

Dhyana A. Montano-González

dhymontano@uv.mx

Universidad Veracruzana
(Xalapa, Veracruz, México)

Arlenne Moreno Aburto

zS25021836@estudiantes.uv.mx

Universidad Veracruzana
(Xalapa, Veracruz, México)

Aholivama Herrera Olmedo

zS25021841@estudiantes.uv.mx

Universidad Veracruzana
(Xalapa, Veracruz, México)

INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO: UNA REFLEXIÓN CRÍTICA

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION IN THE PUBLIC SECTOR: A CRITICAL REFLECTION

DOI:

<https://doi.org/10.37135/kai.03.17.08>

Recibido: 15/04/2026

Aceptado: 29/06/2026

Resumen

La inteligencia artificial (IA) se ha convertido en una herramienta clave para la transformación de la gestión pública, especialmente en procesos de automatización, atención ciudadana y toma de decisiones basada en datos. Su implementación va más allá de la eficiencia administrativa, ya que también impacta las dinámicas organizacionales y los mecanismos de gobernanza. Este artículo analiza críticamente el papel de la IA en las instituciones públicas mediante una revisión interpretativa de investigaciones recientes. El análisis evidencia un predominio del enfoque tecnocrático y desafíos éticos relacionados con la transparencia, los sesgos algorítmicos y la protección de derechos. Se identifica una brecha entre expectativas tecnológicas y capacidades institucionales para implementar estas herramientas de manera responsable.

Palabras clave: Innovación tecnológica, modernización administrativa, servicios públicos, tecnología de la información y gobernanza

Abstract

Artificial Intelligence (AI) has become a key tool for the transformation of public administration, particularly in processes such as automation, citizen services, and data-driven decision-making. Its implementation goes beyond administrative efficiency, as it also impacts organizational dynamics and governance mechanisms. This article critically analyzes the role of AI in public institutions through an interpretative review of recent research. The analysis reveals a predominance of a technocratic approach and ethical challenges related to transparency, algorithmic bias, and the protection of rights. A gap is identified between technological expectations and institutional capacities to implement these tools responsibly.

Keywords: Technological innovation, administrative reform, public services, information technology and governance

INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO: UNA REFLEXIÓN CRÍTICA

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION IN THE PUBLIC SECTOR: A CRITICAL REFLECTION

DOI:

<https://doi.org/10.37135/kai.03.17.08>

1. Introducción

En los últimos años, la inteligencia artificial (IA) se ha consolidado como uno de los principales motores de la transformación digital en el sector público. Diversos estudios coinciden en que su implementación permite optimizar procesos administrativos, mejorar la prestación de servicios y fortalecer la toma de decisiones apoyada en datos (Maalla, 2021; Babšek et al., 2025). Desde la automatización de tareas rutinarias hasta el desarrollo de sistemas predictivos para la formulación de políticas públicas, la IA ha comenzado a posicionarse como una herramienta clave para incrementar la eficiencia, la productividad y la capacidad de respuesta institucional (Cárdenas Bolaños et al., 2025).

No obstante, esta visión principalmente instrumental ha sido cuestionada por investigaciones recientes que advierten que la adopción de la IA no constituye únicamente un cambio tecnológico, sino una transformación organizacional y política más profunda (Engin et al., 2025).

La introducción de sistemas algorítmicos en la gestión pública modifica las dinámicas de decisión, redefine los roles del personal y los servidores públicos y plantea nuevos desafíos en términos de transparencia, rendición de cuentas y protección de derechos fundamentales (Capdeferro Villagrasa, 2020). Por ello, el debate actual se desplaza de la pregunta sobre qué puede hacer la IA, hacia cómo su implementación transforma la lógica misma de la gobernanza pública.

A pesar de la creciente producción académica en torno al tema, gran parte de los estudios se ha concentrado en identificar aplicaciones, beneficios y desafíos de la IA desde un enfoque descriptivo o tecnocrático (Maalla, 2021; Babšek et al., 2025; Tveita y Hustad, 2025). Esto ha derivado en un tratamiento fragmentado del fenómeno, en el que predominan los análisis centrados en la eficiencia operativa.

Sin embargo, las implicaciones críticas relacionadas con el poder, la legitimidad institucional y la dimensión ética permanecen insuficientemente desarrolladas (Méndez Reyes, 2025). En consecuencia, persiste un vacío en la comprensión integral de la IA como un dispositivo sociotécnico que no solo optimiza procesos, sino que también transforma las estructuras y principios de la administración pública.

En este sentido, el presente artículo se sitúa más allá de una perspectiva exclusivamente instrumental de la inteligencia artificial, centrada en la eficiencia y la automatización de procesos administrativos. Su aporte radica en abordar la IA como un fenómeno sociotécnico que reconfigura las dinámicas organizacionales, los procesos de toma de decisiones y las formas de gobernanza en el sector público. Desde esta perspectiva, se analizan no solo sus beneficios operativos, sino también sus implicaciones éticas, institucionales y democráticas, particularmente en relación con la transparencia, la rendición de cuentas, la legitimidad de las decisiones públicas y la protección de derechos fundamentales.

El objetivo de este artículo es analizar críticamente el papel de la IA como herramienta de transformación organizacional en la gestión pública, examinando sus implicaciones más allá de la eficiencia técnica, particularmente en relación con la toma de decisiones, la gobernanza y los derechos fundamentales.

Este trabajo pretende aportar al debate al proponer una lectura interpretativa

que articula distintos aportes teóricos y los reconfigura desde una perspectiva crítica de la administración pública en contextos mediados por tecnologías algorítmicas. A diferencia de estudios previos centrados en aplicaciones o resultados operativos, el artículo ofrece un marco analítico que permite comprender la IA como un elemento que redefine las relaciones de poder, los mecanismos de control institucional y la legitimidad del Estado.

