no se desarrollaban en un contexto organizacional o empresarial y dos no abordaban específicamente la inteligencia artificial generativa. Asimismo, se excluyó un protocolo que no presentaba resultados finales, un documento cuyo tipo de publicación no era elegible y un estudio con predominio técnico que no desarrollaba mecanismos de gobernanza organizacional.

Finalmente, 25 estudios cumplieron con los criterios establecidos y conformaron el corpus definitivo de la revisión. Estos documentos presentan suficiente pertinencia para analizar los marcos de gobernanza aplicados a la inteligencia artificial generativa, sus componentes estructurales y mecanismos operativos, así como su relación con la creación de valor empresarial. En conjunto, el proceso evidencia una selección progresiva y rigurosa, orientada a conservar únicamente las investigaciones directamente vinculadas con los objetivos del estudio.

ISBN: 978-631-6557-84-1

Figura 1 Diagrama de flujo PRISMA del corpus



Nota. Elaboración propia.

Por otro lado, la tabla 3 evidencia los 25 documentos que contempla la producción científica sobre gobernanza de tecnologías de la información en el contexto de la inteligencia artificial generativa es reciente, diversa y todavía se encuentra en consolidación. Estos proceden de distintos países y sectores, como salud, educación superior, servicios financieros, periodismo, administración pública y cadenas de suministro, lo que confirma el carácter transversal del tema. Con respecto al apartado metodológico, predominan los trabajos conceptuales, los análisis de políticas, los estudios de caso y las propuestas de marcos de gestión, mientras que las investigaciones cuantitativas y las evaluaciones empíricas de largo plazo son menos frecuentes. En conjunto, los aportes se concentran en la gobernanza responsable, la gestión de riesgos, la transparencia, la supervisión humana, la adopción organizacional y la generación de valor mediante productividad, eficiencia e innovación. Sin embargo, la limitada presencia de estudios comparativos y longitudinales muestra que aún falta comprobar con mayor solidez la efectividad de estos marcos en diferentes contextos organizacionales.

ISBN: 978-631-6557-84-1

Tabla 3

Corpus documental

Autor (año)	País	Metodología	Aporte sintetizado
Qian y Siau (2025)	Singapur, con alcance internacional	Estudio de caso cualitativo mediante entrevistas a cuatro especialistas jurídicos	Marcos de gobernanza adaptativa; transparencia, equidad y regulación organizacional.
Poon et al. (2025)	Estados Unidos	Estudio transversal descriptivo mediante encuesta a sistemas de salud	Resultados de adopción, beneficios percibidos y barreras para escalar IA/GenAI.
Javidroozi et al. (2025)	Reino Unido	Estudio de factibilidad con diseño y evaluación de prototipos basados en modelos de lenguaje	Gobernanza de datos, mecanismos operativos, costos, eficiencia y adopción responsable.
Porlezza y Schapals (2024)	Suiza y Australia	Ensayo crítico de carácter conceptual	Directrices éticas, rendición de cuentas y barreras de implementación en redacciones.
Goldkind et al. (2025)	Estados Unidos	Análisis conceptual aplicado al sector de servicios humanos sin fines de lucro	Ruta de adopción responsable, políticas internas y beneficios para operaciones sin fines de lucro.
Frostestad (2024)	Estados Unidos, con enfoque internacional	Análisis jurídico doctrinal y comparado	Marcos regulatorios internacionales, responsabilidad corporativa y límites de armonización.
Sánchez et al. (2025)	España	Investigación descriptiva y síntesis conceptual basada en literatura y casos, mediante los modelos TOE y DOI	TOE–DOI, gobernanza responsable, hoja de ruta y barreras de adopción en pymes.
Panizzon et al. (2025)	Brasil	Investigación de ciencia del diseño con desarrollo de prototipo y evaluación de tres escenarios	Marco sistémico, protocolo de evaluación y mecanismos de confianza para gestión pública.
Rueff et al. (2025)	Estados Unidos	Estudio descriptivo de una experiencia institucional	Estrategia de integración, políticas, formación, control y beneficios institucionales.
Sotto et al. (2025)	Internacional	Análisis temático de las políticas de las 50 universidades mejor posicionadas	Dimensiones de gobernanza, políticas internas, integridad y despliegue responsable.
Pitkar et al. (2024)	Estados Unidos e India	Estudio exploratorio basado en revisión tecnológica y análisis de aplicaciones	Modelo MaaS, gestión del ciclo de vida, controles, escalabilidad y valor.
Troy (2025)	Estados Unidos	Artículo conceptual y evaluativo	Transparencia, atribución, responsabilidad y coordinación institucional.
Dwivedi et al. (2025)	Internacional	Perspectiva elaborada por múltiples especialistas y formulación de agenda de investigación	Gestión global de TI, riesgo, resiliencia, consistencia y orientación al valor.
Casamassa et al. (2025)	Estados Unidos	Ciencia del diseño y análisis de integración de marcos	Integración COBIT–NIST, ciberseguridad, medición del desempeño y alineamiento.
Gupta y Nyamapfene (2025)	Reino Unido	Estudio descriptivo de prácticas institucionales, centrado en University College London	Estructuras de coordinación, políticas, controles y eficiencia institucional.
Tabata et al. (2025)	Estados Unidos	Desarrollo conceptual basado en teorías sociotécnicas y liderazgo adaptativo complejo	Marco sociotécnico, liderazgo, gobernanza, confianza y aprendizaje organizacional.
Al Rafaidah et al. (2024)	Arabia Saudita	Revisión narrativa aplicada al sector sanitario	Marcos TAM/NASSS, ética, sostenibilidad, eficiencia y desempeño organizacional.
Janssen (2025)	Países Bajos	Desarrollo teórico y conceptual	Marco CAS, gobernanza organizacional integral, rendición de cuentas y riesgo-retorno.
Bodnari y Travis (2025)	Estados Unidos	Artículo de perspectiva basado en regulación, literatura y experiencia del sector sanitario	Gobernanza empresarial, mitigación de riesgos, confianza e innovación efectiva.
Skouloudis y Venkatraman (2025)	Europa	Estudio cualitativo con 15 entrevistas semiestructuradas y análisis temático	CDR, barreras, gestión de interesados, decisiones humanas y estrategias responsables.

