


# INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y REINVENCIÓN DEL ESTADO: HACIA UN GOBIERNO PROACTIVO Y ÉTICO EN LA ERA DIGITAL DE AMÉRICA LATINA

*ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE REINVENTION OF THE STATE: TOWARDS A PROACTIVE AND ETHICAL GOVERNMENT IN LATIN AMERICA'S DIGITAL ERA*

 Eber Betanzos Torres<sup>[1]</sup>

 Juan Pablo Garrido López<sup>[2]</sup>

 Ubaldo Márquez Roa<sup>[3]</sup>

## Resumen

La transformación digital del Estado en América Latina enfrenta estructuras burocráticas fragmentadas que limitan la capacidad de los gobiernos para anticipar las necesidades ciudadanas. Mientras países como Estonia han implementado servicios públicos proactivos mediante inteligencia artificial (IA), la región latinoamericana mantiene modelos reactivos heredados de décadas de gestión desarticulada. La brecha entre el potencial tecnológico y su implementación ética plantea interrogantes sobre cómo equilibrar la eficiencia, la equidad y la participación democrática. El objetivo es analizar cómo la inteligencia artificial puede transformar la organización estatal en un gobierno proactivo en América Latina, identificando los desafíos técnicos, institucionales y éticos que condicionan su implementación efectiva. Como método se empleó un diseño cualitativo basado en el análisis de discurso de las sesiones académicas impartidas por el Dr. Óscar Oszlak en el Programa de Posdoctorado en Inteligencia Artificial para la Administración Pública del INAP México. Se sistematizaron debates crítico-colaborativos entre el profesor y los participantes, complementados con la revisión documental de marcos regulatorios internacionales y de casos de estudio (Estonia, Singapur, Brasil, Chile, Colombia). Nuestros resultados arrojaron que la interoperabilidad de datos y la IA pueden dismantelar silos burocráticos, como demuestran casos en los que se redujo el tiempo de las licitaciones públicas de seis meses a dos semanas (Chile) o se automatizó el registro de recién nacidos (Estonia). Concluimos que la transformación digital exige marcos regulatorios éticos, una alfabetización digital masiva y cooperación regional. La IA debe ser catalizador de la justicia social, no un mero instrumento de eficiencia tecnocrática.

**Palabras clave:** Inteligencia Artificial, Organización Estatal, Gobierno Proactivo, Innovación Pública.

## Abstract

The digital transformation of the State in Latin America is constrained by fragmented bureaucratic structures that limit governments' capacity to anticipate citizens' needs. While countries like Estonia have implemented proactive public services powered by artificial intelligence (AI), the Latin American region continues to rely on reactive models inherited from decades of disjointed management. The gap between technological potential and its ethical implementation raises questions about how to balance efficiency, equity, and democratic participation. The objective of this article is to analyze how artificial intelligence can transform state organizations toward proactive government in Latin America, identifying the technical, institutional, and ethical challenges that condition its effective implementation. A qualitative design based on discourse analysis of academic sessions taught by Dr. Óscar Oszlak in the Postdoctoral Program in Artificial Intelligence for Public Administration at INAP Mexico was employed. Critical-collaborative debates between the professor and participants were systematized and complemented by a documentary review of international regulatory frameworks and case studies (Estonia, Singapore, Brazil, Chile, Colombia). Our results revealed that data interoperability and AI can dismantle bureaucratic silos, as demonstrated by cases in which public procurement time was reduced from 6 months to 2 weeks (Chile) or newborn registration was automated (Estonia). We conclude that digital transformation demands ethical regulatory frameworks, massive digital literacy, and regional cooperation. AI must be a catalyst for social justice, not merely an instrument of technocratic efficiency.

**Keyword:** Artificial Intelligence, state organization, proactive government, public innovation.

Recibido 07 de octubre de 2025 - Aceptado 24 de noviembre de 2025

**Derechos de autor:** © 2025 por los autores. Todos los contenidos de GYAP se publican bajo una [licencia Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional](#) y pueden ser usados gratuitamente, dando los créditos a los autores(as) respectivos(as).

[1] Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México, México. Correo: [ebert@economia.unam.mx](mailto:ebert@economia.unam.mx)

[2] Instituto Nacional de Administración Pública. Ciudad de México, México. Correo: [juanpasmr@hotmail.com](mailto:juanpasmr@hotmail.com)

[3] Colegio de Veracruz. Veracruz, México. Correo: [ubaldo.marquez.roa@gmail.com](mailto:ubaldo.marquez.roa@gmail.com)



*“Los gobiernos están transitando hacia modelos de anticipación basados en IA, gestionados mediante marcos institucionales de gobernanza de datos, infraestructura de identidad e interoperabilidad multinivel (OCDE, 2025).”*

## 1. Introducción

La inteligencia artificial (IA) está redefiniendo los esquemas de organización estatal, transformando gobiernos reactivos en entidades proactivas y centradas en el ciudadano. El Dr. Oscar Oszlak ilustra este cambio a través del modelo estonio donde la inteligencia artificial no solo automatiza trámites -como el registro automático de recién nacidos o la liquidación de impuestos-, sino que rediseña la arquitectura institucional al eliminar silos burocráticos mediante la interoperabilidad de datos. Este enfoque anticipa necesidades individuales, por ejemplo, alertas personalizadas de transporte público, y garantiza transparencia al otorgar a los ciudadanos control sobre su información. Sin embargo, señala Oszlak, en América Latina persisten estructuras estatales fragmentadas, producto de lo que él llama -de manera metafórica- “capas geológicas históricas”, es decir, organismos superpuestos, procesos manuales y competencia interinstitucional. La inteligencia artificial emerge aquí como herramienta para dismantelar estas barreras, siempre que se priorice la colaboración sobre la fragmentación.

La revolución tecnológica está reconfigurando los fundamentos de la gestión estatal, impulsando un tránsito desde modelos burocráticos reactivos hacia esquemas proactivos centrados en la ciudadanía. Este cambio, lejos de ser meramente técnico, constituye un proyecto político que desafía estructuras de poder arraigadas y redefine la relación entre Estado y sociedad. En este contexto, el concepto

de gobierno digital, que dominó las agendas a comienzos del siglo XXI, evoluciona hacia un paradigma de no-stop government (Scholta et al., 2019), donde la inteligencia artificial y la interoperabilidad permiten ofrecer servicios públicos personalizados, anticipándose incluso a las demandas ciudadanas.

La literatura internacional reciente sobre gobernanza digital coincide en que los gobiernos están transitando hacia modelos de anticipación basados en IA, gestionados mediante marcos institucionales de gobernanza de datos, infraestructura de identidad e interoperabilidad multinivel (OCDE, 2025). Estos avances sitúan la discusión más allá de enfoques regionales de contexto digital y Permiten comprender la proactividad estatal como una capacidad dependiente del contexto digital y regulatorio. Los servicios públicos proactivos requieren arquitecturas digitales basadas en interoperabilidad, identidad digital unificada y flujos automatizados de datos, elementos identificados como condiciones habilitantes esenciales en estudios comparados recientes (McBride et al., 2023).

La literatura sobre gobernanza digital distingue entre enfoques tecnológicos y participativos. Mientras que el gobierno electrónico se centra en la digitalización de servicios (West, 2005), la gobernanza digital implica transformaciones estructurales en la toma de decisiones mediante tecnologías colaborativas (Margetts & Dunleavy, 2013). El gobierno abierto, por su parte, constituye un paradigma que vincula transparencia, participación ciudadana y

colaboración intersectorial (Lathrop & Ruma, 2010; Ruvalcaba-Gómez et al., 2020). En América Latina, estos modelos enfrentan tensiones específicas: infraestructuras digitales fragmentadas, asimetrías en el acceso tecnológico y resistencias institucionales heredadas de tradiciones burocráticas verticales (Cria-do & Gil-García, 2019). La interoperabilidad técnica -entendida como la capacidad de sistemas heterogéneos para intercambiar y utilizar información (IEEE, 2017) - emerge como requisito sine qua non para servicios proactivos, aunque su implementación exige no sólo estándares tecnológicos, sino Marcos jurídicos que autoricen el flujo de datos entre organismos (Klievink et al., 2016).