Esta contribución resulta relevante en la medida en que ofrece elementos teóricos para orientar la adopción responsable de estas tecnologías, especialmente en contextos donde las capacidades institucionales y los marcos regulatorios aún se encuentran en desarrollo. En este sentido, el problema central no radica en la adopción tecnológica en sí misma, sino en las formas en que la IA reconfigura la legitimidad, el poder y los mecanismos de decisión en la administración pública contemporánea.

Es importante precisar que este artículo se inscribe dentro de una aproximación de carácter reflexivo e interpretativo, por lo que no constituye un estudio empírico ni una revisión sistemática exhaustiva de la literatura. Su propósito no es agotar el análisis de cada una de las dimensiones abordadas, sino identificar y problematizar las principales tensiones conceptuales, organizacionales y éticas derivadas de la incorporación de la inteligencia artificial en el sector público.

En este sentido, el trabajo se orienta a construir una lectura crítica que articula hallazgos relevantes de la literatura reciente, reconociendo que cada una de las dimensiones analizadas como la gobernanza algorítmica, la transformación organizacional o la ética de la IA podría desarrollarse de manera independiente en estudios más especializados.

En este marco, el problema que orienta esta reflexión consiste en cuestionar si la IA debe entenderse únicamente como una herramienta técnica de modernización administrativa o como un dispositivo sociotécnico que transforma las relaciones de poder y la legitimidad institucional en el sector público. Se sostiene como tesis que la IA no puede reducirse a su dimensión instrumental, ya que reconfigura de manera significativa los procesos de decisión, la gobernanza y las dinámicas organizacionales. A partir de esta premisa, el artículo desarrolla una interpretación crítica de sus implicaciones en la gestión pública contemporánea.

2. Marco teórico - conceptual

Este artículo parte de la idea de que la inteligencia artificial no puede entenderse únicamente como una herramienta tecnológica, sino como un fenómeno sociotécnico que se inserta en estructuras organizacionales, prácticas administrativas y formas de toma de decisiones en el sector público. Es decir, no se trata solo de sistemas que automatizan tareas, sino de tecnologías que también transforman la manera en que las instituciones públicas funcionan y se relacionan con la ciudadanía (Engin et al., 2025; Floridi, 2024; Capdeferro Villagrasa, 2020).

En este contexto, la transformación organizacional se refiere a los cambios que ocurren dentro de las instituciones cuando se incorporan tecnologías digitales e inteligencia artificial. Estos cambios no solo son técnicos, sino también humanos y estructurales, ya que afectan la forma en que se distribuyen las responsabilidades,

cómo se toman decisiones y cómo se coordinan los procesos internos (Ocaña-Fernández et al., 2021; Hernández Cortes et al., 2024; Cárdenas Bolaños et al., 2025).

Un concepto clave en este análisis es el de gobernanza algorítmica, que alude al uso de sistemas automatizados y modelos de análisis de datos en la toma de decisiones públicas.

Esto abre nuevas posibilidades para la gestión del Estado, pero también plantea preguntas importantes sobre quién decide, cómo se decide y bajo qué criterios se toman esas decisiones (Criado, 2024; Engin et al., 2025; Valle-Cruz et al., 2023).

Por otro lado, la eficiencia administrativa ha sido uno de los argumentos más utilizados para justificar la adopción de la inteligencia artificial en el sector público. Esta se relaciona con la idea de hacer más ágiles los procesos, reducir tiempos y optimizar recursos. Sin embargo, este enfoque también puede ser limitado si se deja de lado el hecho de que las decisiones públicas no son solo técnicas, sino también políticas y sociales (Maalla, 2021; Babšek et al., 2025; Tveita y Hustad, 2025).

Finalmente, este trabajo incorpora la noción de juicio humano como la capacidad de interpretación y decisión que tienen los servidores públicos en contextos específicos, así como los principios de transparencia y rendición de cuentas, que resultan fundamentales para garantizar que el uso de la inteligencia artificial no debilite la legitimidad democrática, sino que la fortalezca (Floridi, 2024; Capdeferro Villagrasa, 2020; Sánchez Acevedo, 2022; Méndez Reyes, 2025).

3. Metodología

Este artículo se desarrolló a partir de un análisis documental de carácter interpretativo sobre la inteligencia artificial en el sector público y sus implicaciones organizacionales, éticas y de gobernanza. El objetivo no fue realizar una revisión sistemática exhaustiva, sino identificar tendencias, enfoques y debates relevantes en la literatura reciente.

3.1. Estrategia de búsqueda

La búsqueda documental se realizó mediante la consulta de publicaciones académicas disponibles en línea, priorizando investigaciones recientes publicadas entre 2018 y 2025. Se consideraron principalmente artículos científicos y revisiones de literatura. Como criterios de inclusión, se seleccionaron estudios que abordaran la relación entre inteligencia artificial y sector público desde perspectivas organizacionales, políticas o éticas. Se excluyeron trabajos centrados exclusivamente en aspectos técnicos sin relación con la gestión pública o la administración institucional.

3.2 Método de análisis

El análisis de la información se realizó mediante un análisis interpretativo de la literatura seleccionada. A partir de este proceso, se identificaron patrones y tensiones recurrentes que permitieron construir las categorías analíticas del estudio. En particular, el análisis se orientó a comprender las relaciones entre eficiencia administrativa, gobernanza algorítmica, juicio humano, derechos fundamentales y transformación institucional.

Estas categorías no se definieron de manera previa de forma rígida, sino que emergieron del contraste entre los distintos enfoques teóricos y empíricos revisados, lo que permitió estructurar la discusión crítica desarrollada en el artículo.

4. Ejes de la reflexión crítica: patrones en la adopción de la inteligencia artificial en la gestión pública

4.1. Predominio del enfoque instrumental basado en la eficiencia

Uno de los patrones más visibles que emergen del análisis es el predominio de un enfoque instrumental que concibe la inteligencia artificial principalmente como un mecanismo para mejorar la eficiencia administrativa. Puede sostenerse que la IA es frecuentemente entendida como una herramienta orientada a la automatización de tareas, reducción de tiempos y optimización de recursos, lo que evidencia una concepción predominantemente técnica de su incorporación en el sector público (Maalla, 2021; Tveita y Hustad, 2025).

