

Gobernar con IA

Cuatro acciones para construir una administración pública transformadora y resiliente¹

Catherine Régis, Florian Martin-Bariteau, Rachel Adams, Brunessen Bertrand, Jake Okechukwu Effoduh, Peter Parycek, Carlos Affonso Pereira de Souza, Hyesun (Melissa) Yoon

El auge de la IA en la acción gubernamental

La inteligencia artificial (IA) está configurando cada vez más la manera en que operan los gobiernos, al influir no solo en la productividad administrativa, sino también en la calidad y la capacidad de respuesta de la acción pública. En la actualidad, alrededor de 70 % de los países informan que utilizan la IA para mejorar sus procesos gubernamentales internos, mientras que una tercera parte la emplea para apoyar el diseño y la implementación de políticas públicas.² Por ejemplo, el gobierno federal de Canadá utilizó una plataforma de IA para traducir y resumir las 11 mil contribuciones recopiladas durante su reciente consulta pública sobre la actualización de su estrategia en materia de IA;³ Singapur ha desarrollado e implementado plataformas de asistentes conversacionales impulsadas por IA que se utilizan en múltiples servicios públicos para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios;⁴ y el organismo regulador del agua del Perú utiliza la IA para estimar las necesidades de inversión en el sector hídrico del país.⁵ Algunos gobiernos están tan entusiasmados con la IA que han comenzado a explorar la posibilidad de tratarla no solo como una herramienta de apoyo, sino como un sustituto de funciones gubernamentales esenciales.⁶

Esta ambición debe moderarse con realismo: los beneficios esperados de la IA solo se materializarán si los gobiernos establecen objetivos pragmáticos y planifican cuidadosamente cada etapa de su implementación, ya que las estadísticas muestran que «más de 80 % de los proyectos de IA fracasan, una tasa que duplica la

Conclusiones clave

- La IA no constituye un atajo para reformar el gobierno. En ausencia de una transformación institucional previa, de capacidades suficientes y de un marco de gobernanza claro, es más probable que su adopción consolide las disfunciones burocráticas, los sesgos y la opacidad, en lugar de mejorar el desempeño o promover la equidad.
- El éxito de la IA en el gobierno es, en última instancia, un desafío de gobernanza y no un reto técnico. Los resultados dependen menos del grado de sofisticación de la tecnología que de las capacidades institucionales, los mecanismos de rendición de cuentas, las relaciones de poder con los proveedores y la planificación para la resiliencia.
- Recomendamos cuatro acciones: rediseñar los servicios públicos en función de problemas reales antes de implementar la IA; invertir en capacidades institucionales mediante la capacitación y la creación de equipos interdisciplinarios; reequilibrar las relaciones de poder con los proveedores mediante mecanismos de contratación colectiva y colaboración; y sustentar el uso de la IA en el sector público sobre una infraestructura de confianza, basada en la transparencia, la rendición de cuentas, la supervisión y la resiliencia.

de los proyectos que no involucran IA». ⁷ Por ejemplo, en Michigan, cerca de 40 mil personas fueron acusadas erróneamente por un sistema de IA de haber solicitado fraudulentamente prestaciones por desempleo, ⁸ mientras que, en Corea del Sur, un programa educativo fue retirado cuando se descubrió que los libros de texto impulsados por IA contenían errores fácticos y planteaban riesgos para la privacidad de los datos. ⁹

Esto no significa que los gobiernos deban abstenerse de experimentar con la IA o de implementarla. Esperar a que se eliminen todos los riesgos asociados con la IA sería un error y, además, entraña riesgos: si los líderes del sector público no empiezan desde ahora a utilizar la IA para transformar el gobierno para bien, la brecha entre la adopción tecnológica en los sectores público y privado se ampliará, lo que socavará aún más la ya frágil confianza de la ciudadanía en la eficacia y la pertinencia de las instituciones gubernamentales.

Los gobiernos deben actuar ahora, iniciando su proceso de adopción de la IA y abordando de frente las carencias institucionales y de capacidad que obstaculizan la adopción eficaz y responsable de esta tecnología.

«La experiencia de la ciudadanía con la política democrática [...] no se limita al momento de votar; también comprende su interacción con los servicios públicos. Si esa interacción es receptiva, respetuosa, adecuada y transparente, contribuirá, en cierta medida, a mejorar la percepción y la confianza del público en las instituciones». ¹⁰

Desafío 1

La IA puede amplificar las disfunciones gubernamentales

Los problemas actuales no son nuevos; derivan de debilidades estructurales identificadas desde el surgimiento de la burocracia moderna.

Concebida originalmente como un sistema racional para garantizar la equidad, la previsibilidad y la igualdad de trato ante la ley, la burocracia suele generar disfunciones que contribuyen a la erosión de la confianza en las instituciones públicas. Las reglas

impersonales y los procedimientos racionalizados tienden a hacer que se pierda de vista el propósito, mientras que los procesos lentos y fragmentados menoscaban la eficacia administrativa.