Ejemplos como Estonia- con registros automatizados de recién nacidos y asignación de beneficios sin trámites- ilustran el potencial de integrar servicios fragmentados (como salud, educación, seguridad social) en plataformas unificadas, eliminando barreras burocráticas y empoderando a las personas mediante el control de sus datos.

Sin embargo, este horizonte contrasta con realidades como las de América Latina, donde persisten superposiciones heredadas de décadas de gestión fragmentada y falta de coordinación intergubernamental. Aunque países como Chile y Brasil avanzan en aplicaciones predictivas, la región enfrenta dilemas éticos profundos. La inteligencia artificial, como evidenció el caso del sistema interno de reclutamiento de Amazon, cuyo algoritmo discriminaba a mujeres al reproducir sesgos presentes en los datos históricos de contratación (Dastin, 2018; Köchiling & Wehner, 2020), puede reproducir desigualdades o facilitar la privatización de infraestructuras críticas por gigantes tecnológicos. Ante esto, marcos regulatorios como la Ley Europea de IA (Reglamento UE, 2024) emergen como referentes al clasificar usos por riesgo y prohibir prácticas invasivas, equilibrando innovación con derechos fundamentales.

El gobierno abierto, otro eje transformador, enfrenta su propia paradoja: herramientas como portales de transparencia o presupuestos participativos —ensayados en Helsinki— promueven teóricamente la rendición de cuentas, pero su impacto real se ve limitado por la pasividad ciudadana y las resistencias institucionales. Aquí, la inteligencia artificial podría revitalizar la participación, por ejemplo, simulando el impacto de políticas públicas con insumos ciudadanos, aunque ello exige democratizar el acceso a la toma de decisiones. Este desafío se vincula con una proyección estratégica para

América Latina, donde Oszlak propone una hoja de ruta basada en infraestructura digital soberana, alfabetización tecnológica masiva y lo que él llama una “Alianza Digital Regional” para evitar dependencias externas.

Es necesario precisar las diferencias conceptuales entre inteligencia artificial (IA), machine learning (ML) y deep learning (DL). La IA constituye el campo general que busca crear sistemas capaces de realizar tareas que requieren inteligencia humana (Russell & Norving, 2021). El machine learning es una subcategoría de la IA que permite a los sistemas aprender de datos sin programación explícita, identificando patrones mediante algoritmos estadísticos (Alpaydin, 2020). Por su parte, el deep learning representa una especialización de ML basada en redes neuronales artificiales de múltiples capas, especialmente efectiva para procesar grandes volúmenes de datos no estructurados como imágenes, voz o texto (LeCun et al., 2015). En el contexto de la administración pública, el ML se emplea para predicciones (como deserción escolar), mientras que el DL potencia aplicaciones más complejas como reconocimiento facial en servicios de identificación o procesamiento del lenguaje natural en chatbots gubernamentales.

En definitiva, la inteligencia artificial actúa como espejo de tensiones históricas: entre eficiencia y ética, innovación y justicia social. Su éxito dependerá de construir modelos colaborativos que prioricen a las personas, integrando lecciones globales y respuestas locales ante un futuro donde lo tecnológico y lo político son indisolubles.

## 2. Método

Este artículo de investigación adopta un diseño cualitativo centrado en el análisis crítico de discurso, tomando como corpus principal las sesiones académicas impartidas por el Dr. Oscar Oszlak durante su participación como profesor invitado en el Programa de Posdoctorado en Inteligencia Artificial para la Administración Pública del Instituto Nacional de Administración Pública de México (INAP) en febrero de 2025.

El análisis de discurso adoptado se inscribe en la tradición crítica interpretativa de la socio-semiótica (Verón, 1993), que concibe los discursos como prácticas sociales productoras de sentido. Se complementó con elementos de la teoría política del discurso postfundacionalista (Laclau & Mouffe, 1985), que permite identificar articulaciones hegemónicas y puntos nodales en la construcción de conceptos como

“gobierno productivo” o “soberanía digital”.

Las dimensiones analíticas fueron: 1) dimensión enunciativa: identificación de sujetos de enunciación (os la como autoridad epistémica, participantes como interlocutores críticos) y modalidades discursivas (asertivas, interrogativas, prescriptivas); 2) dimensión temática: categorización de tópicos recurrentes mediante codificación abierta y axial (Strauss & Corbin, 1998); 3) dimensión intertextual: rastreo de referencias a marcos regulatorios (Ley Europea de IA 2024), casos empíricos (Estonia, Singapur) y literatura académica; 4) dimensión argumentativa: reconstrucción de esquemas de razonamiento (causa-efecto, problema-solución) y estrategias de legitimación (ejemplificación -comparación).

El corpus empírico consistió en dos sesiones de 240 minutos (total 4 horas), impartidas durante la primera semana de febrero de 2025 en modalidad virtual en el INAP México. Las sesiones fueron grabadas en audio con consentimiento informado de los participantes, transcritas con revisión manual para garantizar precisión, y codificadas. Se aplicó triangulación metodológica (Denzin, 1978) al contrastar: transcripciones de exposiciones magistrales, registros de intervenciones participantes, documentos compartidos por Oszlak (artículos y presentaciones) y fuentes secundarias sobre casos referenciados.

La validez interpretativa se aseguró mediante la revisión de los coautores de este artículo compartiendo el borrador de los hallazgos para verificar la fidelidad en la representación de debates. Los criterios éticos incluyeron la anonimización de participantes y uso exclusivo de datos para fines académicos, conforme a protocolos de investigación cualitativa del INAP.

Para garantizar trazabilidad, el análisis se empleó una matriz de codificación temática de cuatro dimensiones (Bernardo, B. M. V., 2024): a) proactividad estatal; b) interoperabilidad y datos; c) riesgos algorítmicos; d) soberanía digital. Cada fragmento del corpus se clasificó en esas categorías, lo que permitió sistematizar debates y reconstruir tensiones conceptuales. Este proceso aseguró la réplica habilidad metodológica y claridad analítica. Podemos señalar que el tratamiento del corpus siguió recomendaciones metodológicas para el manejo sistemático de dato cualitativos en estudios de gobernanza digital, enfatizando trazabilidad, calidad y estandarización, conforme a los lineamientos propuestos por el Banco Mundial para la gestión interoperable de datos públicos (World Bank, 2022)

### 3. Resultados

Al respecto de este primer planteamiento introductorio ofrecido por Oszlak, surge entre los participantes en el aula una inquietud que busca explorar no solo los mecanismos técnicos, sino también las condiciones políticas y sociales necesarias para una transformación pública integral, alineada con la justicia social y la gobernanza inclusiva. Este ejercicio, inspirado en la mayéutica socrática, entiende la construcción crítica y reflexiva de los temas planteados por Oszlak mediante cuestionamientos que no buscan una respuesta definitiva, sino que buscan abrir caminos para nuevas meditaciones dentro de los modelos de gestión gubernamental. En este momento, la premisa planteada por Oszlak concilia la sinergia entre la justicia social y la gobernanza inclusiva y los derechos humanos, lo que les confiere una centralidad insoslayable. Así como la mayéutica reconoce en cada interlocutor la capacidad de adoptar y descubrir la verdad por sí mismo, los derechos humanos parten de la dignidad humana y del principio de igualdad y no discriminación; a partir de estas reflexiones, se puede fortalecer la inclusión y la justicia social.