Desde esta perspectiva, la transformación digital del sector público se interpreta fundamentalmente como un proceso de modernización técnica orientado a disminuir costos operativos y agilizar la prestación de servicios (Maalla, 2021; Criado, 2024).

Las aplicaciones más recurrentes dentro de este enfoque incluyen sistemas de automatización robótica de procesos (RPA), clasificación documental automatizada, chatbots de atención ciudadana y herramientas de análisis predictivo para apoyar funciones administrativas (García Herrera, 2020). Estas tecnologías son presentadas como soluciones capaces de responder a problemas históricos de burocracia, lentitud institucional y sobrecarga operativa en las administraciones públicas.

Sin embargo, este énfasis en la eficiencia revela también una visión limitada de la transformación organizacional. Desde la perspectiva adoptada en este trabajo, se puede asumir que la incorporación tecnológica produce automáticamente mejoras institucionales, sin cuestionar suficientemente las estructuras administrativas preexistentes ni las implicaciones sociales y políticas de la automatización.

En consecuencia, la IA aparece frecuentemente como una herramienta neutral y objetiva, cuando en realidad integra criterios de selección, priorización y decisión que responden a determinadas lógicas organizacionales y políticas (Méndez Reyes, 2025).

Además, el discurso tecnocrático asociado a la eficiencia tiende a desplazar

otros valores fundamentales de la gestión pública, como la equidad, la participación ciudadana o la deliberación democrática. Esto resulta particularmente problemático en contextos donde la administración pública no solo debe ser eficiente, sino también legítima y socialmente responsable. Desde esta perspectiva, el riesgo no radica únicamente en automatizar procesos, sino en reducir la complejidad de la acción pública a indicadores de rendimiento y productividad.

Puede sostenerse, a partir del análisis, que este enfoque instrumental suele estar acompañado por narrativas en las que la innovación tecnológica parece inevitable y la adopción de IA se presenta como condición necesaria para que las instituciones no queden rezagadas frente al avance tecnológico global (Rodríguez-Alegre et al., 2023). Sin embargo, dichas narrativas tienden a invisibilizar desigualdades estructurales y limitaciones institucionales que condicionan la implementación efectiva de estas tecnologías, especialmente en países latinoamericanos.

De esta manera, el predominio del enfoque instrumental evidencia que gran parte de la discusión académica y política sobre IA en el sector público continúa centrada en la lógica de optimización operativa, dejando en segundo plano una reflexión más profunda sobre las transformaciones organizacionales y democráticas que estas tecnologías producen.

4.2. Expansión funcional de la IA en distintos niveles de la gestión pública

Otro elemento relevante que se desprende del análisis es la expansión progresiva de la inteligencia artificial hacia múltiples niveles de gestión pública. A diferencia de las primeras etapas de digitalización administrativa, donde las tecnologías se utilizaban principalmente para tareas operativas básicas, la IA ha comenzado a incorporarse en funciones estratégicas y procesos complejos de toma de decisiones (Babšek et al., 2025).

En este contexto, es posible identificar tres grandes ámbitos funcionales donde la IA ha ganado presencia. El primero corresponde a las operaciones internas de las instituciones públicas. En este nivel, las aplicaciones se orientan a la automatización administrativa mediante sistemas capaces de procesar documentos, clasificar expedientes, organizar archivos digitales y optimizar flujos de trabajo.

En América Latina, algunos estudios han mostrado el uso de IA en tareas relacionadas con archivos y gestión documental, especialmente en procesos como la organización automatizada de archivos digitales, la valoración documental y el manejo de datos sensibles. Estas aplicaciones reflejan que la IA no solo ayuda a agilizar procesos administrativos, sino que también puede favorecer un mejor acceso y control de la información pública (Barnard Amozurrutia et al., 2025).

También destacan herramientas de mantenimiento predictivo, gestión automatizada de recursos humanos y sistemas de monitoreo institucional (Cárdenas Bolaños et al., 2025). El segundo ámbito corresponde a la prestación de servicios públicos. Aquí, la IA se utiliza principalmente para fortalecer la interacción entre gobierno y ciudadanía mediante asistentes virtuales, chatbots y plataformas digitales personalizadas.

Diversos estudios señalan que estas herramientas permiten reducir tiempos

de atención, responder consultas frecuentes y ampliar la cobertura de servicios gubernamentales (Maalla, 2021). De esta manera, comienzan a desarrollarse modelos de personalización de servicios basados en datos ciudadanos, como ocurre en algunos sistemas de administración digital avanzada en Europa y Asia (Engin et al., 2025).

El tercer nivel involucra la formulación y evaluación de políticas públicas. En este ámbito, la IA adquiere una dimensión estratégica al utilizarse para el análisis masivo de datos, identificación de patrones sociales, pronósticos predictivos y simulación de escenarios de política pública (Valle-Cruz et al., 2023). Estas herramientas permiten a los gobiernos procesar información compleja en tiempo real y tomar decisiones fundamentadas en evidencia cuantitativa.

La expansión funcional de la IA evidencia que la transformación digital del sector público ya no se limita a la automatización administrativa tradicional, sino que avanza hacia la construcción de modelos de gobernanza basados en datos y algoritmos. Esto implica un cambio profundo en la lógica organizacional del Estado, donde la información y el análisis automatizado adquieren un papel central en la gestión pública.

Sin embargo, esta expansión también incrementa los riesgos asociados a la dependencia tecnológica y a la centralización del poder de decisión en sistemas automatizados. Mientras mayor sea la presencia de la IA en funciones estratégicas, mayores serán las implicaciones sobre la transparencia institucional, la supervisión humana y la legitimidad democrática de las decisiones públicas.

