

## Inteligencia artificial y gestión pública: innovaciones algorítmicas para la toma de decisiones institucionales

### Artificial intelligence and public management: algorithmic innovations for institutional decision-making

*Axel E. Bueno López<sup>a</sup>, Karen G. Vega Flores Yong<sup>b</sup>, Israel Cruz Badillo<sup>c</sup>*

---

#### Abstract:

The presence of artificial intelligence in public management is progressively transforming the way governments make decisions and organize their institutions. In Latin America, a region marked by structural limitations and technological inequalities, this process combines promises of efficiency and modernization with risks related to opacity, exclusion, and the weakening of democratic legitimacy. The analysis focuses on five main aspects: the reorganization of administrative functions, the need to redesign organizational structures, the dilemmas of legitimacy raised by algorithmic governance, the importance of adequate ethical and regulatory frameworks, and the impact on citizen participation. The study argues that artificial intelligence should not be understood as a neutral tool but rather as a political phenomenon that modifies the distribution of power and redefines the state's capacity for action. It concludes that, in order to harness its benefits without undermining democratic values, strong institutions, clear regulations, and accountability mechanisms are required to ensure justice, transparency, and responsibility in public administration.

#### Keywords:

*Artificial intelligence, public management, algorithmic governance, democratic legitimacy, public policy.*

---

#### Resumen:

La presencia de la inteligencia artificial en la gestión pública está transformando de manera progresiva la forma en que los gobiernos toman decisiones y organizan sus instituciones. En América Latina, región marcada por limitaciones estructurales y desigualdades tecnológicas, este proceso combina promesas de eficiencia y modernización con riesgos asociados a la opacidad, la exclusión y la pérdida de legitimidad democrática. El análisis se centra en cinco aspectos principales: la reorganización de funciones administrativas, la necesidad de rediseñar las estructuras organizacionales, los dilemas de legitimidad que plantea la gobernanza algorítmica, la importancia de marcos éticos y normativos adecuados y el impacto en la participación ciudadana. Se sostiene que la inteligencia artificial no debe entenderse como una herramienta neutral, sino como un fenómeno político que modifica la distribución del poder y redefine la capacidad de acción del Estado. La investigación concluye que para aprovechar sus beneficios sin debilitar los valores democráticos es necesario contar con instituciones sólidas, regulaciones claras y mecanismos de rendición de cuentas que garanticen justicia, transparencia y responsabilidad en la administración pública.

#### Palabras Clave:

*Inteligencia artificial, gestión pública, gobernanza algorítmica, legitimidad democrática, políticas públicas.*

#### Introducción

El surgimiento y expansión de la inteligencia artificial (IA) como tecnología estratégica ha trastocado de manera progresiva los fundamentos de múltiples esferas de la

---

<sup>a</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades| Pachuca de Soto, Hidalgo | México, <https://orcid.org/0009-0003-8239-2537>, Email: [bu465230@uaeh.edu.mx](mailto:bu465230@uaeh.edu.mx)

<sup>b</sup> Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades| Pachuca de Soto, Hidalgo | México, <https://orcid.org/0009-0001-2612-1148>, Email: [ve404894@uaeh.edu.mx](mailto:ve404894@uaeh.edu.mx)

<sup>c</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades| Pachuca de Soto, Hidalgo | México, <https://orcid.org/0000-0002-2020-7143>, Email: [badillo@uaeh.edu.mx](mailto:badillo@uaeh.edu.mx)

vida pública; entre ellas, la gestión gubernamental se ha convertido en uno de los espacios donde sus implicaciones son más visibles, pero también más controvertidas.

En América Latina, región históricamente marcada por instituciones débiles, burocracias ineficientes y brechas tecnológicas persistentes, la adopción de soluciones algorítmicas por parte de los gobiernos subnacionales representa una paradoja: por un lado, ofrece promesas de modernización, eficiencia y racionalización de los recursos públicos; por otro, introduce dilemas sustantivos en torno a la legitimidad de las decisiones automatizadas, la transparencia de sus lógicas internas y la participación efectiva de la ciudadanía en entornos crecientemente tecnificados.