El contexto de esta interrogante plantea que, en el debate actual sobre la modernización del Estado, el concepto de gobierno proactivo basado en inteligencia artificial emerge como una herramienta fundamental para transformar la administración pública. Sin embargo, la innovación tecnológica debe ir acompañada de una renovación institucional, algo que en países como México aún presenta rezagos significativos. Aunque existen avances, como la estrategia Ciudadanía Digital en 2024, el Expediente Único de Servicios Sociales en 2024 y el piloto IA para la Seguridad Vial en 2025, iniciativas orientadas a integrar bases de datos, reducir duplicidades administrativas y automatizar servicios prioritarios, persisten desafíos técnicos y sociales que exigen equilibrar eficiencia, equidad y participación ciudadana. La inteligencia artificial promete optimizar procesos, pero su implementación sin una base ética y una estructura institucional sólida podría profundizar desigualdades o replicar exclusiones sistémicas.

En la actualidad, la reducción de la brecha digital, la inclusión digital y el uso de la inteligencia artificial son factores que transforman la organización dentro de la administración pública. A raíz del desarrollo tecnológico, la información y su forma organizacional se adecuaron, situación que se prevé y regula dentro de las disposiciones constitucionales e internacionales, muestra de ello son los compromisos contraídos en la agenda 2030, de los

cuales México es parte, resáltense los Objetivos del Desarrollo Sostenible 9 y 16, es decir, aquellos que abordan los tópicos de industria, innovación e infraestructura, y paz, justicia e instituciones sólidas. Por su parte, el concepto de inteligencia artificial es polifacético, al enfocarse en crear sistemas capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana (Wang, 2019).

Las tecnologías de la información (TIC) retoman énfasis en el contexto mexicano, al formar parte de la vida diaria, su impacto es visible en los ámbitos personales y organizacionales, han generado nuevas habilidades cada vez más cercanas al ámbito digital, involucrando la solución de problemas, actividades laborales, comunicación, y desarrollo de métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje. Ello ha invitado a que se tenga un alfabetismo digital, donde prácticamente la tecnología digital se vuelve omnipresente en cada aspecto de la vida. La Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha señalado la importancia del uso de la tecnología de manera responsable, para crear valores y resolver problemas (Kelly & Soletic, 2022).

Los participantes plantearon interrogantes fundamentales sobre cómo garantizar que la implementación de la inteligencia artificial en la administración pública no solo priorice la eficiencia operativa, sino que también incorpore un marco ético y equitativo que prevenga sesgos y exclusiones, especialmente en contextos como el mexicano, donde persisten brechas socioeconómicas y de acceso a tecnología. Asimismo, se cuestionaron cuáles son los principales obstáculos, ya sean técnicos, institucionales o culturales, que impiden a los gobiernos convertirse en entidades proactivas, y de qué manera la inteligencia artificial podría ser un catalizador para superarlos sin sacrificar la transparencia o la legitimidad democrática.

### **La transición hacia un gobierno proactivo**

La transformación de gobiernos reactivos en proactivos implica reestructurar instituciones anquilosadas mediante tecnologías disruptivas. Este proceso no se reduce a digitalizar trámites, sino a reimaginar la arquitectura estatal para anticipar las demandas ciudadanas. Por lo tanto, esta integración de servicios públicos mediante inteligencia artificial debe ser eficiente y personalizar los trámites.

Singapur ejemplifica cómo la IA puede salvar vidas mediante su National Electronic Health Record (NEHR), que desde 2018 integra datos

de hospitales, clínicas y farmacias. El sistema utiliza algoritmos predictivos para generar alertas personalizadas: por ejemplo, identifica adultos mayores con riesgo de caídas o deshidratación durante olas de calor al correlacionar historiales médicos (hipertensión, diabetes), datos ambientales (temperatura, humedad) y patrones de movilidad (Smart Nation Singapore, 2021). Un estudio longitudinal de la Nanyang Technological University (Tan et al., 2022) demostró reducción del 23% en hospitalizaciones evitables entre usuarios del sistema. El caso de Estonia, como ya se ha mencionado, lleva esta integración más lejos, pues al nacer un niño, el sistema lo registra automáticamente en el censo, asigna subsidios parentales y reserva una vacante escolar, sin intervención humana. Estos casos muestran que la proactividad estatal depende de dos pilares interconectados: la interoperabilidad técnica y jurídica, que supondría romper barreras legales y tecnológicas que impiden compartir datos entre instituciones; y el control ciudadano que, en el caso de Estonia, muestra que las personas deciden qué información comparten con el Estado, generando confianza (E-Estonia Briefing Centre, 2023).

En América Latina, Brasil lidera el uso de la inteligencia artificial en procesos jurídicos mediante la ley 2338/23, aprobada el 10 de diciembre de 2024, para agilizar el acceso a la justicia (Jurídico AI, 2024). Digitaliza procedimientos, reduce la burocracia y fomenta la transparencia, la igualdad y la eficiencia en los tribunales. Esta ley prioriza la protección de los derechos humanos, los valores democráticos y los objetivos de desarrollo sostenible (artículo 2). Entre los principios de la ley se incluyen la transparencia, la justicia, la seguridad, la rendición de cuentas y la mitigación de riesgos en el uso de la inteligencia artificial (artículo 3). La Ley 2338/23 de Brasil define la inteligencia artificial como un sistema informático que aprende y genera predicciones para influir en su entorno (artículo 4). En el ámbito judicial, busca acceso equitativo y eficiente a la justicia mediante herramientas como chatbots, similares a los usados en Argentina y España, para orientar a los usuarios en procesos legales.

En Colombia, se aplica la inteligencia artificial en la gestión jurídica, las políticas públicas y los procesos judiciales (Cepeda & Otálora, 2020). Esto garantiza una mayor celeridad, eficacia, descongestión judicial y mayor acceso a la justicia. La inteligencia artificial ayuda a la justicia a sistematizar actos procesales y decisiones judiciales mediante algoritmos que gestionan secuencias de rutinas y datos sociales recurrentes.

Colombia representa un caso paradigmático. En 2020 la Corte Suprema de Colombia lanzó el sistema PRETORIA, el cual utiliza inteligencia artificial para optimizar el proceso de selección, análisis y estructuración de sentencias para revisarse por el órgano jurisdiccional. Las ventajas que presenta este sistema son la capacidad para procesar grandes volúmenes de expedientes en minutos, facilita la identificación de criterios claves sin reemplazar la capacidad de razonamiento de las juezas y jueces (Flórez & Vargas, 2020).

La evaluación externa del sistema pretoria, realizada por la universidad de los andes (Carmacho y Rojas 2021), reportó que en el primer año de implementación se procesaron 12.000 tutelas (acciones de amparo constitucional), identificando precedentes relevantes en el 89% de los casos con precisión del 84%. Sin embargo, el estudio también documentó limitaciones: el algoritmo presentó sesgos en casos de comunidades indígenas (15% de falsos negativos), evidenciando la necesidad de entrenamiento con datasets más diversos y supervisión humana continua.

La inteligencia artificial es capaz de realizar tareas que requieren inteligencia humana mediante técnicas de machine learning (aprendizaje automático) y deep learning (aprendizaje profundo), lo que le permite procesar datos, identificar patrones y mejorar su desempeño sin programación explícita. En el ámbito jurídico, su implementación facilita el análisis de grandes volúmenes de datos legales, agilizando la identificación de precedentes y optimizando los procesos judiciales sin sustituir al ser humano. Mientras que la inteligencia artificial puede aplicar la subsunción, al resolver casos concretos con normas generales, aún está lejos de abordar la ponderación, que exige un enfoque más flexible para resolver conflictos entre principios y derechos fundamentales.