Se sugiere que la incorporación de la IA influye en el entorno organizacional en que se implementa. Principalmente, se ha observado que estas tecnologías pueden impactar en aspectos como el clima laboral, la comunicación interna y la colaboración entre empleados, promoviendo entornos de trabajo más dinámicos y orientados al intercambio de conocimiento (Hernández Cortes et al., 2024).

Sin embargo, estos cambios no ocurren por sí solos, ya que dependen de factores como el liderazgo institucional, la gestión del cambio y la alineación estratégica. Además, la falta de capacitación y las preocupaciones relacionadas con la privacidad de los datos continúan siendo elementos que pueden limitar el alcance de estos procesos de transformación.

4.3. Desplazamiento progresivo del juicio humano en la toma de decisiones

Uno de los cambios más significativos identificados es el desplazamiento progresivo del juicio humano en diversos procesos de decisión pública. La IA no solo automatiza tareas operativas, sino que comienza a intervenir en ámbitos tradicionalmente asociados a la evaluación, interpretación y criterio humano (Engin et al., 2025). El análisis permite advertir que los sistemas inteligentes facilitan el procesamiento de grandes volúmenes de información en tiempos considerablemente menores, generando recomendaciones automatizadas para distintas decisiones públicas (Capdeferro Villagrasa, 2020). En algunos casos, la IA incluso suele priorizar expedientes, identificar riesgos de fraude o sugerir asignaciones de recursos públicos.

Aunque estas capacidades son frecuentemente presentadas como una

mejora en la racionalidad y precisión administrativa, también generan tensiones importantes. El problema central radica en que las decisiones automatizadas suelen apoyarse en algoritmos complejos cuya lógica interna muchas veces no resulta clara para funcionarios ni ciudadanos. Este fenómeno, conocido como “caja negra algorítmica”, dificulta la explicación y trazabilidad de las decisiones institucionales (Méndez Reyes, 2025).

Además, los algoritmos aprenden a partir de datos históricos que pueden contener sesgos sociales, económicos o culturales. Como resultado, la IA puede reproducir e incluso profundizar desigualdades preexistentes bajo una apariencia de neutralidad técnica. Este riesgo es particularmente crítico en áreas como justicia, seguridad pública, contratación laboral o asignación de beneficios sociales (Sánchez Acevedo, 2022).

Otro aspecto relevante es que el desplazamiento del juicio humano transforma la relación entre servidores públicos y ciudadanía. Tradicionalmente, muchas decisiones administrativas implicaban interpretación contextual, criterio profesional y deliberación ética. Con la automatización progresiva, estas dimensiones tienden a reducirse en favor de modelos basados en predicción y clasificación automatizada.

En la práctica, este desplazamiento puede observarse en distintos ámbitos de la gestión pública. Por ejemplo, en la asignación de programas sociales, algunos sistemas algorítmicos utilizan variables socioeconómicas para priorizar o seleccionar beneficiarios, reduciendo la intervención directa del juicio humano en la toma de decisiones. De manera similar, en la atención ciudadana, el uso de chatbots y sistemas automatizados permite clasificar solicitudes y canalizar trámites de acuerdo con criterios predefinidos, lo que agiliza los procesos, pero también limita la posibilidad de interpretación caso por caso por parte de servidores públicos.

En consecuencia, el debate ya no se centra únicamente en si la IA puede tomar decisiones más rápidas o precisas, sino en qué tipo de legitimidad poseen dichas decisiones cuando el razonamiento algorítmico no es plenamente transparente ni comprensible.

4.4. Reconocimiento de desafíos éticos y de gobernanza

Puede afirmarse que la implementación de IA en el sector público plantea importantes desafíos éticos y de gobernanza que no pueden abordarse únicamente desde una perspectiva tecnológica. Aunque los beneficios de automatización y eficiencia son ampliamente reconocidos, también existe preocupación por las implicaciones que estas tecnologías tienen sobre derechos fundamentales y principios democráticos (Capdeferro Villagrasa, 2020).

Uno de los desafíos más recurrentes es la opacidad algorítmica. Muchos sistemas de IA operan mediante modelos de aprendizaje automático cuya lógica resulta difícil de interpretar incluso para sus propios desarrolladores. Esto genera problemas de transparencia y rendición de cuentas, especialmente cuando las decisiones automatizadas afectan directamente a la ciudadanía (Méndez Reyes, 2025).

Por ejemplo, sistemas de scoring utilizados para detectar posibles fraudes, clasificar expedientes o priorizar la asignación de beneficios sociales pueden emitir recomendaciones automáticas basadas en modelos complejos de aprendizaje automático. En estos casos, los criterios específicos que conducen a una determinada clasificación o decisión no siempre son transparentes ni fácilmente comprensibles para funcionarios o ciudadanos. Este fenómeno, conocido como “caja negra algorítmica”, dificulta explicar cómo el sistema llegó a una determinada recomendación, lo que genera desafíos para la transparencia, la rendición de cuentas y la supervisión institucional (Engin et al., 2025).

Otro tema central es el sesgo algorítmico. Los sistemas de IA dependen de datos históricos que reflejan desigualdades estructurales existentes en la sociedad. En consecuencia, decisiones relacionadas con contratación, seguridad o asignación de recursos pueden reproducir discriminaciones raciales, económicas o de género bajo criterios aparentemente objetivos (Sánchez Acevedo, 2022).

Desde la perspectiva de la ética de la inteligencia artificial propuesta por Floridi (2024), la aplicabilidad es un principio central que exige que los sistemas algorítmicos sean comprensibles y que sus decisiones puedan ser objeto de rendición de cuentas. En el sector público, esto es fundamental para evitar la dilución de responsabilidades institucionales frente a decisiones automatizadas, donde la complejidad técnica no debe convertirse en un mecanismo de evasión de la responsabilidad.