Tal como advierte Huntington (1968/1973), el rápido cambio social y la movilización política en sociedades no occidentales suelen superar la capacidad de sus instituciones para absorber estas transformaciones. Este desfase genera un debilitamiento de la autoridad, falta de consenso político y una incapacidad para ejercer un control efectivo, lo cual puede derivar en violencia, corrupción o incluso golpes de Estado. Desde esta perspectiva, la incorporación acelerada de tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial, puede reproducir estas tensiones en América Latina si no se acompaña de instituciones sólidas y marcos normativos claros.

Lejos de reducirse a una mera herramienta administrativa, la IA constituye hoy una plataforma de reorganización institucional, que no solo transforma las formas tradicionales de tomar decisiones, sino que también redefine los márgenes de acción del propio Estado.

Tal como advierte Hélène Landemore, “confiar ciegamente en la capacidad técnica de los algoritmos sin democratizar su diseño ni comprender sus efectos distributivos puede abrir la puerta a una gobernanza opaca y elitista” (2020, p. 215); en este sentido, la integración de la IA en la esfera pública no debe asumirse como un proceso neutral ni exclusivamente técnico, sino como un fenómeno político e ideológico que interviene en la distribución del poder, la configuración de prioridades institucionales y la capacidad de los gobiernos para rendir cuentas frente a sus ciudadanos.

La presente investigación se propone analizar críticamente el impacto de la inteligencia artificial en los procesos de gestión pública, en particular desde una

perspectiva latinoamericana, recuperando experiencias recientes de gobiernos subnacionales que han comenzado a delegar funciones estratégicas en sistemas automatizados.

Todo ello a partir de cinco ejes temáticos, que abordan las transformaciones institucionales impulsadas por estas tecnologías, los dilemas contemporáneos de la gobernanza algorítmica, las capacidades estatales necesarias para su implementación efectiva, los marcos ético-normativos que deben acompañar su despliegue y el impacto sobre las formas de participación ciudadana, se busca problematizar el supuesto de que la IA es intrínsecamente positiva para el sector público; por el contrario, se sostiene que su implementación sin marcos normativos adecuados, sin una arquitectura institucional robusta y sin mecanismos claros de rendición de cuentas, puede profundizar las desigualdades existentes y debilitar los procesos democráticos que dan sustento a la función pública.

Desde una visión politológica y crítica, este trabajo pretende contribuir al debate sobre los límites y posibilidades de una inteligencia artificial aplicada al gobierno; no como sustituto del juicio humano, sino como herramienta sujeta a regulación, escrutinio público y control democrático. Solo bajo estas condiciones podrá pensarse una transición tecnológica que, en lugar de despolitizar la gestión, la fortalezca desde una perspectiva institucionalmente responsable y socialmente legítima.

### **Inteligencia artificial y transformación institucional: reorganización de funciones administrativas**

La implementación de inteligencia artificial en la administración pública, cuando se observa desde el enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP), no puede comprenderse sólo como una innovación técnica, sino como una prolongación del proceso de racionalización institucional promovido desde finales del siglo XX. Bajo esta lógica, la IA responde a los principios rectores de la NGP: eficiencia, orientación al cliente, rendición de cuentas por desempeño y descentralización de funciones operativas. Estos postulados transforman no solo los instrumentos de gestión, sino también los principios que orientan el diseño y ejecución de las políticas públicas.

Autores como Christopher Hood han planteado que la NGP se basa en la incorporación de técnicas del sector privado en la administración pública, con énfasis en la evaluación por resultados, la eficiencia operativa y el

uso de indicadores como mecanismos de control. En palabras del propio Hood:

“La Nueva Gestión Pública ha favorecido el reemplazo del juicio profesional por el uso de métricas de desempeño, estableciendo un régimen de visibilidad cuantificadora que modifica profundamente las reglas del servicio público para cumplir con su reclamo central de reducir los costos por unidad (constante) de servicio”. (Hood, 1991, p. 9)

Desde esta óptica, la IA representa el estadio avanzado de dicha racionalidad gerencial. A través de algoritmos entrenados para tomar decisiones según patrones de eficiencia, riesgo o rentabilidad social, se reconfiguran las funciones administrativas hacia esquemas automatizados que desplazan la intervención humana en tareas clave. Esto implica no solo una redistribución operativa del trabajo, sino un cambio de paradigma en torno al principio de juicio administrativo, que se ve sustituido por criterios de optimización algorítmica.