### **Desafíos éticos y riesgos de concentración de poder**

La inteligencia artificial también amplifica riesgos sistémicos. El algoritmo de contratación de Amazon, que discriminaba por género, revela cómo los sesgos algorítmicos pueden perpetuar desigualdades. Evidencia reciente muestra que los sistemas algorítmicos empleados en políticas públicas pueden reproducir o amplificar desigualdades al operar sobre patrones históricos, afectando la equidad en la distribución de servicios (Alon-Barkat 2025). Además, el control del 70% de la infraestructura cloud global por Microsoft y Google amenaza la soberanía digital, especialmente en

países latinoamericanos con sistemas frágiles. Estas dinámicas se relacionan con debates sobre soberanía digital, que advierten cómo la dependencia de plataformas infraestructuras privadas condiciona a la capacidad de estatal de regular, auditar y gobernar sistemas basados en IA. Es decir, la creciente dependencia tecnológica plantea desafíos sobre soberanía digital que deberían ser abordados mediante marcos regulatorios y capacidades de auditoría algorítmica (Arsenault & kreps, 2024). Estos desafíos exigen regulación ética, donde la Ley Europea de IA (2024) prohíbe usos de alto riesgo (vigilancia masiva) y exige transparencia en los algoritmos, así como una infraestructura pública respaldada por agencias estatales de inteligencia artificial, para evitar que corporaciones dominen servicios críticos.

Si bien hay avances en América Latina, también es muy cierto que todavía hay más desafíos por resolver. Chile redujo los plazos de las licitaciones públicas de seis meses a dos semanas mediante el sistema Compra Ágil, una plataforma que integra inteligencia artificial para automatizar evaluaciones de propuestas. Según datos oficiales de ChileCompra (2023), los procesos que tomaban entre 6 y 12 meses se completaron en un promedio de 2 semanas para compras bajo 1.000 UTM, gracias a algoritmos de verificación de requisitos y análisis predictivo de riesgos de incumplimiento contractual. Esta reducción del 90% en tiempos administrativos permitió ahorros estimados de USD \$45 millones anuales (Ministerio de Hacienda de Chile, 2024)

En Brasil, el Ministerio de educación implementó en 2022 el sistema busca activa escolar, que utiliza machine learning para identificar estudiantes en riesgo de abandonar la escuela. El algoritmo cruza datos de asistencia, desempeño académico, nivel socioeconómico (Todos Pela Educação 2023). Un estudio de impacto reveló que municipios usuarios del sistema redujeron la deserción en 18% comparado con grupos control, permitiendo intervenciones focalizadas como becas o acompañamiento psicopedagógico (INEP, 2023).

Sin embargo, estos logros son fragmentados. La falta de una estrategia regional permite que países repliquen errores, como comprar software propietario sin estándares comunes, y dificulta enfrentar desafíos transfronterizos (como son la migración, cambio climático).

La propuesta de una Alianza Digital Latinoamericana, inspirada en la UE, podría escalar innovaciones mediante centros de datos locales con lo que se buscaría reducir dependencia de servidores extranjeros, y protocolos

compartidos que busquen estándares éticos y técnicos para inteligencia artificial en servicios públicos.

La transición hacia gobiernos proactivos demanda más que tecnología. Se trata de un proyecto político que debe priorizar derechos ciudadanos sobre eficiencia burocrática. América Latina tiene la oportunidad de saltar décadas de inercia institucional, pero solo si entiende que la inteligencia artificial es un medio, no un fin en sí mismo.

En este orden de ideas, el contexto de la siguiente interrogante parte de una reflexión crítica sobre la discusión en torno a los conceptos de gobierno proactivo versus gobierno reactivo dentro del marco del Estado capitalista. El punto de partida es cuestionar si estas categorías representan realmente diferencias sustanciales o si son, más bien, matices retóricos dentro de un mismo paradigma de intervención estatal. Para ello, se contrastan dos modelos históricos: el Estado benefactor, basado en planeación centralizada y medidas asistenciales, pero con debilidades en cálculo económico y eficiencia; y el Estado gendarme, enfocado en corregir fallas del mercado y garantizar libertades negativas (igualdad de oportunidades, no de resultados).

Los participantes se preguntaron si es realmente novedoso el concepto de gobierno proactivo en el contexto del Estado capitalista, o si se trata de una reetiquetación de formas tradicionales de intervención estatal (como el Estado benefactor o gendarme), ahora mediadas por tecnología. También cuestionaron cómo se articula la proactividad estatal en un sistema capitalista globalizado, donde incluso países con regímenes políticos distintos (como China) operan bajo lógicas económicas capitalistas. Finalmente, plantearon si es posible trasladar la noción de proactividad, asociada a incentivos individuales en funcionarios, como en Corea del Sur, a un modelo donde la IA y los datos reemplacen la agencia humana en la administración pública, sin perder el componente ético o democrático.

En respuesta a estas inquietudes, Oszlak señaló que, en ambos casos, la acción estatal suele ser reactiva (interviene ante crisis, fallas de mercado o demandas ciudadanas), y cuestionó si la proactividad es realmente una novedad o solo una reconfiguración de prácticas ya existentes. Para ello, problematizó el contexto global actual, donde el capitalismo es hegemónico, incluso en países como China, lo que limita las posibilidades de modelos alternativos. Y mencionó ejemplos como Corea del Sur, donde la proactividad se incentiva en funcio-

narios públicos mediante recompensas institucionales, por lo que sugirió que la inteligencia artificial podría transformar la interacción entre Estado y ciudadanía al reemplazar la toma de decisiones humanas con algoritmos basados en datos.

Lo típico es que el gobierno sea reactivo; es decir, interviene cuando considera que su presencia es necesaria, ya sea para regular un mercado o para establecer límites a las consecuencias negativas que puede generar una economía basada estrictamente en el mercado. Por lo tanto, a veces requiere intervenciones para eliminar fallas de mercado o para ponerles freno.

También es importante señalar la modernización insuficiente de la infraestructura digital y la fragmentación de datos que dificultan la integración y análisis eficiente. Además, el riesgo creciente de ciber-ataques plantea desafíos en la protección de datos y soberanía digital. La falta de capacitación adecuada con habilidades digitales y tecnológicas en la administración pública limita la adopción de herramientas innovadoras como la inteligencia artificial (Young, Bullock y Lecy, 2019). Lo cual demuestra la existencia de una brecha digital. Aunado a la existencia de intereses consolidados y grupos de presión que tienden a preservar el statu quo, bloquean innovaciones y la asunción de riesgos necesarios para la proactividad gubernamental.

Llegamos así a situaciones en las que ciertos sectores económicos se gestionan de manera que determinados empresarios pueden adquirir preponderancia. Esta reactivación ha sido siempre la forma en que el Estado ha intervenido frente al surgimiento de lo que, hace muchos años, en un trabajo sobre políticas públicas, llamamos “cuestiones socialmente problematizadas”. Estas son problemáticas que adquieren estado público y exigen algún tipo de actuación por parte del Estado para tomar posición frente a ellas.

En cuanto a lo proactivo, no es una novedad. La proactividad no empezó en el Estado, sino, por ejemplo, en conductas de los propios funcionarios públicos. Corea del Sur es un caso donde se premia la proactividad del funcionario, otorgándole beneficios especiales cuando excede los límites de su rol. En ese sentido, la idea de proactividad se ha trasladado al sector público, permitiendo que no sean las personas las que interactúen, sino los datos.

La proactividad estatal no es un concepto nuevo, sino una evolución de las capacidades institucionales para anticiparse a problemas complejos en sociedades cada vez más inter-

dependientes. Bajo el capitalismo, el Estado ha oscilado históricamente entre roles reactivos y proactivos, pero la diferencia radica en la capacidad predictiva y preventiva que ofrecen herramientas como la inteligencia artificial. Sin embargo, habrá que estar alerta sobre algunos riesgos: la inteligencia artificial podría replicar sesgos estructurales si no se diseña con criterios de equidad y participación ciudadana; la proactividad tecnocrática (basada en datos) podría marginar procesos políticos deliberativos, esenciales para la legitimidad democrática; en contextos como América Latina, la proactividad requiere primero resolver deficiencias institucionales históricas (corrupción, falta de transparencia) antes de delegar decisiones a algoritmos.