En teoría, la IA podría ayudar a los gobiernos a abordar estas disfunciones al apoyar el rediseño de las estrategias y los procesos existentes. Sin embargo, existe un riesgo considerable de que los gobiernos desaprovechen esta oportunidad si la IA se utiliza principalmente para acelerar los enfoques existentes en lugar de mejorarlos. Al incorporar reglas heredadas, flujos de trabajo fragmentados y una lógica administrativa obsoleta en los nuevos sistemas de IA, los gobiernos simplemente automatizarán e intensificarán las disfunciones actuales. Sin los cambios y las salvaguardas adecuados, estos sistemas harán que las decisiones sean todavía más opacas o producirán desigualdades en lugar de eliminarlas.

De igual forma, la IA no producirá los beneficios esperados si las decisiones gubernamentales están impulsadas por la disponibilidad o la popularidad de herramientas específicas, como los asistentes conversacionales, en lugar de las necesidades reales de la ciudadanía. Los proyectos impulsados por la IA —que siguen siendo motivo de preocupación en 2026— corren el riesgo de reforzar las debilidades existentes de los gobiernos y poner de manifiesto los límites de la capacidad administrativa. ¹¹

Acción 1

Adoptar enfoques ascendentes y orientados a los problemas para la IA

Antes de implementar la inteligencia artificial, los gobiernos deben definir con claridad el valor que se espera que generen los proyectos de IA. Toda iniciativa debe demostrar un valor real para las personas, los funcionarios públicos y la organización. ¹²

Esto implica identificar con claridad las necesidades que el proyecto busca atender (por ejemplo, decisiones más rápidas o resoluciones más uniformes), evaluar si los recursos organizacionales disponibles bastan para satisfacer esas necesidades y definir indicadores medibles que permitan evaluar sus efectos reales a lo largo del tiempo. Los procesos solo deberían ser candidatos a la automatización una vez que hayan sido rediseñados y alineados con los valores públicos. Esta lógica queda bien ilustrada por la experiencia del Reino Unido: en lugar de priorizar

el rápido despliegue de la tecnología, los servicios deben rediseñarse en función de necesidades claramente identificadas de las personas usuarias antes de introducir cualquier solución automatizada.¹³

Los gobiernos deberían comenzar su proceso de adopción de la IA abordando los grandes desafíos que les impiden utilizarla de una manera verdaderamente transformadora; es decir, de una forma que facilite el acceso a los servicios públicos, reduzca las cargas administrativas, mejore la coordinación, fortalezca la rendición de cuentas o conduzca a resultados más equitativos para las personas.

Para hacer realidad esta visión, los gobiernos deben alejarse de los despliegues tecnológicos impuestos de arriba hacia abajo y trabajar estrechamente tanto con las personas usuarias finales como con los funcionarios públicos para garantizar que la IA se implemente justo donde aporte mayor valor. **El personal del sector público debe participar en el codiseño de los sistemas** (y no como meros usuarios) e intervenir a lo largo de todo el proceso, desde la definición del problema y de los criterios de éxito hasta la puesta a prueba de las primeras versiones en entornos reales de prestación de servicios y el perfeccionamiento, con el tiempo, tanto de las herramientas como de los procesos subyacentes. Su experiencia, incluidas las soluciones informales que desarrollan para atender las necesidades de las personas cuando los procedimientos oficiales resultan ineficaces o demasiado lentos, debe servir de guía para las iniciativas de IA en todas sus etapas.

La implementación debe comenzar con proyectos pequeños y bien delimitados, orientados a objetivos claramente definidos y acompañados de un seguimiento riguroso de sus efectos sobre la calidad de los servicios, las cargas de trabajo, la equidad, etc. Posteriormente, los gobiernos deben aprovechar los éxitos comprobados; es decir, ampliar aquello que funciona, abandonar lo que no y utilizar las lecciones aprendidas para respaldar una adopción y un despliegue más amplios en programas y organismos públicos. Dinamarca ofrece un ejemplo concreto de este enfoque gradual mediante el uso de sandboxes regulatorios y estrategias de implementación por etapas.¹⁴

Desafío 2

Los gobiernos carecen de la capacidad institucional necesaria para implementar la IA

Los gobiernos enfrentan profundas limitaciones estructurales y de capacidad que restringen su habilidad para gobernar el uso de la IA de manera eficaz. Aunque los desafíos que deben afrontar están cada vez más interconectados, siguen operando de forma aislada, dependen de sistemas de datos fragmentados y trabajan dentro de marcos jurídicos rígidos que dificultan la coordinación entre ministerios y organismos públicos. Esta complejidad ralentiza la toma de decisiones y limita la capacidad de los gobiernos para responder desde una perspectiva integral de la acción gubernamental.

En el plano operativo, el acceso a los servicios exige múltiples interacciones entre instituciones; los sistemas obsoletos no pueden intercambiar datos ni respaldar una prestación proactiva de los servicios, y la calidad de las decisiones se ve afectada porque el personal sobrecargado trabaja con reglas inconsistentes e información limitada en tiempo real.