ISBN: 978-631-6557-84-1

Autor (año)	País	Metodología	Aporte sintetizado
Alboaneen et al. (2025)	Arabia Saudita	Diseño, desarrollo y evaluación de una herramienta mediante generación aumentada por recuperación e ingeniería de instrucciones	Automatización de políticas, cumplimiento, RAG y mecanismos operativos de gobernanza.
Musa (2025)	Malasia	Análisis conceptual sustentado en literatura, informes sectoriales y marcos regulatorios	Gobernanza humana, liderazgo, reskilling, productividad y resiliencia económica.
De Longueville et al. (2025)	Unión Europea	Estudio de caso organizacional empírico sobre un año de adopción en el Centro Común de Investigación	GenAI Compass, adopción empresarial, casos de uso, éxito, riesgo y valor.
Bughin (2024)	Bélgica, con muestra empresarial internacional	Estudio cuantitativo transversal con datos empresariales	Relación entre gobernanza/capacidades de IA y productividad de GenAI.
Sudhan (2024)	Internacional	Guía práctica sustentada en experiencias y análisis de empresas sociales	Implementación de RAI, etapas, acciones, oportunidades y desafíos organizacionales.

Nota. Elaboración propia.

3.1. Caracterización general de los estudios incluidos:

La revisión quedó conformada por 25 estudios publicados durante 2024 y 2025. De ellos, 19 correspondieron a 2025 y seis a 2024, lo que evidencia que la producción científica sobre gobernanza organizacional de la inteligencia artificial generativa se concentra en un periodo reciente. Aunque la búsqueda comprendió desde 2020 hasta 2025, no se identificaron publicaciones anteriores a 2024 que cumplieran de manera simultánea con los criterios temáticos, documentales y de acceso establecidos.

En cuanto al tipo de evidencia, el corpus presentó una composición heterogénea. Se identificaron artículos conceptuales, análisis jurídicos, estudios cualitativos, encuestas organizacionales, estudios de caso, análisis de políticas institucionales, investigaciones orientadas al diseño de soluciones, estudios de factibilidad y evaluaciones de herramientas. Esta diversidad muestra que el campo todavía se encuentra en proceso de consolidación, pues coexisten propuestas teóricas de gobernanza con experiencias organizacionales y un número menor de investigaciones empíricas dirigidas a medir resultados concretos.

Los estudios se desarrollaron en sectores diversos, entre ellos salud, educación superior, servicios financieros, administración pública, periodismo, cadenas de suministro, servicios sociales, empresas emergentes y organizaciones científicas. Esta amplitud sectorial permitió reconocer elementos comunes, aunque también evidenció que buena parte de las propuestas responde a necesidades específicas de cada entorno y no siempre ha sido validada fuera de su contexto de origen.