De igual manera, se distingue entre la agencia técnica de la IA y la capacidad humana de juicio moral, lo que implica que la supervisión humana debe complementar, y no sustituir, la toma de decisiones. Bajo este enfoque, la justicia algorítmica requiere no solo eficiencia, sino también equidad y la prevención de sesgos estructurales. En última instancia, la legitimidad democrática depende de que el Estado mantenga el control normativo y decisonal sobre estas tecnologías, guiado por principios éticos orientados al bien común y a la protección de los derechos fundamentales.

La privacidad y protección de datos también constituyen preocupaciones fundamentales. La expansión de modelos de gobernanza basados en datos implica la recopilación masiva de información personal, lo que incrementa riesgos de vigilancia excesiva y uso indebido de datos ciudadanos.

Frente a estos desafíos, diversos autores coinciden en la necesidad de desarrollar marcos regulatorios sólidos, mecanismos de auditoría algorítmica y sistemas de supervisión humana permanente (Criado, 2024). Sin embargo, la velocidad del avance tecnológico suele superar la capacidad normativa de las instituciones públicas lo que genera vacíos regulatorios importantes.

En este contexto, la discusión ética sobre la IA no puede reducirse a códigos de buenas prácticas o principios abstractos. Más bien, requiere replantear las formas de gobernanza pública en entornos digitales y definir límites claros sobre el alcance legítimo de las decisiones automatizadas.

4.5. Diferencia entre el discurso técnico y la realidad institucional

Por otra parte, uno de los elementos más relevantes que se desprenden del

análisis es la existencia de una diferencia entre el discurso técnico que promueve la IA como una solución transformadora y las capacidades reales de las instituciones públicas para implementarla de una manera más efectiva (Rodríguez-Alegre et al., 2023).

Una gran variedad de estudios demuestra que muchos gobiernos, especialmente en América Latina, enfrentan limitaciones estructurales relacionadas con la infraestructura tecnológica insuficiente, la falta de financiamiento, la escasez de personal especializado y la debilidad en los sistemas de gobernanza digital (Criado, 2024). A esto se le suma la persistencia de sistemas administrativos obsoletos que dificultan la integración de nuevas tecnologías.

Otro factor relevante que aparece es la resistencia del personal en las organizaciones; la incorporación de la IA suele generar incertidumbre entre los servidores públicos debido al temor al desplazamiento laboral, los cambios en los roles profesionales o pérdida de control sobre los procesos de decisión (López-Urbina, 2025).

Por otro lado, la narrativa técnica constantemente asume que la innovación tecnológica puede resolver problemas estructurales históricos de la administración pública. Sin embargo, la evidencia demuestra que la tecnología por sí sola no corrige debilidades institucionales relacionadas, por ejemplo, con la corrupción, la burocracia excesiva o la desigualdad en el acceso a los servicios públicos.

En consecuencia, la transformación digital efectiva requiere algo más que la adquisición de herramientas tecnológicas. Esto implica fortalecer capacidades institucionales a través del desarrollo del talento humano especializado, así como construir marcos regulatorios sólidos y también promover culturas organizacionales orientadas a la innovación responsable.

La diferencia identificada muestra que el principal desafío de la IA en el sector público no es únicamente técnico, sino político e institucional. La verdadera transformación dependerá de la capacidad de los Estados para integrar estas tecnologías dentro de otros modelos de gobernanza democráticos transparentes y sociales.

5. Discusión

El predominio de enfoques centrados en la eficiencia operativa y en la modernización tecnológica de las instituciones gubernamentales constituye uno de los principales hallazgos de este trabajo. Estos elementos permiten identificar una tendencia consistente en la literatura sobre IA en la administración pública. Puede sostenerse que existe una tendencia predominante a enfatizar los beneficios asociados con la automatización de los procesos, la reducción de costos, la optimización de recursos y el fortalecimiento de la toma de decisiones basada en datos (Maalla, 2021; Cárdenas Bolaños et al., 2025). Por otra parte, el análisis realizado demuestra que esta perspectiva, aunque es relevante, resulta insuficiente para poder comprender la complejidad de las transformaciones organizacionales y políticas derivadas de la incorporación de sistemas inteligentes en las organizaciones públicas.

Estudios recientes como los de Placeres Salina et al. (2025), Hernández

Cortes et al. (2024) y López-Urbina (2025) permiten ampliar la comprensión de cómo la inteligencia artificial impacta el desempeño organizacional más allá de la eficiencia operativa, al mostrar que su implementación también influye en la productividad, la gestión del conocimiento y el desarrollo de capacidades dentro de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, la productividad institucional puede entenderse a partir de la relación de tres elementos clave: eficiencia, eficacia y efectividad, relacionadas con el uso óptimo de recursos, el cumplimiento de objetivos y la generación de valor en la organización (Placeres Salinas et al., 2025).

Sin embargo, estos trabajos también señalan que la incorporación de la IA no produce mejoras automáticas, ya que su impacto depende en gran medida de factores organizacionales, particularmente de la capacitación del personal y el desarrollo de competencias digitales.

En este aspecto, la formación se convierte en un elemento mediador clave entre la adopción tecnológica y la mejora del desempeño institucional, lo que refuerza la idea de que la transformación digital en el sector público constituye un proceso sociotécnico más complejo.

También se ha planteado que una de las principales limitaciones para el mayor aprovechamiento de la inteligencia artificial radica en la falta de formación de personal. Diversos estudios indican que, incluso en entornos donde existe acceso a tecnologías avanzadas, la falta de capacitación en habilidades digitales limita significativamente el impacto de estas tecnologías en la productividad organizacional (Placeres Salinas et al., 2025). Esto sugiere que la brecha no es solo tecnología, sino también formativa, lo que refuerza la necesidad de acompañar la adopción de estas herramientas con estrategias de desarrollo de competencias.