Finalmente, incluso en un mundo capitalista, la proactividad debe redefinirse no solo como eficiencia técnica, sino como innovación al servicio de la justicia social, integrando tecnología con reformas institucionales profundas.

#### 4. Discusión

##### **Gobierno reactivo versus proactivo: Un cambio de paradigma**

La transición de un gobierno reactivo a uno proactivo marca un cambio paradigmático en la gestión pública, impulsado por tecnologías que redefinen la relación Estado-ciudadano. Oszlak señala que en América Latina, donde persisten modelos reactivos, como en Argentina, donde obtener un subsidio habitacional exige trámites manuales en múltiples oficinas, la burocracia estandarizada refleja problemas estructurales, como la falta de coordinación interinstitucional ejemplificada en la gestión caótica que requiere acción conjunta de ambiente, infraestructura y defensa civil y servicios que ignoran necesidades individuales, como pacientes con discapacidad recibiendo atención genérica en salud. Frente a esto, el gobierno proactivo emerge como alternativa, sustentado en la capacidad de anticipar demandas mediante inteligencia artificial e interoperabilidad de datos, conceptos que (World Bank, 2022) vincularon originalmente a la capacidad humana de prevenir problemas y capturar oportunidades.

Este modelo, como demuestra Estonia, se materializa en Servicios Públicos Proactivos (SPP) que se refieren a subsidios por nacimiento asignados automáticamente mediante registros hospitalarios interoperables con bases fiscales y sociales, eliminando trámites y errores humanos. Este enfoque coincide con estudios comparados de innovación pública

que destaca la importancia de modelos de gobernanza basados en datos (Bernardo, B. M. V., 2024). Misuraca et al., (2020) y de arquitecturas digitales comunes para habilitar servicios proactivos (McBride et al., 2023). Estas aportaciones complementan la visión de Oszlak al situar la productividad en un continuo internacional de madurez digital. La relevancia, según Witismann (2023), radica en sustituir la coordinación humana por una digital, basada en tres pilares:

- 1) enfoque centrado en el ciudadano (ejemplificado en Singapur, donde adultos mayores reciben alertas de salud personalizadas),
- 2) interoperabilidad para integrar datos de educación, salud y seguridad social, y
- 3) automatización ética, regulada por marcos como la Ley Europea de IA (2024), que prohíbe usos discriminatorios tras casos como el algoritmo sesgado de empresas transnacionales.

Sin embargo, la revolución proactiva enfrenta límites. En la UE, solo el 6% de los servicios digitales son proactivos, y su viabilidad depende de la naturaleza del servicio y la disposición ciudadana a compartir datos (Barasa e losad, 2022; Digicampus, 2021) Iniciativas como la Carpeta Ciudadana, implementada en Milán, España y Colombia, ilustran avances hacia un gobierno conjunto, donde aplicaciones móviles centralizan trámites y comunicación (Comune di Milano, 2021). No obstante, como advierte McBride et al. (2023), servicios complejos exigen equilibrio, pues mientras derechos como licencias por nacimiento pueden automatizarse, obligaciones como el reclutamiento militar requieren consentimiento explícito para evitar abusos.

En seguimiento del diálogo con el Oszlak, otros cuestionamientos se plantearon en el siguiente contexto: la intervención se centra en el uso de herramientas tecnológicas (inteligencia artificial, interoperabilidad) para modernizar la gestión pública, con el objetivo de ofrecer servicios personalizados y proactivos a los ciudadanos. Se parte de conceptos como gobierno abierto, justicia abierta y parlamento abierto, que han evolucionado hacia marcos institucionales y constitucionales en varios países. Sin embargo, esta transformación también ha generado confusión terminológica, especialmente entre modelos como gobernanza digital, gobierno electrónico y gobierno digital, términos que reflejan distintas etapas tecnológicas y enfoques de gestión. Conforme a lo anterior, es posible señalar que la gobernanza digital se diferencia del gobierno electrónico por su alcance más amplio. Mientras el

gobierno electrónico se enfoca en el desarrollo de servicios en línea para la ciudadanía, la gobernanza digital abarca la gestión cooperativa y las relaciones administrativas dentro del gobierno y entre éste y la sociedad mediante las tecnologías de la información (TIC), con comunicación bidireccional y proceso de cambio organizacional (Rodríguez, Licea, Martínez & Rodríguez, 2023). El gobierno digital consiste en la implementación y uso de las TIC en la administración pública para mejorar la provisión de servicios públicos, la efectividad administrativa y la participación ciudadana (Vargas, 2021), lo cual incluye la transformación profunda de los procesos gubernamentales y las relaciones con la sociedad.

La gobernanza digital en América Latina enfrenta retos específicos debido a las desigualdades sociales, la heterogeneidad institucional y el riesgo de dependencia tecnológica. Para que la inteligencia artificial pueda ser una herramienta clave para completar los Objetivos del Desarrollo, es necesario tener un marco estratégico que evite reproducir lógicas coloniales, es decir, que lleven a la discriminación directa o por resultado, así como una dependencia tecnológica externa. Por ello se pugna por políticas públicas que contemplen capacidades técnicas, infraestructura y equidad en el acceso a tecnologías digitales, en especial entre los miembros de la sociedad más vulnerable.

La digitalización es el primer paso para tener un gobierno electrónico, a través del cual se ofrezcan servicios básicos en línea y se promueva una interacción con la ciudadanía. El gobierno digital lleva una transacción en línea que cambia la democracia. Por medio de la inteligencia artificial personaliza servicios, automatiza trámites y profundiza la participación ciudadana, a través de mecanismos que han revolucionado en algunos países con actividades tales como voto electrónico y las consultas digitales. Derivado de estas se promueve la transparencia, eficiencia y flexibilidad del Estado, adaptándose a las necesidades ciudadanas para generar una administración pública más ágil y responsable.

La inteligencia artificial lleva a la incorporación del diseño y operación del Estado no solo como herramienta tecnológica, sino bajo principios éticos que protejan derechos, eviten sesgos y promuevan la inclusión digital (CEPAL, 2022). América Latina enfrenta el desafío de adoptar marcos regulatorios propios que aseguren un uso responsable y estratégico de la inteligencia artificial, fortaleciendo la confianza ciudadana y fomentando la participación inclusiva. El gobierno debe ser proactivo en esta era digital, lo

cual conlleva a que anticipe muchas necesidades, brinde servicios basados en evidencia, y actúe con transparencia ética para reducir las brechas y desigualdades (Filgueiras, 2023).

Los participantes plantearon interrogantes sobre cómo pueden los gobiernos utilizar la inteligencia artificial y la interoperabilidad para anticiparse a las necesidades ciudadanas y ofrecer servicios públicos personalizados, sin comprometer derechos como la privacidad o la autonomía individual. También cuestionaron si la incorporación de conceptos como gobierno abierto, justicia abierta o municipios abiertos en constituciones y leyes, que parece un avance, no conlleva el riesgo de que queden como principios abstractos sin impacto real en la calidad de los servicios, interrogándose sobre qué mecanismos concretos garantizan su implementación efectiva. Finalmente, ante la diversidad de modelos (gobernanza digital, gobierno electrónico, estado inmersivo), se preguntaron cuál es el enfoque más adecuado para América Latina: adoptar uno de ellos como eje rector o combinarlos según las necesidades específicas de cada país.