3.2. Marcos de gobernanza propuestos para la inteligencia artificial generativa:

Respecto al primer objetivo específico, 16 estudios aportaron de manera directa a la identificación de marcos de gobernanza, mientras que ocho presentaron contribuciones parciales. Solo un estudio se orientó principalmente a la adopción y a sus resultados, sin desarrollar un marco propiamente dicho. A partir de la revisión, las propuestas pudieron organizarse en tres grupos: extensiones de marcos consolidados, enfoques complementarios de adopción y gestión, y modelos emergentes diseñados específicamente para las particularidades de la inteligencia artificial generativa.

La extensión más explícita de marcos consolidados fue presentada por Casamassa et

ISBN: 978-631-6557-84-1

al. (2025), quienes articularon COBIT 2019 con el marco de gestión de riesgos de inteligencia artificial del NIST y el marco de ciberseguridad NIST CSF 2.0. Esta integración buscó combinar el alineamiento estratégico y el control organizacional con la identificación de riesgos, la protección de activos y la evaluación del desempeño de los sistemas generativos. La propuesta refleja una tendencia a no sustituir los marcos existentes, sino a complementarlos con instrumentos que atiendan riesgos propios de modelos probabilísticos, datos de entrenamiento y generación automatizada de contenidos.

Otros estudios recurrieron a marcos originalmente destinados a explicar la adopción tecnológica. Sánchez et al. (2025) integraron los modelos Tecnología, Organización y Entorno, conocido como TOE, y Difusión de Innovaciones, conocido como DOI, para estructurar la incorporación de la inteligencia artificial en pequeñas y medianas empresas. De manera semejante, Al Rafaidah et al. (2024) emplearon los enfoques TAM y NASSS para relacionar aceptación, escalabilidad, sostenibilidad, ética y desempeño en organizaciones sanitarias. Estos modelos no constituyen marcos de gobernanza de tecnologías de la información en sentido estricto, pero fueron utilizados como bases complementarias para ordenar las condiciones de adopción, las responsabilidades organizacionales y las barreras de implementación.

Un segundo conjunto se concentró en la gobernanza responsable. Qian y Siau (2025) propusieron una orientación adaptativa, transparente y equitativa para regular el uso de tecnologías jurídicas basadas en inteligencia artificial. Feostestad (2024) destacó la responsabilidad corporativa y la cooperación regulatoria entre países, mientras que Skouloudis y Venkatraman (2025) incorporaron la responsabilidad digital corporativa como mecanismo para abordar las dificultades no técnicas de la implementación. Sudhan (2024), por su parte, organizó la adopción responsable en función de las decisiones que deben tomarse, el momento en que corresponde aplicarlas y los procedimientos necesarios para integrarlas en empresas sociales.

La literatura también presentó modelos emergentes creados para responder a la naturaleza cambiante de la inteligencia artificial generativa. Janssen (2025) la conceptualizó como un sistema adaptativo complejo y planteó una gobernanza que trasciende el control de proyectos individuales para abarcar a toda la organización. Este enfoque considera que los resultados de los modelos generativos no pueden anticiparse por completo y que la gobernanza debe ajustarse continuamente a los cambios tecnológicos, regulatorios y operativos.

Dentro de esta misma orientación, Panizzon (2025) desarrolló un marco sistémico y un protocolo de evaluación para fortalecer la confianza en aplicaciones generativas utilizadas en prospectiva y diseño de políticas públicas. Tabata et al. (2025) plantearon un marco sociotécnico para integrar la inteligencia artificial generativa en el liderazgo, relacionando estructuras organizacionales, capacidades humanas, aprendizaje, confianza y toma de decisiones éticas. De Longueville et al. (2025) propusieron el GenAI Compass como instrumento para seleccionar casos de uso, reconocer beneficios, establecer condiciones de implementación y controlar riesgos en una organización científica.

También se identificaron propuestas orientadas a convertir la gobernanza en procedimientos concretos. Alboaneen et al. (2025) desarrollaron Siyasat, una herramienta que genera y mejoras políticas institucionales de inteligencia artificial de acuerdo con principios éticos previamente establecidos. Pitkar et al. (2024) abordaron el modelo como servicio desde la gestión del ciclo de vida, integrando seguridad, cumplimiento, monitoreo, escalabilidad y control de costos.

ISBN: 978-631-6557-84-1

A su vez, Dwivedi (2025) propuso reconsiderar la gestión global de tecnologías de la información para incorporar resiliencia, consistencia, supervisión y orientación al valor en ecosistemas organizacionales que utilizan herramientas generativas.