En ese sentido, un aporte principal de este estudio consiste en demostrar que la IA no puede entenderse únicamente como una herramienta técnica de apoyo administrativo, sino más bien como un elemento que modifica las formas de gobernanza institucional. La presencia de estas tecnologías en las áreas de seguridad, justicia, análisis predictivo y formulación de políticas públicas muestra que la IA ya no se limita a tareas operativas, sino que empieza a tener un papel más directo en la toma de decisiones dentro del sector público (Engin et al., 2025).

Esto permite plantear que la automatización no solo introduce cambios técnicos, sino que también modifica de forma gradual, la relación que existe entre el Estado, la ciudadanía y los procesos de decisión institucional.

Algunos estudios en el ámbito archivístico señalan que la incorporación de la IA está modificando el rol de archivistas y administradores, quienes dejan de centrarse únicamente en tareas operativas para asumir funciones más estratégicas en la gestión de la información. Esto implica no solo el uso de herramientas tecnológicas, sino también una mayor responsabilidad en la organización, control y resguardo de datos, así como en el fortalecimiento de la transparencia institucional. (Barnard Amozurrutia et al., 2025).

Aunado a ello, el análisis permite observar una tensión entre la eficiencia y la legitimidad democrática. Aunque los sistemas algorítmicos permiten procesar grandes volúmenes de información y generar respuestas rápidas, también introducen problemas relacionados con la opacidad, la trazabilidad y la rendición

de cuentas.

Varios autores han señalado que la denominada “caja negra algorítmica” dificulta comprender los parámetros bajo los cuales trabajan ciertos modelos automatizados, especialmente aquellos basados en un aprendizaje automático (Méndez Reyes, 2025), por lo cual, la creciente dependencia de herramientas algorítmicas puede llegar a debilitar los mecanismos tradicionales de supervisión institucional si no existen las normas adecuadas.

Otro punto relevante identificado es aquel que presenta un reconocimiento amplio de los desafíos éticos asociados al uso de la IA, particularmente en relación con los posibles sesgos, la protección de derechos fundamentales y la privacidad. Es importante mencionar que estos riesgos suelen aparecer como advertencias complementarias dentro de estudios predominantemente técnicos.

Esto sugiere que, aunque se conocen los posibles riesgos, el enfoque predominante sigue privilegiando los beneficios operativos, dejando en segundo término las discusiones sobre gobernanza y legitimidad institucional. (Criado, 2024; Méndez Reyes, 2025).

Ahora bien, en el contexto latinoamericano, el análisis interpretativo de la literatura revisada permite identificar una diferencia significativa entre el discurso de la transformación digital y las capacidades reales de las instituciones para implementar la inteligencia artificial de manera efectiva.

Se identifican limitaciones asociadas a la implementación de la IA en el sector público, relacionadas con la insuficiente infraestructura tecnológica, la escasez de personal especializado, la resistencia organizacional y la debilidad de los marcos regulatorios (Rodríguez-Alegre et al., 2023).

Esto sugiere que la adopción efectiva de la IA no depende únicamente de la disponibilidad tecnológica, sino de las condiciones estructurales administrativas y políticas que establecen la capacidad de las instituciones para integrar las herramientas de una manera responsable.

Por otra parte, es importante señalar que las conclusiones del presente estudio deben interpretarse tomando en consideración ciertas limitaciones metodológicas que condicionan el alcance de los elementos identificados. En primer lugar, se construyó el análisis a partir de una estrategia de búsqueda documental específica y claramente delimitada, lo que implica una dependencia de determinados criterios de selección y disponibilidad de fuentes. Si bien es cierto que se procuró incluir y se seleccionaron investigaciones recientes y pertinentes, la estrategia utilizada no garantiza la recuperación de todos los estudios existentes sobre inteligencia artificial y gestión pública.

Esto quiere decir que algunos enfoques, experiencias o perspectivas relevantes podrían no haber sido incorporadas en esta reflexión realizada. De igual manera el estudio se llevó a cabo sobre una investigación relativamente reducida, en comparación con otras revisiones sistemáticas de mayor escala. Sin embargo, esta delimitación permitió realizar un análisis profundo de las fuentes seleccionadas, aunque restringe la amplitud del panorama revisado.

En consecuencia, las estructuras identificadas deben entenderse como tendencias observadas dentro de un conjunto documental analizado y no como una representación absoluta del Estado global de la investigación sobre la IA en

el sector público.

Otra limitación importante relacionada con el presente trabajo es que se incluyeron artículos académicos, documentos institucionales y textos más reflexivos. Esto permite tener una visión más amplia del tema, pero también implica que no todas las fuentes tienen el mismo nivel de rigor o de profundidad, ya que en algunos casos hay trabajos que son más descriptivos o propositivos que no necesariamente se basan en evidencia empírica sólida, lo que puede afectar la consistencia del análisis en conjunto.

Por otra parte, el estudio no incorporó una evaluación formal de calidad metodológica de las fuentes revisadas, esto significa que los documentos incluidos fueron analizados principalmente desde su relevancia temática y capacidad interpretativa, más allá de los criterios estrictos de validación metodológica. Si bien esa decisión resulta coherente con el carácter reflexivo y analítico del trabajo, se puede decir que limita la posibilidad de establecer jerarquías sólidas de evidencia entre los estudios considerados.

Del mismo modo, las diferencias entre los contextos nacionales y los sistemas administrativos abordados en la literatura revisada dificultan la generalización de los elementos identificados. Los estudios considerados incluyen experiencias de países latinoamericanos como México, Brasil, Chile, Colombia, Uruguay y Argentina, donde la incorporación de la inteligencia artificial presenta distintos niveles de desarrollo institucional y regulatorio (Valle-Cruz et al., 2023; Criado, 2024; Rodríguez-Alegre et al., 2023).

Asimismo, la literatura revisada hace referencia a experiencias de administración digital en Estonia, Reino Unido, Singapur, Corea del Sur y Japón, consideradas referentes internacionales por el mayor grado de madurez en la adopción de tecnologías algorítmicas para la gestión pública (Engin et al., 2025). Estas diferencias institucionales, regulatorias, tecnológicas y sociopolíticas condicionan la forma en que la inteligencia artificial es adoptada e integrada en la gestión pública. Por ello, los elementos identificados no deben interpretarse como conclusiones universalmente aplicables, sino como tendencias analíticas que permiten comprender dinámicas comunes en determinados contextos institucionales.

