

HUMANIZAR EL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA: HERRAMIENTAS, CRITERIO Y RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL

Por: Dra. Mariluz Serrano Ortiz, Ed.D.
Catedrática Auxiliar | Investigadora en TIHA
Secretaría Ejecutiva - Asociación de Administración Pública de
Puerto Rico (ADPUPR)



En cursos graduados que imparto sobre inteligencia artificial aplicada a la administración pública, suelo comenzar con una pregunta sencilla pero incómoda: “¿Confiarían ustedes una decisión pública importante a una herramienta digital?” El silencio que sigue nunca es técnico. Es humano. Vivimos un momento en el que la inteligencia artificial generativa se ha instalado con rapidez en múltiples espacios profesionales. El sector público, presionado por demandas de eficiencia, transparencia y capacidad analítica, no ha quedado al margen. Sin embargo, integrar estas herramientas sin desarrollar criterio humano puede transformar la innovación en una forma silenciosa de dependencia tecnológica, en la que como advierte Floridi (2025), la inteligencia artificial termina disociando la agencia humana de la comprensión que debería sostenerla.

En contextos marcados por la infoxicación, es decir, por la sobrecarga de información disponible, y por demandas ciudadanas cada vez más complejas, el uso de inteligencia artificial puede convertirse en un aliado estratégico para modernizar procesos administrativos, analizar datos y mejorar la comunicación gubernamental. No obstante, esa promesa tiene un límite: como advierte Ramió (2019), la automatización sin reflexión crítica genera riesgos significativos, ya que delegar decisiones sensibles a sistemas algorítmicos sin una comprensión clara de sus límites puede afectar la equidad, la transparencia y la confianza pública.

Desde la experiencia docente en cursos graduados relacionados con la administración pública y la inteligencia artificial aplicada, he podido observar de primera mano cómo futuros profesionales del servicio público reaccionan ante estas herramientas. Muchos se sorprenden inicialmente por la capacidad de la IA para generar informes, sintetizar legislación, diseñar estrategias o incluso proponer soluciones a problemas organizacionales complejos. Esa fascinación inicial, aunque comprensible, suele venir acompañada de una percepción implícita de objetividad tecnológica que necesita ser cuestionada. Recuerdo a un estudiante que, tras utilizar una herramienta de inteligencia artificial para analizar una política pública, me dijo con entusiasmo: “Profesora, esto lo hace todo”. La conversación que siguió fue más importante que cualquier ejercicio técnico: hablamos sobre sesgos, responsabilidad institucional y consecuencias reales de decisiones automatizadas. Comprendió entonces que la herramienta podía ofrecer rapidez, pero no podía asumir la carga ética de una determinación pública.

“Ese momento resume uno de los mayores retos actuales: formar administradores públicos que sepan dialogar con la tecnología sin delegarle su conciencia profesional.”

Entonces, cabe plantearse las siguientes preguntas: ¿De dónde provienen los datos que alimentan los sistemas? ¿Qué sesgos pueden reproducirse? ¿Qué ocurre cuando una recomendación automatizada contradice la experiencia profesional o los valores institucionales? Estas preguntas no son accesorias; constituyen, como señalan Criado et al. (2025), el núcleo de una gobernanza responsable en la era digital. Uno de los aprendizajes más significativos en estos espacios formativos ha sido precisamente la necesidad de desarrollar una alfabetización crítica sobre la inteligencia artificial. Los administradores públicos no solo deben aprender a utilizar estas herramientas, sino también a cuestionarlas.

La modernización administrativa no puede limitarse a la adopción tecnológica. Implica también el fortalecimiento del juicio profesional, la ética pública y la capacidad de rendición de cuentas. La inteligencia artificial puede apoyar procesos como la verificación de información, el análisis de tendencias o la redacción inicial de documentos. Sin embargo, la responsabilidad final sobre las decisiones continúa siendo humana. Como destaca Filgueiras (2021), el criterio del administrador público se convierte en el principal mecanismo de mediación entre la eficiencia tecnológica y el interés colectivo. En un entorno donde la desinformación circula con facilidad, el uso responsable de la inteligencia artificial debe ir acompañado de protocolos claros de revisión y de una cultura institucional orientada a la transparencia.

Asimismo, la integración de estas tecnologías requiere nuevas competencias profesionales. Desde el método TIHA (Serrano-Ortiz, 2026) modelo que he desarrollado en investigaciones recientes, se enfatiza que la formación del servidor público debe integrar inspiración, humanización, aprendizaje significativo y participación empoderada.

Por tanto, más allá del dominio técnico, se vuelve indispensable cultivar habilidades como:

- la argumentación crítica
- la evaluación de fuentes
- la interpretación contextual de datos
- la sensibilidad ética frente a las consecuencias de las decisiones administrativas

Formar administradores públicos capaces de conversar con la tecnología sin subordinarse a ella representa uno de los retos más importantes para las instituciones educativas y para los organismos gubernamentales. Desde esta perspectiva, humanizar la inteligencia artificial no significa rechazarla, sino situarla en su justo lugar: como una herramienta de apoyo al servicio de la gestión pública y no como un sustituto del juicio profesional. La innovación pública auténtica se construye cuando la modernización tecnológica se articula con principios como el mérito, la responsabilidad institucional y la confianza ciudadana.



Imagen: Cortesía de Cívica Digital

En última instancia, el desafío no es decidir si el sector público debe utilizar inteligencia artificial, sino cómo hacerlo de manera coherente con los valores democráticos y con las expectativas de una ciudadanía cada vez más informada (Moncayo-Vives et al., 2025). La gobernanza del futuro exigirá administradores públicos capaces de integrar tecnología, ética y criterio humano en la búsqueda de soluciones sostenibles (Franco Correa & Villalobos Camargo, 2026). Prepararlos para ese escenario es, sin duda, una tarea urgente y una responsabilidad institucional ineludible.