En conjunto, los estudios no mostraron la existencia de un marco único y ampliamente aceptado. La producción científica se orientó hacia combinaciones de marcos de gobernanza, gestión de riesgos, adopción tecnológica, responsabilidad corporativa y enfoques sociotécnicos. Por tanto, la gobernanza de la inteligencia artificial generativa aparece como un campo híbrido que amplía los mecanismos tradicionales de control mediante capacidades adaptativas, éticas y operativas.

3.3. Componentes estructurales, mecanismos operativos y limitaciones:

En relación con el segundo objetivo específico, 24 estudios aportaron directamente a la identificación de componentes y mecanismos, mientras que uno lo hizo de forma parcial. La síntesis permitió reconocer seis componentes estructurales recurrentes: liderazgo y asignación de responsabilidades, políticas institucionales, gestión de riesgos, gobernanza de datos y modelos, capacidades humanas, y supervisión ética y regulatoria.

El liderazgo fue presentado como el punto de partida para establecer prioridades, distribuir responsabilidades y alinear el uso de la inteligencia artificial generativa con los objetivos de la organización. Tabata et al. (2025), Musa (2025) y Sudhan (2024) destacaron que la adopción responsable requiere compromiso directivo, participación de equipos interdisciplinarios y coordinación entre las áreas tecnológicas y las unidades responsables de los procesos organizacionales. La gobernanza, desde esta perspectiva, no puede quedar restringida al departamento de tecnologías de la información.

Las políticas institucionales constituyeron otro componente central. Sotto (2025), Troy (2025), Rueff (2025) y Gupta (2025) identificaron la necesidad de definir reglas de uso, niveles de acceso, responsabilidades, requisitos de transparencia y condiciones para utilizar contenidos generados. Las experiencias institucionales mostraron la formación de grupos de trabajo, la elaboración de orientaciones internas, la habilitación de entornos seguros y la actualización periódica de las políticas conforme aparecían nuevos casos de uso.

La gestión de riesgos incluyó la identificación de sesgos, errores, problemas de privacidad, filtración de información, incumplimientos regulatorios y decisiones automatizadas sin supervisión suficiente. Casamassa et al. (2025), Janssen (2025) y el estudio sobre escalamiento empresarial en salud coincidieron en que los controles deben aplicarse durante todo el ciclo de vida, desde la selección y adquisición del modelo hasta su monitoreo posterior. Esta perspectiva reemplaza la evaluación aislada por una vigilancia continua de los cambios en los datos, el comportamiento del sistema y sus efectos organizacionales.

La gobernanza de datos y modelos comprendió mecanismos como la clasificación de información, el control de acceso, la documentación de fuentes, la validación de resultados y el seguimiento de versiones. Javidroozi et al. (2025) incorporaron estos elementos en flujos personalizados para cadenas de suministro, mientras que Pitkar et al. (2024) los relacionaron con la administración de modelos como servicio. Alboaneen et al. (2025) mostraron que algunos procedimientos de gobernanza también pueden apoyarse en herramientas automatizadas, aunque su funcionamiento debe mantenerse sujeto a revisión humana.

Las capacidades humanas aparecieron como una condición transversal. La capacitación,

ISBN: 978-631-6557-84-1

alfabetización tecnológica, reconversión laboral y comprensión de riesgos fueron señaladas por Goldkind et al. (2025), Rueff (2025), Gupta (2025), Musa (2025) y Skouloudis y Venkatraman (2025). Los estudios indicaron que una política formal resulta insuficiente cuando los trabajadores desconocen sus alcances, no comprenden las limitaciones de las herramientas o carecen de criterios para validar sus resultados.

En el plano operativo, los mecanismos más frecuentes fueron la selección gradual de casos de uso, la experimentación en entornos controlados, la evaluación previa de riesgos, la supervisión humana, el monitoreo del desempeño, la documentación de decisiones, el control de accesos y la revisión periódica de políticas. De Longueville et al. (2025) mostraron que la adopción puede organizarse mediante una secuencia que parte de la identificación de necesidades y continúa con la evaluación de beneficios, riesgos y condiciones de escalamiento. Rueff (2025) y Gupta (2025) describieron procesos semejantes en instituciones universitarias, donde las pruebas iniciales se acompañaron de capacitación y reglas diferenciadas de uso.

Las limitaciones identificadas fueron tanto técnicas como organizacionales. Los estudios señalaron la dificultad para anticipar el comportamiento de los modelos, la opacidad de sus resultados, la dependencia de proveedores, la rápida obsolescencia de las políticas y la falta de indicadores uniformes. También se encontraron restricciones financieras, escasez de personal especializado, resistencia interna, ausencia de liderazgo, fragmentación de responsabilidades y dificultades para coordinar el cumplimiento ético con los objetivos operativos.