Estas limitaciones tienen implicaciones importantes para la solidez de las conclusiones del estudio, en particular sugieren que los elementos identificados deben entenderse como interpretaciones críticas sustentadas en un corpus documental delimitado y no como afirmaciones definitivas sobre el impacto de la IA en todas las administraciones públicas. Lejos de invalidar los resultados, estas limitaciones evidencian la necesidad de continuar desarrollando investigaciones más amplias, comparativas y metodológicamente sistemáticas, que permitan hacer un análisis profundo en los efectos organizacionales éticos y políticos de la IA en diferentes niveles de gobierno.

En este sentido, el trabajo busca contribuir principalmente a la construcción de una discusión crítica sobre la relación que existe entre la Inteligencia artificial y la gestión pública enfatizando que el debate no puede reducirse únicamente a criterios de eficiencia tecnológica, sino que va más allá sobre la incorporación de sistemas inteligentes en las instituciones gubernamentales en donde deben

analizarse considerando sus implicaciones sobre la legitimidad democrática, la transparencia, los derechos ciudadanos y la capacidad de gobernanza estatal.

6. Conclusiones

El análisis desarrollado permite observar que la IA ha adquirido una presencia cada vez más significativa dentro de los procesos contemporáneos de transformación digital de la administración pública. Los estudios revisados muestran una tendencia recurrente a relacionar la incorporación de estas tecnologías con mejoras relacionadas con la automatización de tareas, optimización de recursos institucionales, reducción de tiempos de respuesta y el fortalecimiento de capacidades de análisis de información. En este sentido, gran parte de la producción académica coincide en señalar que la IA representa una herramienta con potencial para modificar las diversas dinámicas operativas en las instituciones gubernamentales.

Por otra parte, el análisis realizado también propone que la discusión sobre la IA en el sector público no solo se limita a los criterios de eficiencia administrativa o de innovación tecnológica.

Adicionalmente, implementar la IA de forma efectiva en las instituciones públicas no depende solo de incorporar tecnología, sino de adoptar un enfoque más integral que incluya formación, gestión del conocimiento y fortalecimiento organizacional (Placeres Salinas et al., 2025; Hernández Cortes et al., 2024).

Además, se ha señalado que la IA no solo permite optimizar procesos, sino que también está transformando la manera en que se organizan las instituciones y cómo interactúan con la ciudadanía. Esto implica la necesidad de repensar los modelos tradicionales de gestión pública (Ocaña-Fernández et al., 2021).

Puede sostenerse que la incorporación de sistemas inteligentes tiende a generar transformaciones más amplias en los procesos organizacionales como en la toma de decisiones y las relaciones entre el Estado y la ciudadanía.

Varios de los estudios revisados coinciden en advertir que el uso creciente de algoritmos y modelos predictivos introduce desafíos relacionados con la trazabilidad, la transparencia, la supervisión institucional y la protección de los derechos fundamentales.

El análisis permite identificar que existe una preocupación respecto a las implicaciones éticas y de gobernanza que se derivan de la automatización de funciones públicas. Los textos revisados muestran una tendencia a señalar riesgos asociados con los sesgos en sistemas automatizados, el uso intensivo de datos personales y las dificultades para establecer mecanismos claros de rendición de cuentas, aunque muchos trabajos reconocen estos problemas.

El presente artículo también evidencia que en varios casos dichas discusiones continúan apareciendo dependientes frente al discurso predominante de eficiencia y actualización institucional. Asimismo, los estudios considerados sugieren que la implementación efectiva de la IA depende no solo de la disponibilidad tecnológica, sino también de factores institucionales políticos y organizacionales en los contextos latinoamericanos.

Se identifican importantes limitaciones asociadas a la implementación de

IA en el sector público, entre las que destacan la insuficiencia de infraestructura tecnológica, la debilidad de los marcos regulatorios, la escasez de personal especializado y, de manera particular, la resistencia al cambio organizacional. Estos elementos muestran que la transformación digital en el sector público constituye un proceso complejo relacionado con las capacidades administrativas, las condiciones estructurales y los contextos específicos de gobernanza.

El análisis realizado permite detectar que gran parte de la producción académica actual se concentra en describir aplicaciones y beneficios potenciales de la IA, mientras que los estudios orientados a examinar sus efectos organizacionales, democráticos y sociales siguen siendo relativamente limitados.

En consecuencia, este trabajo considera necesario ampliar las investigaciones futuras hacia enfoques más críticos que permitan comprender de manera más integral cómo es que las tecnologías pueden influir en la legitimidad institucional, la transparencia pública y las dinámicas de poder dentro de la Administración Pública contemporánea.

Por otra parte, el presente análisis se construye a partir de una lectura crítica de aportes teóricos recientes, utilizados como base para la elaboración de una interpretación sobre el papel de la IA en la gestión pública. En este sentido, el artículo no busca exhaustividad empírica, sino problematizar las implicaciones sociotécnicas de estas tecnologías. Por ello, los planteamientos desarrollados deben entenderse como una aproximación analítica que abre nuevas líneas de discusión sobre gobernanza, legitimidad y transformación institucional.

De igual manera, las diferencias contextuales entre países, los sistemas administrativos y los niveles de desarrollo tecnológico limitan la posibilidad de extrapolar los resultados a todos los escenarios de gestión pública en este sentido. Las investigaciones futuras podrían fortalecer la comprensión del fenómeno mediante revisiones sistemáticas más detalladas, análisis comparativos entre contextos institucionales y estudios empíricos orientados a evaluar impactos concretos de la IA en los procesos administrativos, la toma de decisiones y las relaciones entre ciudadanía y gobierno.