### Gobierno Abierto

Oszlak cuestiona el optimismo inicial sobre el gobierno abierto, destacando logros limitados. La transparencia ha avanzado con portales como [Argentina.gob.ar](https://Argentina.gob.ar), que publica datos de gasto público, y la participación simbólica se canaliza en plataformas como [Change.org](https://Change.org). Sin embargo, estos mecanismos rara vez influyen en políticas: encuestas en 47 municipios argentinos revelaron que solo el 3.4% de los ciudadanos militan en partidos, mientras la mayoría actúa como free riders, delegando en "otros" la participación. A esto se suman resistencias institucionales, como son funcionarios que protegen feudos mediante alambrados jurídicos, evitando compartir datos por temor a perder poder. Según documentación del Ayuntamiento de Helsinki (2023), desde 2019 opera la plataforma Decidim, que combina presupuestos participativos con simulaciones de IA. El ayuntamiento implementó un módulo que permite a ciudadanos proponer proyectos (como, por ejemplo, parques, ciclovías) y el sistema modela impactos esperados en tráfico, contaminación o cohesión social mediante datos históricos y algoritmos de predicción. En 2021-2022, el 14% de las propuestas ciudadanas (versus 6% en periodos pre-IA) fueron incorporadas al presupuesto tras validación técnica y votación comunitaria. Oszlak sugiere que sin democratizar el acceso a la toma de decisiones el gobierno abierto seguirá siendo una promesa incumplida.

La inteligencia artificial ofrece oportunidades y riesgos críticos. En Chile, el sistema Compra Ágil (Ministerio de Hacienda de Chile, 2024) reduce tiempos de licitaciones públicas de 6 meses a 2 semanas, mientras en Brasil algoritmos predicen deserción escolar (INEP, 2023). No obstante, Oszlak advierte sobre la privatización de lo público, por ejemplo, empresas como Microsoft y Google controlan el 70% de la nube global, amenazando la soberanía digital. Para contrarrestarlo, propone regulaciones como la Ley Europea de IA (2024), que prohíbe usos de alto riesgo (ejemplo de ello es la vigilancia masiva) y exige transparencia. También enfatiza la ética en datos: los ciudadanos deben ser dueños de su información. Sin marcos legales robustos, la inteligencia artificial podría exacerbar desigualdades en lugar de reducir las.

El uso de la inteligencia artificial, dentro de su modalidad de aprendizaje profundo automático puede mejorar las capacidades analíticas y, por tanto, puede incorporarse en todas las fases del ciclo de políticas (Valle-Cruz et al., 2020). La inteligencia artificial surge como un profundo proceso de difusión internacional centrado en la mejora de oportunidades y facilitando la búsqueda de información y obtención de respuesta, no obstante, puede generar muchas consecuencias no deseadas y plantea nuevas formas de riesgo y daño (Li, Taihagh y De Jong, 2018) si se emplea de manera errónea. Al mudar a un gobierno digital, es obligación de los gobiernos depurar los elementos que pudieran entorpecer las implicaciones sociales del uso de la inteligencia artificial, con ello se debe fomentar la capacitación y el desarrollo de las habilidades en el uso de estas herramientas tecnológicas tanto hacia los usuarios como por parte de los operadores (González, 2025). Se ha señalado la necesidad de aumentar y mejorar el uso de la inteligencia artificial para mejorar y aumentar la producción, sin que esto signifique el reemplazo de los trabajadores (Greenhouse, 2023). Por ello, es obligación de los gobiernos consolidar leyes que establezcan una regulación adecuada que proteja los datos de las personas, el acceso y el uso de la información.

La evolución del “gobierno electrónico” hacia modelos más dinámicos y personalizados refleja la transformación de la propia web, desde la mera publicación estática de información hasta la co-creación inteligente de servicios públicos. Como señala Oszlak (2024) retomando los hallazgos de Arguelles Toache (2022), el concepto de gobierno digital ha transitado cuatro etapas, actualmente denominadas gobierno electrónico 4.0, marcadas por el uso de

tecnologías emergentes (big data, IA, blockchain) y objetivos que van desde la eficiencia administrativa hasta la participación democrática (Luna-Reyes et al., 2015, como se cita en Oszlak, 2024). Esta progresión, como analiza Oszlak, sigue el ritmo de la Web: en su fase 1.0 (estática), los gobiernos replicaron modelos unidireccionales, como el sitio del ANSES en Argentina, limitado a publicar datos sin interacción.

La Web 2.0, impulsada por iniciativas como el gobierno abierto de Obama introdujo un giro colaborativo. O’Reilly (2011) conceptualizó este cambio como Gobierno 2.0, no como una mera adopción de redes sociales o portales de transparencia (ejemplificados en [Data.gov](https://data.gov) o el Portal de México), sino como un rediseño de la gestión pública basado en la acción colectiva. Este modelo, como destaca Oszlak (2024), permitió trámites en línea y participación simbólica, pero mantuvo al ciudadano en un rol pasivo, similar al gobierno máquina expendedora que refiere Kettl (2009), donde el Estado ofrece servicios estandarizados a cambio de impuestos, sin personalización.

La Web 3.0 y 4.0 rompen este esquema. Con herramientas como inteligencia artificial y blockchain, los gobiernos avanzan anticipando necesidades mediante el cruce de macrodatos (O’Reilly, 2011). Esta personalización inteligente, como señala Arguelles Toache, (2024), depende de infraestructuras robustas (computación en la nube) y enfoques colaborativos. Sin embargo, en América Latina persisten brechas profundas: mientras Bolivia enfrenta trámites manuales de hasta 11 meses para permisos de construcción, países como Chile o Brasil experimentan con aplicaciones predictivas de bajo alcance. Se advierte que, sin inversión en capacitación funcional y conectividad, estas tecnologías podrían ampliar desigualdades en lugar de reducir las.

El desafío, entonces, no es solo técnico sino político. La inteligencia artificial y la interoperabilidad exigen redefinir la relación Estado-ciudadano, transformando al contribuyente en co-creador activo, como propone el gobierno plataforma de O’Reilly (Oszlak, 2024). Esto implica superar herencias de gestión fragmentada y adoptar marcos éticos que eviten los sesgos algorítmicos o la privatización de servicios críticos. La experiencia europea, con su Ley de IA (2024), ofrece lecciones al clasificar riesgos y proteger derechos, mientras proyectos como el sistema estonio demuestran que la eficiencia y la transparencia no son excluyentes.

La evolución del gobierno digital es un espejo de las tensiones entre innovación y equidad.

Como concluyen tanto Oszlak (2024) como Arguelles Toache (2022), el futuro de la gestión pública dependerá de integrar tecnologías avanzadas con estrategias inclusivas, donde la Web 4.0 no solo automatice, sino que empodere.

Oszlak explora escenarios disruptivos, como la singularidad tecnológica (hacia 2050) y advierte de desafíos futuros que interrelacionan profundamente la convivencia humano tecnología y deja ver que los robots autorreplicables reemplazarían roles humanos en servicios públicos, generando desempleo masivo. Y aunque casos como los robots utilizados en hospitales japoneses muestran una convivencia incipiente Humano-IA, se necesitan marcos éticos para evitar discriminación o pérdida de autonomía. Para América Latina, recomienda: 1) invertir en infraestructura digital (redes 5G, centros de datos locales); 2) promover alfabetización digital para reducir brechas; y 3) crear una "Alianza Digital Latinoamericana", inspirada en la UE, para compartir buenas prácticas y evitar dependencia de potencias tecnológicas. Lo más importante está en equilibrar innovación con justicia social, evitando que la velocidad de la transformación digital deje atrás a los más vulnerables.

En el caso de América Latina, el enfoque más adecuado respecto de la inteligencia artificial en la administración pública no consiste en adoptar un único modelo de gobernanza digital, gobierno electrónico o estado inmersivo, conforme al eje rector, sino más bien combinarlos, adaptándolos a las necesidades específicas de cada país. Por tanto, cada región de América Latina posee características culturales, capacidades económicas distintas, así como modelos específicos de uso de la inteligencia artificial. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) propone una combinación entre un modelo de coordinación central y uno descentralizado para responder mejor a los desafíos específicos de esta región. Además, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) ha reforzado la importancia de fortalecer capacidades de integración de datos y diseño de servicios, consiguiendo una transformación digital coherente y centrada en las personas conforme al contexto nacional ([OCDE, 2024](#)).