Los gobiernos también enfrentan una creciente brecha de competencias digitales, tanto entre los dirigentes responsables de las decisiones estratégicas como entre el personal encargado de operar sistemas habilitados por la IA.¹⁵ La intensa competencia por el talento especializado en IA favorece ampliamente al sector privado, donde los salarios, la flexibilidad y las oportunidades de desarrollo profesional resultan más atractivos. Como consecuencia, el conocimiento tiende a concentrarse en los proveedores en lugar de permanecer dentro de los propios gobiernos, lo que genera dependencias que debilitan la supervisión pública.

Acción 2

Desarrollar capacidades mediante la capacitación y un equipo interfuncional de apoyo a la IA

Los gobiernos solo lograrán maximizar los efectos positivos de la IA y minimizar sus riesgos si se aseguran de que sus dirigentes, su fuerza laboral y sus instituciones desarrollen plenamente la capacidad necesaria para actuar como gestores de la IA eficientes y éticos.

En primer lugar, **los gobiernos deben capacitar al personal del sector público para trabajar de manera productiva con herramientas de IA.** Aunque los programas de formación suelen hacer hincapié en la ética de la IA, el personal también necesita adquirir las habilidades y la confianza necesarias para aprovechar plenamente estas herramientas en su trabajo cotidiano, como comprender su funcionamiento en un contexto determinado, identificar cuándo es probable que un sistema falle e implementar procedimientos alternativos cuando surjan problemas. Asimismo, deben ponerse en marcha medidas específicas y sostenidas para ayudar a los funcionarios públicos a desarrollar las competencias necesarias para desempeñar aquellas tareas que solo los seres humanos pueden realizar, como interpretar casos individuales complejos, equilibrar intereses contrapuestos y garantizar que las decisiones algorítmicas sean justas.

*«Para aprovechar las aplicaciones de aprendizaje automático, será necesario mejorar las capacidades de sus empleados [...]. Cuando una máquina detecta fraude o predice la pérdida de clientes o empleados con una precisión de 90 %, las personas tendrán que hacerse cargo de 10 % restante, y ese será 10 % más difícil».*¹⁶

En segundo lugar, **cada gobierno debería considerar la creación de un equipo interfuncional de apoyo a la IA** para ayudar a las instituciones públicas a adoptar esta tecnología de manera segura, eficaz y alineada con su misión. El objetivo de este equipo sería apoyar a los ministerios y organismos públicos a lo largo de todo el ciclo de vida de la IA, desde la identificación de casos de uso de alto valor y el rediseño de los flujos de trabajo antes de la automatización, hasta la selección e integración de las herramientas adecuadas, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales y de seguridad. Sus funciones principales incluirían evaluar la viabilidad y los riesgos; establecer normas comunes para la calidad de los datos, la gobernanza de los modelos y la documentación; ejecutar proyectos piloto y entornos de prueba; e intervenir cuando los sistemas de IA deban recalibrarse o retirarse. Su composición debería reflejar este mandato, reuniendo conocimientos técnicos, jurídicos, regulatorios, de diseño de servicios y de gestión del cambio, así como competencias en derecho público, diseño centrado en las personas, facilitación y operaciones de atención directa a la ciudadanía.

Desafío 3

Los gobiernos enfrentan importantes desequilibrios de poder

La elevada concentración del desarrollo de la IA ha modificado el equilibrio de poder entre los gobiernos y el sector privado, poniendo en entredicho la soberanía y el control democrático. Los proveedores de IA, un reducido grupo de empresas (principalmente estadounidenses y chinas), controlan no solo el acceso a la tecnología, sino también la información, las condiciones contractuales y las condiciones operativas, dejando a los gobiernos dependientes de ellos para componentes esenciales como la capacidad de cómputo, la infraestructura en la nube, los grandes modelos de lenguaje y la experiencia necesaria para implementar herramientas de IA en ministerios y organismos públicos.¹⁷

Esta dependencia no es una simple incomodidad, sino que se ha convertido en una vulnerabilidad política. Con frecuencia, los gobiernos carecen de acceso a la documentación, a los registros de auditoría o a explicaciones sobre el comportamiento de los modelos y deben confiar en las evaluaciones de los proveedores para valorar sistemas de IA que afectan derechos y prestaciones. Cuando una institución pública no puede inspeccionar las herramientas que utiliza para determinar la elegibilidad para beneficios sociales, o cuando las cláusulas de confidencialidad impiden examinar las herramientas de policía predictiva, sus funcionarios, en la práctica, gobiernan a ciegas.

Los procesos de contratación pública amplifican estos desequilibrios de poder. Numerosos gobiernos carecen de la capacidad de negociación necesaria para exigir derechos de auditoría, demandar transparencia o evitar la dependencia de un proveedor determinado, de modo que la dependencia a largo plazo se convierte en la opción por defecto. Estas presiones recaen con mayor intensidad sobre los países más pequeños, que cuentan con una capacidad regulatoria limitada y una presencia mínima en los foros internacionales de elaboración de normas.

A medida que las empresas globales definen las condiciones de acceso a los sistemas avanzados de IA, los gobiernos corren el riesgo de convertirse en simples receptores de reglas en ámbitos fundamentales para la gobernanza nacional. Sin una estrategia deliberada para recuperar la capacidad de supervisión, las mismas herramientas adoptadas para fortalecer la administración pública podrían, con el tiempo, debilitar su capacidad para cumplir ese propósito.