Adicionalmente, resulta pertinente profundizar en el análisis de los mecanismos regulatorios, los modelos de gobernanza algorítmica y las estrategias de supervisión humana en el sector público. En este marco, puede sostenerse que el debate sobre la inteligencia artificial y la administración pública debe desplazarse progresivamente desde una visión exclusivamente técnica hacia una discusión más amplia que incorpore aspectos como la gobernanza, la democracia, la responsabilidad institucional y la protección de derechos en entornos mediados por algoritmos.

Más que asumir la IA como una solución automática a problemas históricos de la gestión pública, los estudios considerados muestran la necesidad de analizar las condiciones bajo las cuales este tipo de tecnologías son implementadas, los intereses que las acompañan y las consecuencias que pueden llegar a generar sobre la legitimidad y el funcionamiento de las instituciones públicas.

En consecuencia, el debate sobre la IA en el sector público no puede limitarse a su potencial técnico o eficiencia operativa, sino que debe orientarse hacia una reflexión más amplia sobre sus implicaciones en la reconfiguración del poder, la

legitimidad institucional y la calidad de la democracia en entornos mediados por sistemas algorítmicos.

Declaración de contribución de autoría CRediT

Dhyana A. Montano-González: Conceptualización, análisis formal, metodología y supervisión.

Arlenne Moreno Aburto: Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto y redacción borrador original.

Aholivama Herrera Olmedo: Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto y redacción borrador original.

Declaración de conflictos de interés

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

1. Babšek, M., Dejan, R., Umek, L., & Aristovnik, A. (2025). Artificial Intelligence Adoption in Public Administration: An Overview of Top-Cited Articles and Practical Applications. *AI*, 6(3), 44. <https://doi.org/10.3390/ai6030044>
2. Barnard Amozurrutia, A., Mendoza Navarro, A. L., Umaña, R., y Fenoglio, N. (2025). Hallazgos, retos y desafíos de la inteligencia artificial y los archivos en Latinoamérica. *Métodos de Información*, 16(30), 23–48. <https://doi.org/10.5557/IIMEI16-N30-023048>
3. Capdeferro Villagrasa, O., (2020). La inteligencia artificial del sector público: desarrollo y regulación de la actuación administrativa inteligente en la cuarta revolución industrial. *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, (30), 1-14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78882435002>
4. Cárdenas Bolaños, A. E., Cárdenas Echeverría, H. A., Luzuriaga Viteri, J. del C., y Bricio Samaniego, K. I. (2025). Impacto de la inteligencia artificial en la gestión administrativa de las instituciones públicas. *Ciencia y Educación*, 6(12), 225–236. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17933552>
5. Criado, J. I. (2024). Inteligencia artificial en el sector público latinoamericano. Estudio comparado a partir de la Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (88), 116-143. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n88.a387>
6. Engin, Z., Crowcroft, J., Hand, D., y Treleaven, P. (2025). The Algorithmic State Architecture (ASA): An Integrated Framework for AI-Enabled Government. *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.08725>
7. Floridi, L. (2024). *Ética de la inteligencia artificial: Principios, desafíos y oportunidades*. Herder.

8. García Herrera, J. L. (2020). Inteligencia artificial en las organizaciones [Artículo de reflexión Universidad Militar Nueva Granada]. *Repositorio Institucional UMNG*. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/920840bf-a391-450c-b930-78e5ae889be4/content>
9. Hernández Cortes, E., Ramírez Vaquero, E. O., Gómez Flores, N. E., Franco Salazar, B. L., y Bolaños Marquez, Y. G. (2024). Impacto de la inteligencia artificial en el clima laboral de las organizaciones: Una revisión bibliométrica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 3696-3712. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15123
10. López-Urbina, J.C. (2025). Artificial intelligence in enhancing human talent and knowledge management in organizations: a systematic review in Scopus. *Revista Científica de Sistemas e Informática*, 5(1), e889. <https://doi.org/10.51252/rcsi.v5i1.889>
11. Maalla, H.A. (2021). Artificial Intelligence in Public Sector: A Review for Government Leaders about AI Integration into Government Administrations. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 10(4), 31-45. <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v10-i4/11911>
12. Méndez Reyes, J. (2025). Ética e inteligencia artificial en las organizaciones. Clío. *Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico*, 5(10), 698-738. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15072808>
13. Ocaña-Fernández, Y., Valenzuela-Fernández, L. A., Vera-Flores, M. A., y Rengifo-Lozano, R. A. (2021). Inteligencia artificial (IA) aplicada a la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 696-707. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612013>
14. Placeres Salinas, S. I., Torres Mansur, S. M., y Martínez Carrillo, E. C. (2025). La Inteligencia Artificial: un factor fundamental en la productividad de las organizaciones. *Vinculatégica EFAN*, 11(1), 90–106. <https://doi.org/10.29105/vtga11.1-1015>
15. Rodríguez-Alegre, L. R., Calderón-De-Los-Ríos, H., Hurtado-Zamora, M. M., y Ocaña-Rodríguez, Ángel W. (2023). Inteligencia artificial en la gestión organizacional: Impacto y realidad latinoamericana. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 226–241. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2782>
16. Sánchez Acevedo, M. E. (2022). Artificial intelligence in the public sector and its limit regarding of fundamental rights [La inteligencia artificial en el sector público y su límite respecto de los derechos fundamentales]. *Estudios Constitucionales*, 20(2), 257–284. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-52002022000200257>

17. Tveita, L.J., y Hustad, E. (2025). Benefits and Challenges of Artificial Intelligence in Public sector: A Literature Review. *Procedia Computer Science*, 256, 222-229. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.115>
18. Valle-Cruz, D., Fernández-Cortez, V., y Gil-García, J. R. (2023). Inteligencia artificial y planeación presupuestaria en México: promesas y retos en América Latina para la asignación del gasto público. *Revista Del CLAD Reforma Y Democracia*, 85, 5-52. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n85.a234>