La literatura reciente coincide en advertir que este tipo de reorganización puede resultar en una gestión opaca e ininteligible si no se establece una arquitectura institucional que permita auditar y explicar las decisiones de los sistemas inteligentes. Tal como ha señalado Dunleavy y sus colegas, el paso de la NGP a formas de “governance centrado en lo digital” requiere mecanismos de accountability algorítmica, para evitar que la tecnología erosione los valores democráticos en nombre de la eficiencia.

A ello se suma la advertencia de Virginia Eubanks, quien al analizar casos de uso de inteligencia artificial en el ámbito de las políticas sociales en Estados Unidos, concluye que muchas veces el despliegue de estos sistemas reproduce los sesgos estructurales que se pretendían corregir, además de generar nuevas formas de exclusión administrativa:

“Cuando los sistemas automatizados operan como cajas negras, la gestión pública se vuelve ininteligible incluso para quienes están al frente de las instituciones. La transparencia no consiste únicamente en hacer visible el código, sino en garantizar que los afectados comprendan el proceso mediante el cual fueron clasificados, rechazados o priorizados” (Eubanks, 2018, p. 45).

En consecuencia, si bien la inteligencia artificial parece adaptarse de manera funcional al paradigma de la NGP,

su implementación no debe desvincularse de una reflexión crítica sobre los fines públicos que guían a las instituciones. Automatizar funciones no equivale necesariamente a gobernar mejor; de hecho, sin una estructura regulatoria sólida y una cultura administrativa ética, la IA puede consolidar una burocracia tecnificada, desconectada del control ciudadano y del principio de justicia administrativa.

Este proceso de reorganización también reconfigura los vínculos entre el Estado y la ciudadanía. Al delegar en algoritmos funciones que antes eran ejercidas por agentes humanos, se produce una transformación en la manera en que los individuos acceden a servicios, demandan derechos o reclaman decisiones. La IA, al operar con base en modelos predictivos y datos históricos, puede llegar a consolidar lógicas de exclusión bajo una apariencia de neutralidad técnica.

En este sentido, el ideal de eficiencia que promueve la NGP corre el riesgo de despolitizar el quehacer público, desplazando la deliberación sobre lo justo hacia lo técnicamente viable, y clausurando espacios de interpretación contextual que son fundamentales en la administración de lo común.

En los países de América Latina, estas tensiones se agravan por la fragilidad de los marcos institucionales y por la heterogeneidad de las capacidades estatales. Tal como lo señala Merilee Grindle, muchos de los procesos de reforma administrativa en la región han estado marcados por “una institucionalidad débil, altos niveles de informalidad en las prácticas administrativas y una baja capacidad para implementar políticas públicas de manera consistente” (Grindle, 2004, p. 116).

Esta debilidad estructural implica que la incorporación de tecnologías complejas, como la inteligencia artificial, se da muchas veces sin la infraestructura normativa ni los controles necesarios para su uso responsable.

La implementación de soluciones automatizadas en contextos con baja interoperabilidad entre sistemas, deficiente regulación algorítmica y escasa cultura de evaluación puede derivar en decisiones injustificables, no por error técnico, sino por ausencia de criterio administrativo. Por ello, cualquier intento por reorganizar funciones públicas mediante IA, en el marco de la NGP, debe estar acompañado por una reflexión crítica sobre las condiciones institucionales que permitan ejercer control sobre estas tecnologías, salvaguardando la función ética del Estado y su deber de garantizar el interés público.

## **Diseño organizacional y arquitectura institucional**

La incorporación de inteligencia artificial en el aparato gubernamental no puede ser efectiva ni legítima si no se acompaña de un rediseño profundo de la arquitectura institucional que la sustenta. La simple adopción de tecnologías inteligentes sin estructuras organizacionales adaptadas no solo limita su eficacia operativa, sino que pone en riesgo la integridad del sistema administrativo.