Acción 3

Reafirmar el poder público mediante la colaboración y la resiliencia tecnológica

Para recuperar el control estratégico sobre la IA en el ámbito de la administración pública, los gobiernos deben, en primer lugar, pasar de adquisiciones aisladas a una acción coordinada. **Las alianzas de contratación colectiva**, similares a las negociaciones conjuntas utilizadas para la adquisición de vacunas,¹⁸ permitirían a los gobiernos participantes combinar su demanda y sus conocimientos especializados. Esta capacidad de negociación colectiva les permitiría obtener aquello que difícilmente podrían conseguir por sí solos, incluidos derechos efectivos de auditoría, transparencia sobre los datos de entrenamiento, documentación clara sobre el comportamiento de los modelos y garantías de portabilidad de los datos. Cuando varios gobiernos se unen para negociar con un proveedor, una cláusula que antes parecía «no estándar» puede convertirse en una exigencia básica.

Las instituciones públicas también **deberían colaborar, tanto a escala nacional como internacional, en la creación y el intercambio de herramientas de IA, modelos, plantillas de licenciamiento, directrices de seguridad, conocimientos jurídicos y de gobernanza o informes de evaluación**. Este enfoque (en particular las alianzas Sur-Sur y entre países de la Mayoría Global para crear equipos conjuntos o regionales de apoyo) les permitiría reutilizar y adaptar tecnologías confiables sin recurrir automáticamente a sistemas propietarios. Los bienes públicos digitales compartidos pueden reducir la dependencia de los gobiernos respecto de proveedores externos. Por ejemplo, X-Road, una plataforma de interoperabilidad e intercambio de datos impulsada por Estonia, permite que las instituciones públicas y los proveedores autorizados se comuniquen mediante bases de datos estandarizadas y descentralizadas, en lugar de plataformas propietarias, y actualmente es utilizada por veinte países, entre ellos Finlandia, Ucrania y Japón.¹⁹

(Re)afirmar la autoridad pública sobre la IA no significa desarrollar o gestionar internamente todos los sistemas digitales. La autosuficiencia tecnológica entraña sus propios riesgos, entre ellos una innovación más lenta, un acceso limitado a capacidades avanzadas y la creación de nuevos puntos únicos de falla dentro del propio gobierno. Por el contrario, **la resiliencia exige garantizar que ninguna tecnología, proveedor o modelo institucional se vuelva indispensable**. Lo que se necesita es un equilibrio deliberado entre distintas soluciones tecnológicas; por ejemplo, establecer una infraestructura pública digital con capacidades del

sector privado, diversificar a los proveedores, evitar la dependencia de plataformas específicas y garantizar la portabilidad entre sistemas. El enfoque adoptado por la India ilustra esta lógica: las autoridades públicas gestionan la infraestructura digital, mientras que su desarrollo y operación se llevan a cabo conjuntamente con los principales proveedores mediante soluciones de computación en la nube bajo control gubernamental.

La cuestión estratégica para los gobiernos no es si deben depender de los mercados o construirlo todo por sí mismos, sino cómo gobernar esquemas híbridos de manera que se preserven la resiliencia, la rendición de cuentas y el control a largo plazo.

Desafío 4

Las deficiencias en materia de rendición de cuentas están erosionando la confianza en las instituciones públicas

Con frecuencia, la implementación de la IA se lleva a cabo sin establecer los diversos mecanismos necesarios para sostener la legitimidad política y la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales. Esto puede incluir situaciones en las que los sistemas de IA se despliegan sin debate público ni autorización legislativa, y en las que las comunidades afectadas quedan excluidas de su diseño e ignoran que se está utilizando la tecnología. Reglas claras en materia de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad jurídica contribuyen a preservar estos activos fundamentales.

Muchos de los sistemas de IA utilizados por los gobiernos también funcionan como «cajas negras» opacas, ofreciendo a la ciudadanía, e incluso a los propios funcionarios públicos, una comprensión limitada de la manera en que se adoptan las decisiones o se generan las predicciones. En el ámbito interno, el personal del sector público podría recurrir cada vez más a la toma de decisiones asistida por IA sin contar con marcos claros sobre

su utilización o sobre la atribución de responsabilidades, lo que podría conducir a una dependencia excesiva de las recomendaciones de las máquinas sin una evaluación crítica por parte de los seres humanos y a un debilitamiento del respeto por las normas administrativas y las salvaguardas jurídicas existentes. Por ejemplo, en 95 % de los casos, la policía española siguió la calificación de riesgo generada por su algoritmo diseñado para combatir la violencia de género, en lugar de tratarla como uno de varios elementos de valoración.²⁰

Esto resulta problemático porque la ciudadanía rara vez dispone de medios efectivos para impugnar las decisiones asistidas por IA que las afectan. De hecho, únicamente 35 países cuentan con marcos normativos que prevén mecanismos de reparación y recurso cuando una persona resulta perjudicada por un sistema de IA implementado por el gobierno.²¹ Peor aún, amplios sectores de la población mundial carecen de los conocimientos básicos necesarios para reconocer cuándo un sistema de IA interviene en una decisión y, con mayor razón, para comprender, cuestionar o impugnar sus resultados. En países como Sudáfrica, donde dos terceras partes de la población nunca han oído hablar de la IA o tienen poco o ningún conocimiento de qué es o de cómo puede afectar sus vidas,²² es poco probable que, en la práctica, exista una impugnación efectiva de las decisiones asistidas por IA.