## 5. Conclusiones

La transformación digital no es solo una cuestión tecnológica, sino un proceso político y social que redefine la esencia del Estado y su relación con la ciudadanía. Estonia constituye un referente al demostrar que la automatiza-

ción basada en inteligencia artificial, combinada con transparencia y control ciudadano sobre los datos, puede crear gobiernos ágiles y proactivos. Sin embargo, este modelo no es replicable sin abordar las estructuras institucionales que persisten en América Latina, de tipo estatal que se hallan fragmentadas, reactivas y burocratizadas, y que son una herencia de décadas de superposición de organismos y lógicas clientelares. La interoperabilidad de datos y la inteligencia artificial no son meras herramientas técnicas, sino catalizadores para desmontar estos silos, siempre que se acompañen de una voluntad política orientada al bien común, no a la preservación de feudos de poder.

El análisis del corpus evidenció que los participantes identifican como desafíos prioritarios la fragmentación institucional, la baja coordinación intergubernamental y la ausencia de estándares comunes de datos, elementos que dificultan la adopción de servicios proactivos. Estos resultados coinciden con estudios internacionales que advierten que la madurez institucional y la integración de arquitecturas son condiciones previas para el despliegue de servicios proactivos basados en IA (McBride, et al., 2023)

Oszlak advierte que el salto de un gobierno reactivo a uno proactivo exige superar lo que él llama metafóricamente la "tragedia de los comunes" en la gestión pública, donde la competencia por recursos y la falta de colaboración entre instituciones perpetúan ineficiencias. Aquí, la IA ofrece un doble filo ya que por un lado puede optimizar servicios, como en Singapur o Chile, pero también, por otro lado, puede profundizar desigualdades si se implementa sin regulaciones éticas que eviten sesgos algorítmicos o la privatización de lo público. La Ley Europea de IA (2024) marca un precedente al priorizar derechos humanos sobre innovación desregulada, algo urgente en Latinoamérica, donde gigantes tecnológicos ya controlan infraestructuras críticas.

El gobierno abierto, por su parte, enfrenta su propia paradoja: aunque herramientas como portales de transparencia o presupuestos participativos (como en Finlandia) democratizan el acceso a la información, no garantizan participación real. La ciudadanía, en su mayoría, actúa como free rider, delegando en otros la incidencia política. Esto refleja una crisis de representación y confianza que la tecnología por sí sola no resolverá. La inteligencia artificial podría revitalizar la democracia, al simular impactos de políticas o personalizar servicios, pero solo si se integra con pedagogía cívica que active una participación informada y crí-

tica.

Ante la posible singularidad tecnológica, escenario donde máquinas superen el control humano, Oszlak advierte sobre riesgos existenciales, como el desempleo masivo o la pérdida de soberanía digital. Sin embargo, su análisis no cae en el determinismo catastrófico, pues subraya que el futuro depende de decisiones presentes. Para América Latina, esto implica invertir en infraestructura 5G y centros de datos locales, educar en competencias digitales y, sobre todo, fomentar una cooperación regional (una Alianza Digital Latinoamericana) que evite la dependencia de potencias extranjeras.

En última instancia, todas estas reflexiones son un llamado a reimaginar el Estado no como un ente burocrático, sino como una plataforma ética de servicios centrados en las personas. La meta no es sustituir humanos por algoritmos, sino usar la inteligencia artificial para amplificar capacidades estatales, garantizando que la eficiencia no sacrifique equidad, ni la innovación ignore derechos. El desafío es monumental, pero el costo de la inacción, gobiernos obsoletos en sociedades hiperconectadas, sería una condena a la irrelevancia en el siglo XXI.

La transformación digital exige voluntad política y enfoque ético. Está demostrado que es posible superar la burocracia, pero sin regulación robusta y participación ciudadana, la inteligencia artificial podría profundizar desigualdades. El futuro debe escribirse con un equilibrio entre innovación tecnológica y derechos humanos, evitando el dominio corporativo, o bien, que el futuro lo escriban solo las corporaciones tecnológicas.

**Contribuciones de los autores:** Conceptualización, E.B, J.G, U.M.; metodología, E.B, J.G, U.M; curación de datos y análisis formal, E.B, J.G, U.M; investigación, E.B, J.G, U.M; redacción: preparación del borrador original, E.B, J.G, U.M., redacción: revisión y edición, E.B, J.G, U.M. Todos los autores han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito.

**Financiación:** esta investigación no recibió financiación externa.

**Declaración de disponibilidad de datos:** Por motivos de protección de datos, no se publicarán más datos de la investigación que los extractos presentados en este artículo.

**Conflictos de intereses:** Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

**Descargo de responsabilidad/Nota del editor:**  
Las declaraciones, opiniones y datos contenidos en todas las publicaciones son exclusivamente de los autores y colaboradores individuales, y no de GYAP y/o los editores.

## 5.- Referencias.

- Alon-Barkat, S., Busuioc, M., Schwoerer, K., & Weißmüller, K. S. (2025). Algorithmic discrimination in public service provision: Understanding citizens' attribution of responsibility for human versus algorithmic discriminatory outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 35(4), 469–488. <https://doi.org/10.1093/jopart/maaf024>
- Alpaydin, E. (2020). *Introduction to Machine Learning* (4.ª ed.). MIT Press.
- Arguelles Toache, E. (2022). Las etapas de desarrollo del gobierno electrónico: revisión de la literatura y análisis de las definiciones. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 10(24). <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2022.24.81028>
- Arsenault, R., & Kreps, S. (2024). AI, global governance, and digital sovereignty. *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.17481>
- Ayuntamiento de Helsinki. (2023). *Artificial Intelligence in Participatory Budgeting*. City of Helsinki.
- Barasa, H., & losad, A. (2022). What Are Proactive Public Services and Why Do We Need Them? Tony Blair Institute for Global Change. <https://www.institute.global/insights/public-services/what-are-proactive-public-services-and-why-do-we-need-them>
- Bernardo, B. M. V., São Mamede, H., Barroso, J. M. P., & dos Santos, V. M. P. D. (2024). Data governance & quality management—Innovation and breakthroughs across different fields. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), artículo 100598. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100598>
- Camacho, A., & Rojas, L. (2021). Evaluación del sistema PRETORIA en la Corte Suprema de Colombia: Oportunidades y desafíos. *Revista de Derecho Público*, 46, 1–28.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Gobierno digital e inteligencia artificial en América Latina*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones>
- Cepeda, M. J., & Otálora, G. (2020). Modernización de la administración de justicia a través de la inteligencia artificial. *Fedesarrollo*. [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3980/Repór\\_Julio\\_2020\\_Cepeda\\_y\\_Ot%3a1lora.pdf](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3980/Repór_Julio_2020_Cepeda_y_Ot%3a1lora.pdf)
- ChileCompra — Dirección de Compras y Contratación Pública. (2023). *Informe de Gestión y Estadísticas 2022-2023*. Dirección de Compras y Contratación Pública. <https://www.chilecompra.cl/estadisticas/>
- City of Helsinki — Innovation and Digital Services. (2022). *Digital Participatory Budgeting Report 2021-2022*. City of Helsinki. <https://www.hel.fi/en/decision-making/participate/>
- Comune di Milano. (2021). Building data-based digital solutions to bring city government and residents closer together. Comune di Milano. [https://www.yesmilano.it/system/files/allegati/paragrafi/16382/MilanDigitalWeek\\_Factsheets\\_03\\_032921\\_v4.pdf](https://www.yesmilano.it/system/files/allegati/paragrafi/16382/MilanDigitalWeek_Factsheets_03_032921_v4.pdf)
- Criado, J. I., & Gil-García, J. R. (2019). Creating public value through smart technologies and digital government. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 438–450. <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S095135581900011X>
- Dastin, J. (2018, 10 de octubre). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G>
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. McGraw-Hill.
- Digicampus. (2021). Identifying Design Principles for Proactive Public Services in the Netherlands. Digicampus. <https://digicampus.tech/identifying-design-principles-for-proactive-public-services-in-the-netherlands-2/>
- e-Estonia Briefing Centre. (2023). X-Road: The Invisible Backbone. <https://eestonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/>
- Filgueiras, F. (2023). Desafíos de gobernanza de inteligencia artificial en América Latina: infraestructura, descolonización y nueva dependencia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 87, 44–77. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n87.a3>
- Flórez, R., & Vargas, L. (2020). El impacto de herramientas de inteligencia artificial: un análisis en el sector público en Colombia. *Estudios de Comercio Electrónico y Telecomunicaciones*, 1, 1–46.
- González Gutiérrez, J. (2025). La IA como caballo de Troya, ¿una disyuntiva entre el bienestar y el desarrollo tecnológico? *RDP Revista Digital de Posgrado*, 12, 78–91. <https://doi.org/10.22201/fesa.29928273e.2026.12.105>
- Greenhouse, S. (2023, 8 de febrero). US experts warn AI likely to kill off jobs and widen wealth inequality. *The Guardian*. <https://is.gd/n38xQn>
- IEEE. (2017). *IEEE Standard for System, Software, and Hardware Verification and Validation (IEEE*