En este sentido, la IA exige algo más que conectividad o bases de datos intergubernamentales; requiere crear nuevas capacidades organizativas, redefinir jerarquías de decisión y establecer mecanismos de gobernanza interna que garanticen el control, la supervisión y la coherencia con los principios del interés público.

Desde la perspectiva de la Nueva Gestión Pública, este rediseño institucional se justifica bajo el principio de orientación a resultados. Tal como sostienen Pollitt y Bouckaert (2011), una administración pública moderna no debe conformarse con incorporar herramientas tecnológicas, sino que debe “alinear las capacidades organizacionales con los objetivos estratégicos, de manera que la tecnología potencie la gobernanza y no la desplace” (p. 88). Esto implica transitar desde estructuras verticales tradicionales hacia esquemas más flexibles, con unidades de innovación interna, comités de ética algorítmica y sistemas integrados de evaluación de impacto.

Además, los marcos institucionales deben considerar que la inteligencia artificial no opera de forma aislada; su eficacia depende de la interacción entre actores, datos, sistemas normativos y rutinas burocráticas. Mariana Mazzucato enfatiza que un Estado orientado al futuro no debe limitarse a regular el comportamiento de las plataformas tecnológicas, sino que tiene el deber de diseñar activamente el rumbo de la innovación, “construyendo capacidades internas que le permitan tomar decisiones informadas, anticiparse a los efectos colaterales de la tecnología y corregir sus desviaciones sin depender exclusivamente del mercado” (2021, p. 103).

Las implicaciones éticas de la inteligencia artificial en la gestión pública son tan relevantes como sus impactos técnicos. La posibilidad de que algoritmos reproduzcan sesgos históricos en la asignación de recursos o en la evaluación de ciudadanos plantea preguntas fundamentales sobre justicia y equidad, por ello, cualquier proyecto de incorporación tecnológica debe incluir comités de ética algorítmica y mecanismos que permitan evaluar no solo la eficiencia, sino también la

justicia de sus resultados. Integrar este enfoque ético dentro de la arquitectura institucional permite que la innovación tecnológica no se reduzca a una mejora operativa, sino que responda a los principios del interés público y la protección de derechos fundamentales.

Esta postura resulta particularmente relevante en América Latina, donde muchos gobiernos tienden a externalizar sus desarrollos digitales por falta de capacidades internas, lo cual limita su soberanía tecnológica y debilita el control sobre sus propias infraestructuras digitales.

Por otro lado, la arquitectura organizacional debe estar pensada para incorporar principios de explicabilidad y trazabilidad en los procesos algorítmicos. Dentro de este rediseño organizacional, la incorporación de estos criterios resulta indispensable para que la toma de decisiones automatizadas pueda ser comprendida, auditada y eventualmente cuestionada.

En el caso de la explicabilidad, los sistemas de IA deben ser capaces de ofrecer interpretaciones comprensibles sobre los procesos que condujeron a una determinada decisión. El Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST) ha establecido cuatro criterios fundamentales: precisión en la representación del razonamiento algorítmico, comunicación clara de los límites del conocimiento del sistema, comprensibilidad adaptada al perfil del usuario y especificidad contextual de las explicaciones ofrecidas. Estos principios no solo facilitan la transparencia técnica, sino que habilitan condiciones mínimas para el escrutinio democrático de los algoritmos (NIST, 2020).

En cuanto a la trazabilidad, el Reglamento de Inteligencia Artificial de la Unión Europea dispone que todos los sistemas de alto riesgo deben contar con mecanismos que permitan registrar automáticamente eventos significativos, identificar alteraciones relevantes y facilitar la supervisión posterior a su implementación. Esta exigencia busca garantizar la responsabilidad institucional y prevenir el despliegue de algoritmos que operen como cajas negras dentro del aparato público, sin dejar rastro verificable de sus acciones (Parlamento Europeo, 2021); por tanto, asegurar estructuras organizativas que cumplan con estos criterios no solo es una cuestión técnica, sino un imperativo democrático y ético en el uso público de la inteligencia artificial.