Según una encuesta de las Naciones Unidas, menos de la mitad de los países participantes han adaptado su legislación o sus reglamentos en materia del uso ético y responsable de la IA en la administración pública.²³

Acción 4

Construir una infraestructura de confianza para la IA en el sector público

En lugar de depender de salvaguardas aisladas, los gobiernos deberían establecer una infraestructura de confianza para la IA en el sector público con el fin de reforzar la supervisión pública de los sistemas de IA y, en consecuencia, la confianza que las personas y los funcionarios públicos depositan en ellos. Es fundamental que esta infraestructura de confianza no se construya al margen de los marcos jurídicos existentes, sino que se sustente en el derecho administrativo, en normas ágiles

de contratación pública y en la regulación emergente específica sobre IA, que ya ofrecen instrumentos para gobernar el uso de esta tecnología en el sector público.

En primer lugar, **la confianza requiere información que fortalezca la transparencia** haciendo que el uso de la IA sea visible, comprensible y susceptible de escrutinio. Canadá ha demostrado que los gobiernos pueden predicar con el ejemplo al hacer obligatoria la creación de registros de IA: bases de datos públicas que enumeran todos los sistemas de IA utilizados por el gobierno, sus finalidades, sus fuentes de datos y sus limitaciones conocidas.²⁴

Las instituciones públicas también deberían llevar a cabo una evaluación del impacto algorítmico antes de implementar cualquier herramienta de IA, y los resultados de dicha evaluación deberían hacerse públicos. Asimismo, un etiquetado claro debería informar a la ciudadanía cuándo se utiliza un sistema para prestar un servicio público, así como explicar, en un lenguaje sencillo, de qué manera se emplea ese sistema.

La confianza también depende de mecanismos de resolución de controversias que permitan asignar responsabilidades y obligaciones derivadas del uso de la IA y garantizar que la rendición de cuentas sea efectiva en la práctica. Al igual que Francia, los gobiernos deberían establecer mecanismos (o mejorar los ya existentes), como servicios de mediación o de asistencia especializados en IA, que permitan a la ciudadanía presentar quejas y solicitar reparación.²⁵ Siguiendo el ejemplo del estado alemán de Schleswig-Holstein, podrían ir aún más lejos mediante el establecimiento de un mecanismo formal de «objeción a la IA», que permita que una decisión automatizada sea anulada y reconsiderada por una persona encargada de tomar decisiones, sin que quien formule la objeción sufra desventajas procesales.²⁶ Como complemento de estas salvaguardas procesales, los gobiernos deben asumir un compromiso claro con la responsabilidad respecto de las decisiones y los servicios que involucren IA, tal como lo ha hecho recientemente Corea del Sur al aclarar los marcos de responsabilidad aplicables a los organismos públicos y a los funcionarios públicos.²⁷

Por último, **la confianza se sostiene mediante mecanismos de supervisión de múltiples partes interesadas** (órganos con una representación equilibrada de la sociedad civil, la academia, la industria y los sindicatos) encargados del seguimiento, la evaluación y el perfeccionamiento continuos de los sistemas y las prácticas de IA. Para respaldar el ecosistema de supervisión que establezcan, los gobiernos deben garantizar una sólida protección para los denunciantes y para los investigadores de seguridad que actúan en defensa del interés público y que detecten fallas sistémicas o infracciones éticas.

Una infraestructura de confianza para la IA en el sector público



Nivel de información

Transparencia y conocimiento público

Etiquetado claro, registros de IA y evaluaciones de impacto.



Nivel de resolución de controversias

Posibilidad de impugnar y recursos efectivos

Mecanismos de recurso, derecho a impugnar decisiones y responsabilidad jurídica.



Nivel de supervisión

Supervisión continua, colectiva e independiente

Seguimiento multisectorial de la IA en el sector público y protección para los denunciantes

Diseñar teniendo presentes las fallas: hacer operativa la resiliencia de la IA

Las fallas tecnológicas pueden provocar la suspensión de servicios esenciales y la interrupción de las cadenas de suministro, desencadenando efectos dominó. En 2024, una actualización defectuosa del proveedor de ciberseguridad CrowdStrike provocó la caída de 8.5 millones de sistemas Windows en todo el mundo, afectando a hospitales, servicios de emergencia y organismos gubernamentales.²⁸ En 2025, un incendio en el Servicio Nacional de Recursos Informáticos de Corea dejó fuera de funcionamiento 647 sistemas gubernamentales y privó a la ciudadanía del acceso a servicios esenciales durante varias semanas.²⁹ Como las fallas son inevitables, el verdadero desafío de los gobiernos reside en su propia resiliencia, es decir, en su capacidad para absorber las perturbaciones y recuperarse rápidamente cuando estas ocurran. Sin embargo, los ciclos políticos cortos privilegian la modernización visible sobre la preparación, dejando los planes de recuperación incompletos o sin poner a prueba. Además, la mayoría de las administraciones dependen de un reducido número de proveedores de servicios en la nube, centros de datos o modelos de IA que podrían quedar paralizados por un ciberataque o un desastre natural. Para evitar crisis sistémicas, **los gobiernos deben considerar la resiliencia como una capacidad esencial, lo que incluye el establecimiento de procedimientos alternativos y la realización de pruebas de resistencia.**

Comenzar en pequeña escala. Ampliar gradualmente. Ser resilientes.