- Std 1012-2016). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IEEESTD.2017.8055462>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). (2023). Censo Escolar 2022: Notas Estadísticas. INEP. <https://www.gov.br/inep/>
- Jurídico AI. (2024, 9 de diciembre). PL 2338/2023: A Importância da Regulamentação da Inteligência Artificial no Brasil. Jurídico AI Blog. <https://juridico.ai/blog/pl-2338-2023/>
- Kelly, V., & Soletic, A. (2022). Políticas digitales en educación en América Latina: tendencias emergentes y perspectivas de futuro. UNESCO IIEP — Oficina Regional para América Latina y el Caribe / UNICEF.
- Kettl, D. F. (2009). *The Next Government of the United States: Why Our Institutions Fail Us and How to Fix Them*. W. W. Norton & Company.
- Klievink, B., Romijn, B. J., Cunningham, S., & de Bruijn, H. (2016). Big data in the public sector. *Information Systems Frontiers*, 19(2), 267–281. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9686-2>
- Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment. *Business Research*, 13, 795–848. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>
- Laclau, E., & Mouffe, C. (1985). *Hegemony and Socialist Strategy: Towards a Radical Democratic Politics*. Verso.
- Lathrop, D., & Ruma, L. (Eds.). (2010). *Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*. O'Reilly Media.
- LeCun, Y., Bengio, Y., & Hinton, G. (2015). Deep learning. *Nature*, 521(7553), 436–444. <https://doi.org/10.1038/nature14539>
- Unión Europea. (2024). Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial (Ley Europea de IA). Diario Oficial de la Unión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>
- Parlamento Europeo. (2023, 14 de junio). Resolución del Parlamento Europeo sobre inteligencia artificial: P9\_TA(2023)0236. [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0236\\_ES.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0236_ES.pdf)
- Li, Y., Tæihagh, A., & De Jong, M. (2018). The governance of risks in ridesharing: A revelatory case from Singapore. *Energies*, 11(5), artículo 1277. <https://doi.org/10.3390/en11051277>
- Luna-Reyes, L., Gil-García, J., & Sandoval-Almazán, R. (2015). Avances y Retos del Gobierno Digital en México. Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) / Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM).
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 371(1987), artículo 20120382. <https://doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>
- McBride, K., Hammerschmid, G., Lume, H., & Raieste, A. (2023). *Proactive Public Services: The New Standard for Digital Governments*. Nortal / Centre for Digital Governance. [https://info.nortal.com/hubfs/white-paper\\_proactive\\_public\\_services\\_en.pdf](https://info.nortal.com/hubfs/white-paper_proactive_public_services_en.pdf)
- Ministerio de Hacienda de Chile. (2024). Evaluación del Sistema de Compras Públicas Digitales. Ministerio de Hacienda de Chile. <https://www.hacienda.cl/>
- Misuraca, G., Barcevicus, E., & Codagnone, C. (2020). Exploring Digital Government Transformation in the EU: Understanding Public Sector Innovation in a Data-Driven Society. Joint Research Centre — Comisión Europea. <https://econpapers.repec.org/paper/iptiptwpa/jrc121548.htm>
- O'Reilly, T. (2011). Government as a Platform. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(1), 13–40. [https://doi.org/10.1162/INOV\\_a\\_00056](https://doi.org/10.1162/INOV_a_00056)
- OCDE. (2025). *Governing with Artificial Intelligence*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/governing-with-artificial-intelligence\\_398fa287/795de142-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/governing-with-artificial-intelligence_398fa287/795de142-en.pdf)
- OCDE/CAF. (2024). Revisión del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe: Construyendo Servicios Públicos Inclusivos y Responsivos. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7a127615-es>
- Oszlak, O. (2024). Gobierno personalizado: Tendencias en la proactividad estatal para la prestación de servicios públicos. *Revista Administración Pública y Sociedad*, 65–91.
- Rodríguez Pérez, C. I., Licea Jiménez, I. J., Martínez Prince, R., & Rodríguez Cruz, Y. (2023). Elementos teóricos para la relación entre Gobernanza Digital y Estudios Métricos de la Información. *Alcance*, 12(31), 161–186. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2411-99702023000100161&lng=es&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702023000100161&lng=es&lng=es)
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4.ª ed.). Pearson.
- Ruvalcaba-Gómez, E. A., Criado, J. I., & Valenzuela-Mendoza, R. (2020). From E-Budgeting to Smart Governance. *Journal of Science and Technology*

- Policy Management, 11(2), 261–275. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-05-2019-0043>
- Scholta, H., Mertens, W., Kowalkiewicz, M., & Becker, J. (2019). From one-stop shop to no-stop shop: An e-government stage model. *Government Information Quarterly*, 36(1), 11–26.
- Smart Nation Singapore. (2021). *National Electronic Health Record: Annual Report 2020-2021*. Government Technology Agency. <https://www.smartnation.gov.sg/>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2.<sup>a</sup> ed.). Sage.
- Tan, S. Y., Teo, K. C., & Lim, W. S. (2022). Predictive analytics in elderly care: Evidence from Singapore's NEHR. *Journal of Medical Systems*, 46(5), 45–58. <https://doi.org/10.1007/s10916-022-01812-3>
- Todos Pela Educação. (2023). *Anuário Brasileiro da Educação Básica 2023*. Moderna / Todos Pela Educação. <https://www.todospelaeducacao.org.br/>
- Valle-Cruz, D., Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., & Ruvalcaba-Gómez, E. A. (2020). Assessing the public policy-cycle framework in the age of artificial intelligence: From agenda-setting to policy evaluation. *Government Information Quarterly*, 37(4), artículo 101509. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101509>
- Vargas Bravo, D. C. O. (2021). El gobierno digital y su implementación en el estado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 13767–13777. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1356](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1356)
- Verón, E. (1993). *La semiosis social: Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Gedisa.
- Wang, P. (2019). On defining artificial intelligence. *Journal of Artificial General Intelligence*, 10(2), 1–37. <https://doi.org/10.2478/jagi-2019-0002>
- West, D.M. (2005). *Digital Government: Technology and Public Sector Performance*. Princeton University Press.
- Witismann, R. (2023). *Bürokratt: The Estonian AI Revolutionizing State-Citizen Communication*. <https://incorporate.ee/business-environment/burokratt-the-estonian-ai-revolutionizing-state-citizen-communication/>
- World Bank. (2022). *Interoperability: Towards a Data-Driven Public Sector*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/b2beadcf-5f8b-59ec-8846-a0cd492f2d2d>
- Young, M., Bullock, J., & Lecy, J. (2019). Artificial Discretion as a Tool of Governance: A Framework for Understanding the Impact of Artificial Intelligence on Public Administration. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(4), 301–313. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz014>