Otra limitación relevante fue el nivel de madurez de la evidencia. Una parte considerable de los trabajos presentó marcos conceptuales, orientaciones o experiencias sectoriales, pero todavía fueron escasas las validaciones comparativas y longitudinales. En consecuencia, varios modelos ofrecen componentes plausibles de gobernanza, aunque su capacidad para producir resultados sostenidos en organizaciones de distintos tamaños y sectores permanece insuficientemente evaluada.

3.4. Gobernanza y generación de valor empresarial:

En cuanto al tercer objetivo específico, 17 estudios establecieron una relación directa entre gobernanza y generación de valor, mientras que ocho lo hicieron parcialmente. La literatura vinculó ambas dimensiones a través de una idea común: los beneficios de la inteligencia artificial generativa no dependen únicamente de la disponibilidad de la tecnología, sino de las capacidades organizacionales utilizadas para seleccionarla, controlarla e integrarla en los procesos.

Los beneficios esperados se concentraron en el aumento de la productividad, la reducción de tiempos, la automatización de tareas, la optimización de procesos, el apoyo a la toma de decisiones, la innovación y la mejora de servicios. Javidroozi et al. (2025) relacionaron los flujos personalizados con mayor eficiencia en la cadena de suministro y con la viabilidad financiera de su implementación. Pitkar et al. (2024) asociaron los modelos como servicio con escalabilidad, control de costos y mayor accesibilidad tecnológica. Poon et al. (2025) identificaron beneficios y prioridades en sistemas de salud, aunque también registraron dificultades financieras, regulatorias y tecnológicas para ampliar su uso.

La evidencia empírica más directa fue presentada por Bughin (2024), quien examinó la relación entre capacidades empresariales de inteligencia artificial y productividad en tareas de programación asistida. Los resultados indicaron que el incremento de productividad no se ex-

ISBN: 978-631-6557-84-1

plica solamente por el uso de herramientas generativas, sino por capacidades complementarias como la gobernanza, la preparación de datos, la organización del trabajo y la validación de la calidad. Esto sugiere que el valor surge de la combinación entre tecnología y capacidades internas.

De Longueville et al. (2025) también documentaron que la generación de valor requiere seleccionar casos de uso adecuados, definir criterios de éxito y equilibrar beneficios y riesgos. Rueff (2025) encontró beneficios percibidos en la integración institucional, pero destacó que estos dependían de políticas claras, capacitación y mecanismos de evaluación. Alboaneen et al. (2025) emplearon métricas de desempeño para valorar la capacidad de una herramienta de gobernanza de generar políticas coherentes con principios éticos, mostrando que la propia gobernanza puede convertirse en un proceso susceptible de evaluación.

Los indicadores propuestos en los estudios abarcaron productividad, tiempo ahorrado, costos de implementación, calidad de los resultados, adopción por los usuarios, cumplimiento de políticas, desempeño de los modelos, escalabilidad y reducción de riesgos. Sin embargo, no se identificó un sistema común de medición. Algunos trabajos se concentraron en beneficios operativos, mientras que otros priorizaron confianza, cumplimiento, resiliencia, sostenibilidad o aceptación. La heterogeneidad de indicadores dificulta comparar el valor generado entre organizaciones y sectores.

Las barreras para una contribución efectiva estuvieron relacionadas con la insuficiencia de recursos, la falta de competencias, la baja calidad de los datos, la incertidumbre regulatoria, la resistencia organizacional, la ausencia de políticas y la dificultad para medir retornos. Poon et al. (2025) destacaron restricciones financieras e inmadurez tecnológica; Sánchez et al. (2025) identificaron limitaciones propias de las pequeñas y medianas empresas; Skouloudis y Venkatraman (2025) señalaron dificultades no técnicas vinculadas con las partes interesadas, la responsabilidad y las decisiones humanas; y Musa (2025) resaltó la necesidad de liderazgo y formación para sostener la transformación digital.

Los resultados muestran, por tanto, que la gobernanza actúa como una capacidad habilitadora de valor. Sus mecanismos contribuyen a reducir la exposición al riesgo, mejorar la selección de casos de uso, fortalecer la confianza y facilitar el escalamiento. No obstante, la relación entre gobernanza y valor se encuentra respaldada principalmente por propuestas conceptuales, estudios de caso y experiencias institucionales. La evidencia cuantitativa continúa siendo reducida, particularmente en lo referido al retorno financiero, la sostenibilidad de los beneficios y la comparación entre organizaciones.