Dado que la IA, en gran medida, amplifica aquello que ya existe, se requieren bases sólidas y adecuadas para respaldar su adopción transformadora.

La IA solo generará valor público cuando se sustente en la resolución de problemas claramente definidos de las personas usuarias finales, se integre en entornos rediseñados, esté impulsada por trabajadores y equipos competentes, se apoye en la colaboración y sea gobernada de manera transparente por la autoridad pública. Su implementación acelerará los fracasos, en lugar de resolver los problemas, si se despliega en administraciones públicas...

...caracterizadas por procesos fragmentados, una inversión insuficiente en las personas y en la resiliencia, una coordinación deficiente y mecanismos limitados de rendición de cuentas. Evitar un fiasco implica resistir la tentación de sustituir la capacidad institucional y el juicio humano por la IA y, en cambio, utilizar esta tecnología para reforzarlos y mejorarlos.

Avanzar de manera gradual y constante, sin renunciar a la ambición desde el principio, no debe interpretarse como timidez o indecisión, sino como una muestra de seriedad y responsabilidad. Los proyectos piloto cuidadosamente diseñados, la implementación por etapas y la planificación deliberada de los peores escenarios constituyen la única manera creíble de aprender, demostrar el valor público y corregir el rumbo antes de que los posibles perjuicios derivados de la IA alcancen una mayor escala.

Todavía no está claro si la IA transformará de manera fundamental nuestros gobiernos o si seguirá siendo una tecnología poderosa, pero limitada, cuyos efectos a largo plazo terminarán por no satisfacer las expectativas depositadas en ella. Sin embargo, una cosa es cierta: **la rendición de cuentas es el precio de entrada para la IA en el sector público.** Sin una planificación y una implementación adecuadas, las administraciones públicas terminarán al frente de una tecnología que no pueden gobernar de manera apropiada y de poblaciones que desconfían cada vez más de ellas.