Con lo cual, no basta con que una decisión sea rápida y eficiente; debe poder ser reconstruida, justificada y apelada dentro del marco legal vigente. Esto exige nuevas unidades dentro del aparato público, con perfiles

técnicos especializados en auditoría de algoritmos, ética digital y análisis de impacto en derechos fundamentales. Como advierte el AI Ethics Guidelines Global Inventory del AlgorithmWatch (2022), “la mayor parte de las instituciones gubernamentales carecen de protocolos claros para evaluar el desempeño social y ético de sus sistemas automatizados, lo cual impide una gobernanza robusta de estas tecnologías en contextos democráticos” (p. 12).

En suma, el diseño organizacional no es un aspecto técnico accesorio, sino el punto de partida para que la inteligencia artificial pueda ser utilizada con legitimidad y responsabilidad. Solo mediante una arquitectura institucional coherente con los valores del servicio público, con mecanismos claros de rendición de cuentas y con personal capacitado para operar críticamente estas tecnologías, será posible que la IA no debilite, sino fortalezca, la capacidad del Estado para actuar con justicia, previsión y equidad.

#### **Gobernanza algorítmica y dilemas de legitimidad: delegación de autoridad a sistemas no-humanos**

La expansión de la inteligencia artificial en los procesos públicos ha dado lugar a nuevas configuraciones institucionales en las que el diseño, la supervisión y la toma de decisiones comienzan a ser mediados por sistemas computacionales. Este fenómeno, que ha sido denominado gobernanza algorítmica, alude al uso de algoritmos y tecnologías de automatización para ejercer funciones tradicionalmente asignadas a autoridades humanas, tales como definir criterios de elegibilidad, asignar recursos o anticipar riesgos administrativos.

Según Yeung (2018), la gobernanza algorítmica puede entenderse como “el uso institucionalizado de procesos computacionales, basados en análisis de grandes datos, para orientar o tomar decisiones con efectos legales o políticos dentro de una estructura organizacional” (p. 507). Esta definición no remite a un fenómeno aislado ni futurista; por el contrario, se inscribe en un paradigma de gestión pública que busca maximizar la eficiencia mediante la sustitución parcial o total del juicio humano por el cálculo técnico.

Desde la lógica de la Nueva Gestión Pública, esta evolución parece natural; se trata de la extensión de un modelo centrado en la medición, la estandarización y la evaluación por resultados. Tal como advierte Pollitt (2003), la administración pública bajo este enfoque ha sustituido paulatinamente el juicio deliberativo por métricas de desempeño, generando una racionalidad en la que “la obsesión con los indicadores puede

despolitizar el juicio público, reduciendo la complejidad del gobierno a lo que puede ser medido” (p. 35). En ese contexto, la inteligencia artificial no representa una ruptura, sino una radicalización de esta lógica: convierte al dato en fundamento de acción, al patrón en criterio de asignación, y a la predicción en sustituto de la deliberación.

No obstante, esta aparente ganancia en eficacia administrativa introduce tensiones profundas en relación con la legitimidad democrática. Cuando un sistema automatizado decide a quién asignar un subsidio, cómo distribuir una política de vivienda o qué prioridad otorgar a un expediente judicial, se trastoca la relación tradicional entre ciudadanía y poder público. La decisión, en estos casos, no es explicada por un funcionario ni debatida por un órgano colegiado; es generada por una estructura computacional cuya lógica muchas veces resulta ininteligible, incluso para quienes están encargados de operarla. Ello genera un desplazamiento de la responsabilidad política hacia una suerte de vacío técnico, en el que la autoridad se fragmenta y se hace difícil de identificar.

Además, este tipo de gobernanza corre el riesgo de consolidar formas de ejercicio del poder público que no solo son difíciles de controlar, sino también ajenas al escrutinio ciudadano. Tal como sostiene Shoshana Zuboff, al referirse al modelo de inteligencia algorítmica que emerge del capitalismo de datos, “los sistemas que procesan grandes volúmenes de información no son neutrales; están diseñados con fines particulares, responden a intereses específicos y configuran el mundo social según lógicas comerciales, no deliberativas” (2019, p. 136).

La adopción de estos sistemas por parte del Estado, sin una adaptación institucional y normativa adecuada, puede significar una forma de captura tecnológica de la administración pública, en la que las decisiones ya no se rigen por el interés general, sino por las funcionalidades de una arquitectura técnica cuyos fundamentos escapan a la voluntad popular.