3.5. Síntesis del objetivo general:

La producción científica analizada presenta la gobernanza de tecnologías de la información en la época de la inteligencia artificial generativa como una práctica en transición. Los marcos tradicionales continúan aportando principios de alineamiento, control, riesgo y responsabilidad, pero son complementados con enfoques adaptativos, sociotécnicos y orientados al ciclo de vida. La finalidad ya no consiste únicamente en controlar la tecnología, sino en establecer condiciones organizacionales para su experimentación, supervisión y aprovechamiento responsable.

La revisión también permitió esclarecer que la generación de valor empresarial no constituye un resultado automático de la adopción. Los beneficios se producen cuando la organización

ISBN: 978-631-6557-84-1

dispone de liderazgo, políticas, datos confiables, capacidades humanas, evaluación de riesgos y mecanismos de seguimiento. En ausencia de estas condiciones, la inteligencia artificial generativa puede aumentar costos, introducir riesgos o generar resultados que no se integren de manera efectiva en los procesos.

En conjunto, los 25 estudios muestran avances hacia una gobernanza más flexible e integral, aunque persisten la fragmentación de propuestas, la escasez de validación empírica y la falta de indicadores compartidos. El vínculo entre gobernanza y valor empresarial aparece conceptualmente establecido, pero todavía requiere mayor comprobación mediante investigaciones comparativas, longitudinales y orientadas a resultados medibles.

3.6. Limitaciones y futuras investigaciones:

Limitaciones de la presente revisión

La investigación reconoce que su limitación respecto al rango temporal del 2020 al 2025, y de artículos de idioma inglés y español destaca el análisis de un grupo cerrado de estudios. Con esto, la diversidad metodológica y sectorial de la totalidad de estudios generó un proceso complejo de divergencia directa entre los hallazgos, al tomar en cuenta que se usaron marcos, indicadores y unidades de análisis dispares. Inclusive, la ponderación de artículos conceptuales, estudios de casos y propuestas de gestión permitieron que se estudie de manera más interpretativa el propósito de la investigación; sin embargo, se espera una mayor incorporación de enfoques hermenéuticos, cualitativos y longitudinales.

Sugerencias para futuras investigaciones

En próximas investigaciones con un carácter similar de enfoque y temática, se sugiere que se valide los marcos de gobernanza de inteligencia artificial generativa en instituciones de múltiples sectores, magnitudes y niveles de incidencia tecnológica en torno a la inteligencia artificial. Además, es importante analizar a la categoría de estudio durante un proyecto extenso de observación, donde el comportamiento de este se encuentre sujeto a factores o intervenciones externas que permitan capturar la esencia de la efectividad de marcos consolidados como COBIT, NIST AI RMF, entre otros, con los enfoques de gobernanza adaptativa y sociotécnica.

4. CONCLUSIONES:

La investigación posibilitó identificar que la gobernanza de la TI en el contexto de la IA generativa se encuentra en una etapa de proceso, donde su construcción y adaptación sigue rigiéndose por las nuevas normativas que se interponen desde la estandarización internacional. La literatura no exhibe un marco independiente, sino la compilación de modelos consolidades de gobernanza, gestión de riegos y ciberseguridad con intenciones claras orientadas a la flexibilidad continua y administración directa.

Los elementos prioritarios fueron el liderazgo, la designación de funciones, las normativas internas de cada institución, la gobernanza de datos y modelos, el monitoreo de agentes humanos, la gestión continua de riesgos y la ejecución de competencias. Esto se compenetra mediante procesos selectivos de casos de uso, evaluación preliminar, supervisión, control de accesos y constantes actualizaciones de reglamentos y políticas.

Por ultimo la generación de valor empresarial depende de la menor adopción aislada de tecnología que de las capacidades institucionales que posibiliten la incorporación de manera estratégica y efectiva. Los aspectos favorables se asocian a la productividad, eficiencia, inno-

ISBN: 978-631-6557-84-1

vación y presentación de servicios; no obstante, presiden los desafíos asociados a los costos, la calidad de datos, la escasez de capacidades, la incertidumbre de regulación y la nula presencia de indicadores uniformes. De modo que, la gobernanza se forma desde la transformación en la aplicación de la IA en resultados de organizaciones sostenibles.

5. FINANCIACIÓN:

No se recibió financiación externa para la ejecución del presente artículo, descartando cualquier incidencia de agencias privadas o públicas externas.

