NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/23/authorization-before-readiness-why-inaccessible-onboarding-is-a-governance-failure-and-what-it-predicts-about-ai-deployment/.

Autorización antes de la preparación: por qué la incorporación inaccesible es un fallo de gobernanza y qué predice sobre el despliegue de la IA

Heather Grizzle · July 23, 2026

Las instituciones autorizan la participación antes de construir las condiciones para ella. Por qué una incorporación inaccesible predice cómo una organización gobernará la implementación de la IA.

Contenidos

1. El mismo fallo, aplicado a la tecnología
2. Preautorización, no poscuenja
3. La preparación como estándar
4. Referencias

Las instituciones autorizan rutinariamente la participación antes de haber creado las condiciones que la hacen posible. Se finaliza una decisión de contratación, se establece una fecha de inicio, y el empleado llega para descubrir que los materiales, sistemas y adaptaciones necesarios para el puesto nunca se prepararon. La organización ha autorizado a alguien a participar en un trabajo que aún no ha hecho participable. Esto no es un descuido administrativo. Es un fallo de gobernanza, y es el mismo fallo que ocurre cuando una organización autoriza el despliegue de un sistema de inteligencia artificial antes de establecer las estructuras de supervisión, prueba y rendición de cuentas que harían defendible ese despliegue.

La incorporación laboral es el caso útil porque el fallo es visible en un plazo corto y los costos son fáciles de rastrear. Consideremos una secuencia que se repite en todos los

sectores. Un departamento contrata a un empleado con discapacidad. Los materiales de capacitación no se han producido en formatos accesibles. Lo que estaba programado como una orientación estructurada de dos semanas se extiende más allá de un mes. La instrucción se imparte de manera inconsistente porque el departamento está diseñando las disposiciones de accesibilidad después de la llegada del empleado, en lugar de antes. El empleado pasa las primeras semanas del puesto identificando materiales faltantes, explicando por qué los procesos estándar no funcionan y construyendo un plan de acceso que la institución debería haber suministrado. La productividad se retrasa, y ese retraso se registra en contra del individuo en lugar de en contra del proceso que lo produjo.

La importancia de este patrón no radica en que sea un inconveniente. Radica en que constituye una exclusión estructural dentro de un acto formalmente inclusivo. La organización ha contratado al empleado. Ha cumplido con la obligación visible. Sin embargo, el empleado permanece funcionalmente excluido porque la institución trató la contratación como el punto final de la cuestión de accesibilidad, en lugar del punto en el que la cuestión se vuelve operativa. La admisión formal sin preparación operativa produce una exclusión que nadie tiene que proponerse y que ningún documento de política registrará.

La admisión formal sin preparación operativa produce una exclusión que nadie tiene que proponerse y que ningún documento de política registrará.

The mechanism deserves precise naming, because how a failure is attributed determines who is expected to fix it. Deborah Stone's work on causal stories describes how competing accounts of what caused a harm determine where responsibility is assigned and which remedies become thinkable. An onboarding delay attributed to individual circumstance generates accommodation requests, case-by-case exceptions, and a quiet performance record. The same delay attributed to institutional unreadiness generates procurement requirements, design standards, and sign-off procedures. The facts are identical. The governance consequences are not.

El mismo fallo, aplicado a la tecnología

Las organizaciones ahora despliegan sistemas automatizados y habilitados por IA en las funciones donde se origina este fallo: selección de contratación, plataformas de incorporación, impartición de capacitación de empleados, monitoreo de desempeño, programación y apoyo interno a la toma de decisiones. Un proceso habilitado por IA no es por ello un proceso accesible o bien gobernado. Cuando un sistema se adquiere y despliega sin comprobar si los empleados con discapacidad pueden usarlo eficazmente, la tecnología no corrige el patrón subyacente. Lo industrializa, aplicando un supuesto de acceso no probado de manera uniforme y a gran velocidad.

La pregunta relevante en el momento de la autorización no es si un sistema funciona conforme a su especificación técnica. Una plataforma puede desempeñarse exactamente como fue diseñada y aun así fracasar como instrumento institucional si las personas que deben usarla no pueden acceder a ella, navegarla o involucrarse de manera significativa con ella. La documentación del proveedor que certifica la conformidad es una afirmación sobre el producto. No es evidencia sobre la fuerza laboral. La evidencia pública en este mercado aún no respalda tratar ambas cosas como equivalentes, y los instrumentos de adquisición que las confunden trasladan el riesgo a la institución mientras aparentan reducirlo.

La arquitectura legal ya anticipa esto. La Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA) enmarca la adaptación como una obligación interactiva del empleador, en lugar de una solicitud que el empleado deba originar y justificar. La Sección 508 de la Ley de Rehabilitación impone requisitos de accesibilidad a la tecnología de información y comunicación adquirida por agencias federales, y su influencia se extiende mucho más allá de los compradores federales directos a través de relaciones contractuales y estándares estatales adoptados. En Europa, la Directiva (UE) 2019/882 es exigible desde junio de 2025 y alcanza a las organizaciones que atienden a consumidores europeos independientemente de dónde estén registradas, con la EN 301 549 funcionando como el referente técnico. Los empleadores con cualquier exposición europea operan ahora bajo un régimen de accesibilidad con consecuencias de adquisición asociadas, incluida la posible exclusión de contratos públicos.