Por todo ello, resulta indispensable repensar los marcos normativos y organizacionales bajo los cuales se implementan estas tecnologías. La gobernanza algorítmica no puede ser aceptada sin condiciones; debe estar sujeta a criterios de transparencia, trazabilidad, rendición de cuentas y control público. El Estado no puede abdicar su papel como garante de derechos y como actor responsable del juicio político; automatizar decisiones sin fortalecer simultáneamente la capacidad de auditarlas, explicarlas y cuestionarlas, es

renunciar a una parte fundamental del contrato democrático.

Una de las implicaciones más profundas del uso de inteligencia artificial en la gestión pública es la delegación de autoridad decisional a sistemas no-humanos, fenómeno que plantea interrogantes estructurales sobre la naturaleza misma del poder público. Tradicionalmente, las decisiones administrativas han sido responsabilidad de funcionarios investidos de autoridad legal y responsabilidad política. Sin embargo, al incorporar sistemas que clasifican, predicen y resuelven casos sin intervención humana directa, el Estado transfiere parte de su capacidad de decisión a estructuras técnicas que operan con base en patrones y modelos estadísticos. Este desplazamiento no es menor; reconfigura el locus de la autoridad y redefine el modo en que se ejerce el gobierno en sociedades contemporáneas.

“Los sistemas automatizados no solo ejecutan instrucciones; generan inferencias, categorizan personas, predicen comportamientos y, en muchos casos, imponen consecuencias sin mediación humana directa. Esto crea nuevas formas de gobernanza donde la autoridad ya no se funda en la deliberación ni en la ley, sino en la correlación estadística. En este nuevo régimen, las decisiones se vuelven invisibles, rápidas y sin rostro, minando el principio democrático de que todo ejercicio de poder debe ser explicable y atribuible”. (Hildebrandt, 2015, p. 198)

Desde la óptica de la Nueva Gestión Pública, esta delegación podría parecer un avance lógico en términos de eficiencia, reducción de errores humanos y estandarización de procesos. No obstante, dicha visión oculta el hecho de que el juicio administrativo no es solo una función técnica, sino una actividad valorativa que requiere interpretación del contexto, ponderación normativa y sensibilidad hacia el impacto social de las decisiones. Como señalan Bovens y Zouridis (2002), en su análisis sobre la transición from street-level to system-level burocracias, la automatización transforma la burocracia tradicional en una forma de tecnoburocracia, donde las reglas ya no son interpretadas por funcionarios de carne y hueso, sino ejecutadas automáticamente por códigos invisibles. Esta mutación debilita los espacios de discrecionalidad y reduce la capacidad del Estado para responder a casos excepcionales o contextualmente sensibles.

El problema no radica en la utilización de herramientas tecnológicas en sí, sino en su uso sin marcos de responsabilidad claramente definidos. Cuando un algoritmo determina automáticamente si una persona debe recibir un apoyo social, ser considerada un riesgo financiero o entrar en una lista de vigilancia, nos enfrentamos a un nuevo tipo de decisión pública, sin rostro, sin voz institucional directa y sin posibilidad clara de apelación.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha advertido que esta automatización plantea el riesgo de “desdibujar la atribución de responsabilidad institucional, diluyendo la capacidad del ciudadano para exigir justificación o reparación ante decisiones percibidas como injustas o erróneas” (BID, 2020, p. 62). Esta fragmentación de la autoridad no solo reduce la transparencia, sino que debilita la legitimidad de las decisiones estatales frente a la ciudadanía.

Además, esta delegación implica una transferencia de confianza; mientras que los ciudadanos pueden cuestionar, interpelar o incluso sancionar a sus representantes públicos, carecen de mecanismos equivalentes para ejercer control sobre los sistemas algorítmicos. En ese sentido, la figura del algoritmo no reemplaza a la del servidor público en igualdad de condiciones; lo sustituye sin responsabilidad política y sin mecanismos deliberativos.