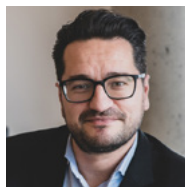
Notas

- La versión original de este informe fue elaborada en inglés con el título *Governing with AI: Four Actions to Build a Transformative and Resilient Public Administration*.
- Véase Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (18 de septiembre de 2025). *Governing with Artificial Intelligence*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
- Karadeglija, A. (12 de diciembre de 2025). «Ottawa is using AI to review public comments on its national AI strategy». *Canada's National Observer*. <https://www.nationalobserver.com/2025/12/12/news/ottawa-using-ai-review-public-comments-its-national-ai-strategy>
- Agencia Gubernamental de Tecnología de Singapur (GovTech). (s. f.). *AI Bots*. <https://www.tech.gov.sg/products-and-services/for-government-agencies/productivity-and-marketing/aibots/>
- Véase Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (18 de septiembre de 2025). *Governing with Artificial Intelligence*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
- Véase, por ejemplo, Wingard, J. (10 de marzo de 2025). «Musk Replacing Workers with AI: Should You Be Worried?». *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2025/03/10/musk-replacing-workers-with-ai-should-you-be-worried/>. Albania incluso llegó a experimentar con un «ministro de IA», pero sus desarrolladores fueron acusados de corrupción y el sistema, entrenado con datos poco fiables, pasó por alto algunos elementos probatorios. Véase: Jakes, L. (27 de enero de 2026). «Albania Created an 'A.I. Minister' to Curb Corruption. Then Its Developers Were Accused of Graft». *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2026/01/27/world/europe/albania-ai-corruption-graft.html>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (18 de septiembre de 2025). *Governing with Artificial Intelligence*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>. Véase también: Challapally, A., Pease, C., Raskar, R., y Chari, P. (julio de 2025). *The GenAI Divide: State of AI in Business 2025*. MIT.
- De Liban, K., y Marwick, A. (10 de diciembre de 2024). «AI Can't Solve Government Waste – and May Hurt Vulnerable Americans». *Tech Policy Press*. <https://www.techpolicy.press/ai-cant-solve-government-waste-and-may-hurt-vulnerable-americans>
- Kwon, J. (15 de octubre de 2025). «AI Powered Textbooks Fail to Make the Grade in South Korea». *Rest of World*. <https://restofworld.org/2025/south-korea-ai-textbook/>
- Parker, I. (29 de abril de 2025). «Why public legitimacy for AI in the public sector isn't just a 'nice to have'». *Global Government Forum*. <https://www.globalgovernmentforum.com/why-public-legitimacy-for-ai-in-the-public-sector-isnt-just-a-nice-to-have/>
- Dizikes, P. (6 de diciembre de 2024). «Daron Acemoglu: What do we know about the economics of AI?». *MIT News*. <https://economics.mit.edu/news/daron-acemoglu-what-do-we-know-about-economics-ai>
- Véase Martinsuo, M. (2020). *The management of values in project business: Adjusting beliefs to transform project practices and outcomes*. *Project Management Journal*, 51(4), 389–399. <https://doi.org/10.1177/8756972820927890>
- Servicio Gubernamental Digital y Oficina Central de Datos y Servicios Digitales. (2 de abril de 2025). *Government design principles*. <https://www.gov.uk/guidance/government-design-principles>
- Agencia Danesa para el Gobierno Digital. (s. f.). *Danish strategies for artificial intelligence*. <https://en.digst.dk/digital-governance/new-technologies/danish-strategies-for-artificial-intelligence>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (18 de septiembre de 2025). *Governing with Artificial Intelligence*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
- Ross, J. (14 de julio de 2017). «The fundamental flaw in AI implementation». *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-fundamental-flaw-in-ai-implementation/>
- Grupo Banco Mundial. (2025). *Digital development progress and trends report 2025: Strengthening AI foundations*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099112525160593874>
- Véase Gavi, la Alianza para las Vacunas. (2024). <https://www.gavi.org/>
- Véase e-Estonia. (s. f.). *X Road: Interoperability services*. <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road>; y Organización de Cooperación Digital. (2025). *Digital public infrastructure: A key building block for social inclusion and economic development*. <https://dco.org/wp-content/uploads/2025/06/DPI-Policy-Paper.pdf>
- Satariano, A., y Toll Pifarre, R. (18 de julio de 2024). «An algorithm told police she was safe. Then her husband killed her». *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/interactive/2024/07/18/technology/spain-domestic-violence-viogen-algorithm.html>
- Índice Global sobre la IA Responsable. (2024). https://agatadata.com/wp-content/uploads/2024/11/Global-Index-on-Responsible-AI-2024-Corrected-Edition-25_10_24-Gobierno-de-Canada-y-USAID.pdf
- Junck, L. D., y Adams, R. (29 de septiembre de 2025). «One in three South Africans have never heard of AI: What this means for policy». *UCT News, University of Cape Town*. <https://www.news.uct.ac.za/article/-one-in-three-south-africans-have-never-heard-of-ai-what-this-means-for-policy>
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (DESA). (2024). *Addendum on AI and Digital Government. United Nations E-Government Survey 2024*. Naciones Unidas. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-10/Addendum%20on%20AI%20and%20Digital%20Government%20%E-Government%20Survey%202024.pdf>
- Véase Secretaría del Consejo del Tesoro de Canadá. (28 de noviembre de 2025). «Canada launches first register of AI uses in federal government». <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/news/2025/11/canada-launches-first-register-of-ai-uses-in-federal-government.html>
- Comisión Nacional de Informática y Libertades (CNIL). (5 de enero de 2026). *AI system development: CNIL's recommendations to comply with the GDPR*. <https://www.cnil.fr/en/ai-system-development-cnils-recommendations-to-comply-gdpr>
- Ministro Presidente de Schleswig-Holstein. (noviembre de 2021). *Artificial intelligence: Strategic objectives and areas of activity for Schleswig-Holstein*. https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/digitalisierung/kuenstliche-intelligenz/KI_Strategie/documents/ki_ai_strategy_download.pdf
- Véase Act on Activation of AI and Data-Based Administration (29 de enero de 2026); *Framework Act on the Development of Artificial Intelligence and Establishment of Trust*, art. 16(4) (modificada el 20 de enero de 2026).
- Agencia de Ciberseguridad y Seguridad de las Infraestructuras. (6 de agosto de 2024). «Widespread IT outage due to CrowdStrike update». <https://www.cisa.gov/news-events/alerts/2024/07/19/widespread-it-outage-due-crowdstrike-update>
- Kim, H., y Yang, H. (29 de septiembre de 2025). «South Korea scrambles to restore digital services after server fire». *Reuters*. <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/south-korea-restores-46-services-after-data-centre-fire-safety-minister-says-2025-09-29/>

Autores



Catherine Régis es profesora de Derecho en la Universidad de Montreal y directora de Innovación Social y Política Internacional de IVADO. Especialista en gobernanza de la inteligencia artificial, codirige el programa de investigación del Instituto Canadiense para la Seguridad de la IA en CIFAR, ocupa la Cátedra Canadá-CIFAR sobre Inteligencia Artificial y Derechos Humanos (Mila), así como la Cátedra sobre Diplomacia Científica y Gobernanza Global de la IA del Fondo para la Investigación de Quebec.



Florian Martin-Bariteau ocupa la Cátedra de Investigación Universitaria en Tecnología y Sociedad y es profesor asociado de Derecho en la Universidad de Ottawa, donde dirige la Iniciativa IA y Sociedad y el Centro de Derecho, Tecnología y Sociedad. Asimismo, es investigador asociado del Centro Berkman-Klein de la Universidad de Harvard.



Rachel Adams es autora de *The New Empire of AI: The Future of Global Inequality*. Es profesora de investigación y directora ejecutiva del Centro Leverhulme para el Futuro de la Inteligencia de la Universidad de Cambridge, así como directora ejecutiva fundadora del Centro Global sobre Gobernanza de la IA.