Lo que la arquitectura legal no proporciona es un método. Los deberes estatutarios establecen que la accesibilidad es obligatoria. No le dicen a un funcionario de adquisiciones qué evidencia exigir antes de firmar, cómo se ve una prueba suficiente, o qué sucede cuando un sistema resulta deficiente después del despliegue. Esa brecha es

donde pertenecen los instrumentos de gobernanza, y donde la mayoría de las organizaciones actualmente no tienen nada en absoluto.

Preautorización, no poscuenja

La gobernanza que comienza después de una queja no es gobernanza. Es una reparación con un rastro de papel. La corrección consiste en situar la determinación de accesibilidad en el punto de autorización, donde la institución todavía tiene influencia sobre el proveedor y aún no ha asumido los compromisos operativos que hacen costosa la reversión.

Como mínimo, una organización debería poder responder seis preguntas antes de que se apruebe el uso de un sistema de empleo respaldado por IA.

1. ¿Qué requisitos de accesibilidad se incorporaron a la licitación en lugar de plantearse después?
2. ¿Qué pruebas se realizaron con usuarios afectados en lugar de con sustitutos o solo con verificadores automatizados?
3. ¿Qué disposiciones de acceso a la comunicación están documentadas, y quién es responsable de mantenerlas a medida que se actualiza el sistema?
4. ¿Qué procedimiento de apoyo humano opera junto al sistema, y cuenta con recursos o es solo nominal?
5. ¿Cuál es el procedimiento definido de fallo cuando la tecnología no funciona para un empleado determinado, y coloca la carga de invocarlo en ese empleado?
6. ¿Y quién firma específicamente la autorización, sobre qué base probatoria, con qué autoridad para negarse?

None of these questions is technically demanding. Their absence from most procurement files is the point. Lester Salamon′s account of governance describes public action as a matter of tool selection, where the instrument chosen carries distributive consequences independent of the goal it was chosen to serve. Procurement is such a tool. Selecting an automated onboarding platform is not a neutral operational decision. It allocates who bears the cost of the system′s limitations, and in the absence of preauthorization requirements, that cost falls consistently on the employees least positioned to absorb it.

La preparación como estándar

The reframing this article proposes is narrow but consequential. Accessible onboarding is not a service courtesy extended to disabled employees. It is an observable indicator of whether an institution authorizes commitments it is prepared to honor. Organizations that prepare access provisions before an employee's first day have demonstrated that they anticipate foreseeable requirements, account for users unlike the designers, and accept responsibility for equitable implementation. Organizations that respond only after a disabled employee encounters a barrier have not met an unexpected problem. They have disclosed that readiness was never part of the authorization criteria.

El mismo estándar se traslada directamente a la gobernanza tecnológica. La accesibilidad, la supervisión y la rendición de cuentas deben establecerse antes de la autorización, no adaptarse después de que se hayan producido retrasos, daños o exclusión. Una institución que no puede responder a las seis preguntas anteriores sobre un sistema que ya ha desplegado no ha tomado una decisión de gobernanza sobre ese sistema. Ha tomado una decisión de compra y la ha llamado gobernanza.

La inclusión no puede comenzar después de la llegada. Tampoco la supervisión.

> **SOBRE LA PRÁCTICA**
>
> *Novara Consulting Group LLC asesora a compradores públicos e institucionales sobre gobernanza y adquisición de sistemas de IA que afectan la accesibilidad y la participación de la fuerza laboral.*

Referencias

Ley de Estadounidenses con Discapacidades de 1990, 42 U.S.C. § 12101 y siguientes.

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series.

Dickson, R. K., & Isisah, O. S. (2024). An exploration of effective onboarding on employee engagement and retention in work organizations. *Researchjournali's Journal of Human Resource, 9*(1), 1–21.

Directiva (UE) 2019/882 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de abril de 2019, sobre los requisitos de accesibilidad de los productos y servicios (Ley Europea de Accesibilidad). *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 151.

ETSI. (2021). *EN 301 549: Requisitos de accesibilidad para productos y servicios de TIC* (V3.2.1).

National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1). U.S. Department of Commerce.

Ley de Rehabilitación de 1973, Sección 508, 29 U.S.C. § 794d.

Salamon, L. M. (Ed.). (2002). *The tools of government: A guide to the new governance*. Oxford University Press.

Stone, D. (2012). *Policy paradox: The art of political decision making* (3.ª ed.). W. W. Norton.

U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2022). *The Americans with Disabilities Act and the use of software, algorithms, and artificial intelligence to assess job applicants and employees* (EEOC-NVTA-2022-2).

World Wide Web Consortium. (2023). *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2*. W3C Recommendation.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Cómo citar

Grizzle, H. M. (2026, July 23). Autorización antes de la preparación: por qué la incorporación inaccesible es un fallo de gobernanza y qué predice sobre el despliegue de la IA. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003355