6. CONFLICTO DE INTERESES:

Los Autores declaran que no existe conflicto de intereses

7. CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA:

En concordancia con la taxonomía establecida internacionalmente para la asignación de créditos al autor de artículos científicos (https://credit.niso.org/). Los autores declaran sus contribuciones en la siguiente matriz:

	Autor 1
Participar activamente en:	
Conceptualización	X
Análisis formal	X
Adquisición de fondos	X
Investigación	X
Metodología	X
Administración del proyecto	X
Recursos	X
Redacción –borrador original	X
Redacción –revisión y edición	X
La discusión de los resultados	X
Revisión y aprobación de la versión final del trabajo.	X

8. REFERENCIAS:

Alboaneen, D. A., Alhajri, S., Alhajri, K., Aljalal, M., Alalyani, N., Alsaadan, H., Al Thonayan, Z., & Alyafer, R. (2025). Siyasat: AI-powered AI governance tool to generate and improve AI policies according to Saudi AI ethics principles. *Computers, 14*(11), Article 452. https://doi.org/10.3390/computers14110452

Al Rafaidah, N. Y., Al Maimouny, H. H., Abo Hobairah, N. J. A., Al Magrabi, K. H. J., Alhamhoom, A. S. Y., Alharith, D. M. S., AlDighrir, A. S., & Alammar, N. N. (2024). Integrating governance frameworks with generative AI in healthcare: Transforming efficiency, ethics, and outcomes. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research, 7*(S3), 509–513. https://doi.org/10.63278/jicrcr.vi.1710

AXELOS. (2019). *ITIL foundation: ITIL 4 edition*. The Stationery Office.

Bodnari, A., & Travis, J. (2025). Scaling enterprise AI in healthcare: The role of governance in risk mitigation frameworks. *npj Digital Medicine, 8*, Article 272. https://doi.org/10.1038/s41746-025-01700-4

Bughin, J. (2024). The role of firm AI capabilities in generative AI-pair coding. *Journal of Decision Systems*. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/12460125.2024.2428187

Bullock, J. B., Chen, Y.-C., Himmelreich, J., Hudson, V. M., Korinek, A., Young, M. M., & Zhang, B. (Eds.). (2024). *The Oxford handbook of AI governance*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197579329.001.0001

Casamassa, J., Wang, W., & Masialeti, M. (2025). Generative AI governance for cybersecurity: An integrated approach. *Issues in Information Systems, 26*(3), 484–493. https://doi.org/10.48009/3_iis_2025_139

Dawson, D., Schleiger, E., Horton, J., McLaughlin, J., Robinson, C., Quezada, G., Scowcroft, J., & Hajkowicz, S. (2019). *Artificial intelligence: Australia's ethics framework*. Data61 CSIRO. https://storage.googleapis.com/converlens-au-industry/industry/p/prj1a483c9c696c46982e7a0/public_assets/ArtificialIntelligenceethicsframeworkdiscussion

paper.pdf

De Longueville, B., Sanchez, I., Kazakova, S., Luoni, S., Zaro, F., Daskalaki, K., & Inchingolo, M. (2025). The proof is in the eating: Lessons learnt from one year of generative AI adoption in a science-for-policy organisation. *AI, 6*(6), Article 128. https://doi.org/10.3390/ai6060128

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Al-Ahmadi, M. S., Dutot, V., Ahmed, S. Q., Akter, S., De', R., Li, K., Singh, N., & Walton, P. (2025). GenAI's impact on global IT management: A multi-expert perspective and research agenda. *Journal of Global Information Technology Management, 28*(1), 49–63. https://doi.org/10.1080/1097198X.2025.2454192

European Commission. (2021). *Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain Union legislative acts* (COM/2021/206 final). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2021%3A206%3AFIN

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines, 28*(4), 689–707. https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5

Frostestad, H. L. (2024). AI regulation in a ChatGPT era: Cross-border cooperation and hope in a sudden storm. *Indiana Journal of Global Legal Studies, 32*(1), 1–34. https://doi.org/10.2979/gls.00001

Goldkind, L., Ming, J., & Fink, A. (2025). AI in the nonprofit human services: Distinguishing between hype, harm, and hope. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 49*(3), 225–236. https://doi.org/10.1080/23303131.2024.2427459

Gupta, V., & Nyamapfene, A. (2025). Generative AI in universities: Practices at UCL and other institutions, and the path forward. *Internet Reference Services Quarterly, 29*(1), 131–151. https://doi.org/10.1080/10875301.2025.2453461

Infocomm Media Development Authority, & Personal Data Protection Commission. (2020). *Model artificial intelligence governance framework* (2nd ed.). https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/infocomm-media-landscape/sg-digital/tech-pillars/artificial-intelligence/second-edition-of-the-model-ai-governance-framework.pdf

International Organization for Standardization. (2015). *ISO/IEC 38500:2015 information technology—Governance of IT for the organization*. https://www.iso.org/standard/62816.html

ISACA. (2019). *COBIT 2019 framework: Governance and management objectives*.