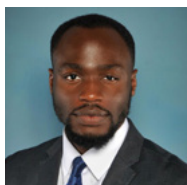
Peter Parycek es profesor de gobierno electrónico en la Universidad de Educación Continua de Krems. Dirige el Departamento de Gobernanza Electrónico y el Centro de Competencia en Tecnologías de la Información para el Sector Público de Fraunhofer FOKUS, en Berlín. Asimismo, fue nombrado miembro del consejo digital del gobierno federal de Alemania.



Brunessen Bertrand es profesora de la Facultad de Derecho de la Universidad de Rennes 1 y está especializada en la gobernanza jurídica e institucional de los datos, la inteligencia artificial y las tecnologías digitales. Sus investigaciones se centran en los marcos regulatorios de la Unión Europea, la soberanía digital y la ciberseguridad, y colabora estrechamente con instituciones públicas y socios internacionales.



Carlos Affonso Pereira de Souza es jurista especializado en derecho digital y dirige el Instituto de Tecnología y Sociedad de Río de Janeiro. Es profesor de Derecho y Tecnología y ha contribuido al desarrollo de la legislación brasileña en materia de internet y protección de datos.



Jake Okechukwu Effoduh es profesor asistente de la Facultad de Derecho Lincoln Alexander de la Universidad Metropolitana de Toronto y está especializado en derecho de la inteligencia artificial y derechos humanos internacionales. Contribuye al desarrollo de marcos regulatorios para la IA en diversos países y dirige importantes proyectos de investigación entre Canadá y África.



Hyesun (Melissa) Yoon es profesora de la Facultad de Derecho y del Departamento de Inteligencia Artificial de la Escuela de Posgrado en Ingeniería de la Universidad de Hanyang. Es una reconocida especialista en gobernanza de la inteligencia artificial y derecho administrativo, forma parte de diversos comités del gobierno de Corea y cuenta con una amplia experiencia académica y profesional internacional.

Los Informes de Políticas Globales sobre IA

La iniciativa de Los Informes de Políticas Globales sobre IA es un esfuerzo conjunto de IVADO, el principal consorcio canadiense de investigación y movilización del conocimiento en inteligencia artificial de la Universidad de Montreal, y de la Iniciativa IA y Sociedad de la Universidad de Ottawa. La iniciativa tiene por objeto proporcionar a los responsables de la formulación de políticas públicas recomendaciones rigurosas y aplicables para abordar los principales desafíos mundiales relacionados con la inteligencia artificial.

Tras una primera edición dedicada al impacto de la inteligencia artificial en la democracia y la integridad electoral, la iniciativa convocó un segundo retiro de políticas públicas centrado en la inteligencia artificial en el gobierno. A medida que la adopción de la inteligencia artificial en el sector público se ha acelerado en todo el mundo, los gobiernos enfrentan desafíos cada vez mayores relacionados con la contratación pública, la implementación, la transparencia, la rendición de cuentas, la gestión de riesgos y la mitigación de sesgos. El retiro abordó estas cuestiones mediante la elaboración de orientaciones prácticas para la adquisición y el despliegue responsables de sistemas de inteligencia

artificial en la administración pública, con el propósito de garantizar que estas tecnologías sirvan al interés público.

Este informe de políticas públicas se elaboró durante un retiro convocado por las profesoras Catherine Régis y Florian Martin-Bariteau, que reunió a destacados especialistas en inteligencia artificial de todo el mundo. El encuentro fue organizado por la Società Italiana per l'Organizzazione Internazionale (SIOI), en Roma, Italia, en diciembre de 2025.

El informe se llevó a cabo con el apoyo de Halima Bachir, Antoine Congost y Réjean Roy, del equipo de movilización del conocimiento de IVADO.

Este proyecto fue posible gracias a las contribuciones de CEIMIA, de la Cátedra Canadá-CIFAR sobre Inteligencia Artificial y Derechos Humanos de Mila y de la Cátedra de Investigación en Tecnología y Sociedad de la Universidad de Ottawa, así como al apoyo adicional de la Delegación de Quebec en Roma y de SIOI para la organización del retiro.

Cita recomendada

Catherine Régis, Florian Martin-Bariteau, Rachel Adams, Brunessen Bertrand, Jake Okechukwu Effoduh, Peter Parycek, Carlos Affonso Pereira de Souza y Hyesun Yoon. (2026). *Gobernar con IA: construir una administración pública transformadora y resiliente*. Los Informes de Políticas Globales sobre IA, IVADO / Iniciativa IA y Sociedad, Universidad de Ottawa. DOI: <https://doi.org/10.20381/7swt-xe81>

Las opiniones expresadas en este informe de políticas públicas son responsabilidad exclusiva de sus autores. Las herramientas de inteligencia artificial se utilizaron exclusivamente con fines editoriales, incluidos la corrección lingüística y la reformulación del texto.

Una iniciativa
conjunta de



uOttawa

Initiative
IA + Société
AI + Society

Con el
apoyo de

CIFAR

ceimia