Como lo explica Eubanks (2018), “los sistemas automatizados trasladan decisiones morales y políticas hacia procesos que se presentan como neutrales, pero que en realidad están cargados de juicios, supuestos y priorizaciones que escapan al escrutinio público” (p. 23). Esta transferencia de autoridad, sin transferencia de responsabilidad, configura un vacío institucional que debe ser corregido mediante nuevas formas de accountability algorítmica.

Por todo ello, podemos concluir que la aplicación de la inteligencia artificial en la gestión pública ha comenzado a modificar procesos administrativos y organizacionales, ofreciendo ventajas como mayor eficiencia y capacidad de análisis de datos. No obstante, estas transformaciones también han generado riesgos relacionados con la opacidad en la toma de decisiones, la reproducción de desigualdades y la posible pérdida de legitimidad institucional.

En América Latina, estas tensiones se hacen más evidentes debido a la fragilidad de las instituciones y a la ausencia de marcos regulatorios sólidos que acompañen la adopción tecnológica. La implementación

sin reglas claras puede traducirse en exclusión ciudadana y concentración del poder en sistemas técnicos difíciles de auditar.

Por ello, es indispensable que el uso de inteligencia artificial en el ámbito público se acompañe de normas éticas y jurídicas, así como de mecanismos de control y rendición de cuentas que permitan evaluar sus efectos sociales. Sólo con instituciones fuertes y procesos transparentes será posible que la IA no debilite la función pública, sino que la refuerce.

Delegar autoridad en sistemas no-humanos no es una cuestión meramente operativa; es un dilema político, normativo y ético de primer orden. Para que dicha delegación sea legítima, debe ser acompañada por mecanismos que permitan auditar, entender y cuestionar las decisiones tomadas por las máquinas. Solo así puede garantizarse que la tecnología, en lugar de erosionar la función pública, contribuya a reforzar su legitimidad y su compromiso con los valores democráticos.

De este modo, la inteligencia artificial debe concebirse como un apoyo sujeto a supervisión y nunca como un sustituto del juicio político. Su verdadero valor estará en fortalecer la capacidad del Estado para servir al ciudadano, garantizando que la innovación tecnológica se mantenga al servicio del interés general.

## Referencias

- [1] AlgorithmWatch. (2022). AI Ethics Guidelines Global Inventory. AlgorithmWatch. <https://inventory.algorithmwatch.org/>
- [2] Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Inteligencia artificial y políticas públicas en América Latina y el Caribe. BID. <https://publications.iadb.org/>
- [3] Bovens, M., & Zouridis, S. (2002). From street-level to system-level bureaucracies: How information and communication technology is transforming administrative discretion and constitutional control. *Public Administration Review*, 62(2), 174–184. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00168>
- [4] Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford University Press.
- [5] Eubanks, V. (2018). *Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor*. St. Martin's Press.
- [6] Grindle, M. S. (2004). Good enough governance: Poverty reduction and reform in developing countries. *Governance*, 17(4), 525–548. <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00256.x>
- [7] Hildebrandt, M. (2015). *Smart Technologies and the End(s) of Law: Novel Entanglements of Law and Technology*. Edward Elgar.
- [8] Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- [9] Huntington, S. P. (1968/1973). *Political order in changing societies*. Yale University Press.
- [10] Landmore, H. (2020). *Open Democracy: Reinventing Popular Rule for the Twenty-First Century*. Princeton University Press.
- [11] Mazzucato, M. (2021). *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*. Harper Business.
- [12] National Institute of Standards and Technology. (2021). *Four Principles of Explainable Artificial Intelligence (NIST IR 8312)*. U.S. Department of Commerce. <https://doi.org/10.6028/NIST.IR.8312>
- [13] Parlamento Europeo & Consejo de la Unión Europea. (2024). Reglamento (UE) 2024/1689 por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial (Ley de IA). *Diario Oficial de la Unión Europea*, 12 de julio de 2024. <https://eur-lex.europa.eu/>
- [14] Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Open University Press.
- [15] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State (3rd ed.)*. Oxford University Press.
- [16] Yeung, K. (2018). Algorithmic regulation: A critical interrogation. *Regulation & Governance*, 12(4), 505–523. <https://doi.org/10.1111/rego.12158>
- [17] Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. PublicAffairs.