Janssen, M. (2025). Responsible governance of generative AI: Conceptualizing GenAI as complex adaptive systems. *Policy and Society, 44*(1), 38–51. https://doi.org/10.1093/polsoc/puae040

Javidroozi, V., Tawil, A.-R., Azad, R. M. A., Bishop, B., & Elmitwally, N. S. (2025). AI-enabled customised workflows for smarter supply chain optimisation: A feasibility study. *Applied Sciences, 15*(17), Article 9402. https://doi.org/10.3390/app15179402

McKinsey & Company. (2024). *The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value*. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024

Musa, M. M., Shaharruddin, S., & Mohd Nor, K. A. (2025). Sustaining digital transformation: The human touch in AI adoption for economic resilience in Malaysia's financial sector. *Journal of Business and Social Sciences, 2025*(2), 1–7. https://doi.org/10.61453/jobss.v2025no20

Panizzon, M., Janissek-Muniz, R., Borges, N. M., & Cainelli, A. (2025). Assessment method for generative AI technology in foresight and policy design in public management: Expanding AI trustability for anticipatory governance. *Brazilian Administration Review, 22*(3), Article e240196. https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2025240196

Pitkar, H., Bauskar, S., Parmar, D. S., & Saran, H. K. (2024). Exploring model-as-a-service for generative AI on cloud platforms. *Review of Computer Engineering Research, 11*(4), 140–154. https://doi.org/10.18488/76.v11i4.4017

Poon, E. G., Lemak, C. H., Rojas, J. C., Guptill, J., & Classen, D. (2025). Adoption of artificial intelligence in healthcare: Survey of health system priorities, successes, and challenges. *Journal of the American Medical Informatics Association, 32*(7), 1093–1100. https://doi.org/10.1093/jamia/ocaf065

Porlezza, C., & Schapals, A. K. (2024). AI ethics in journalism (studies): An evolving field between research and practice. *Emerging Media, 2*(3), 356–370. https://doi.org/10.1177/27523543241288818

Qian, Y., & Siau, K. L. (2025). A qualitative theory building research on digital law, legal AI, and LegalTech. *Journal of Global Information Management, 33*(1), 1–22. https://doi.org/10.4018/JGIM.396821

Rueff, G., Monaco, P., Rusinol, A. E., & Hernandez, M. (2025). Challenges in the rapid and responsible integration of generative artificial intelligence into a new medical school curriculum. *Cureus, 17*(6), Article e86796. https://doi.org/10.7759/cureus.86796

Sánchez, E., Calderón, R., & Herrera, F. (2025). Artificial intelligence adoption in SMEs: Survey based on TOE–DOI framework, primary methodology and challenges. *Applied Sciences, 15*(12), Article 6465. https://doi.org/10.3390/app15126465

Skouloudis, A., & Venkatraman, A. (2025). Scratching the surface of responsible AI in financial services: A qualitative study on non-technical challenges and the role of corporate digital responsibility. *AI, 6*(8), Article 169. https:

//doi.org/10.3390/ai6080169

Sotto, J. C. O., Tamayo, J. D., & Vicente, C. P. (2025). Content analysis of institutional policies on the use of AI in top HEIs. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research, 6*(12), 5940–5947. https://doi.org/10.11594/ijmaber.06.12.07

Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. Polity Press.

Sudhan, N. (2024). The what, when, and how of incorporating AI governance in social enterprises. *Social Innovations Journal, 23*. https://socialinnovationsjournal.com/index.php/sij/article/view/7118

Tabata, M., Wildermuth, C., Bottomley, K., & Jenkins, D. (2025). Generative AI integration in leadership practice: Foundations, challenges, and opportunities. *Journal of Leadership Studies, 18*(4), 41–54. https://doi.org/10.1002/jls.70005

Taeihagh, A. (2021). Governance of artificial intelligence. *Policy and Society, 40*(2), 137–157. https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1928377

Troy, D. (2025). GenAI in academia: The case for transparency and accountability. *Community College Enterprise, 31*(1), 47–59.

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.