

Reseña de

Competencias y Prácticas de Gobernanza para la Inteligencia Artificial en el Sector Público

Por David Carmona Barrales

Ficha técnica:

Título: *Competencias y prácticas de gobernanza para la inteligencia artificial en el sector público.*

Autor: R. Medalla, P. Mikalef y L. Tangi.

Público objetivo: El informe se dirige principalmente a responsables de la formulación de políticas, directivos y gestores de la administración pública y académicos interesados en la transformación digital del sector público europeo.

Tipo: *Informe de Ciencia para la Política (Science for Policy Report)*

Institución: Comisión Europea, Centro Común de Investigación (JRC).

Fecha de Publicación: 2024

Extensión: 96 páginas.

Enlace al documento: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC138702>

Contexto:

Publicado en 2024, este informe surge en un momento crucial para la Unión Europea, caracterizado por un impulso decidido hacia la transformación digital y la adopción de la inteligencia artificial (IA) en la administración pública. Su publicación es contemporánea a la consolidación de un robusto marco legislativo europeo, con hitos como la Ley de IA y la Ley de Interoperabilidad Europea, que buscan guiar una adopción de la IA que sea innovadora, eficiente y, sobre todo, responsable.

Los tres autores están vinculados a prestigiosas instituciones académicas y al Centro Común de Investigación (JRC) de la Comisión Europea, sitúan este trabajo dentro de la iniciativa "Public Sector Tech Watch", que funciona como un observatorio para rastrear y analizar el uso de tecnologías emergentes en los servicios públicos de Europa. Por tanto, el documento no es un mero ejercicio teórico, sino una herramienta de apoyo científico, basada en evidencia, diseñada para informar y guiar las políticas públicas en un campo de enorme potencial y complejidad.

Exposición y Reconstrucción del Contenido:

La tesis central del informe es que la adopción exitosa, ética y generadora de valor de la inteligencia artificial en el sector público no depende únicamente de la tecnología, sino de la construcción simultánea y sinérgica de dos pilares fundamentales: **las competencias individuales** de los gestores y empleados públicos, y **las prácticas de gobernanza organizacionales**. Los autores postulan la existencia de un "círculo virtuoso" en el que las competencias adecuadas son necesarias para desarrollar una gobernanza eficaz, y una buena gobernanza, a su vez, fomenta y actualiza dichas competencias.

Para articular esta tesis, el informe presenta dos marcos conceptuales integrales, fruto de una rigurosa metodología que triangula una revisión sistemática de la literatura, un taller con 40 expertos y 19 entrevistas en siete estudios de caso de organizaciones públicas europeas:

1. **Marco de Competencias para la IA:** Descompone las 56 competencias identificadas en tres dimensiones (Tecnológica, Gerencial, y Política, Legal y Ética) que se cruzan con tres niveles de abstracción:
 - a) **Actitudinales** (el *saber por qué*): mentalidades y disposiciones como la curiosidad tecnológica o la conciencia ética.
 - b) **Operativas** (el *saber cómo*): habilidades prácticas como la gestión de bases de datos o la formulación de políticas compatibles con la IA.
 - c) **De Alfabetización** (el *saber qué*): conocimientos fácticos como la comprensión de los fundamentos del aprendizaje automático o de los marcos legales.
2. **Marco de Prácticas de Gobernanza para la IA:** Estructura las 34 prácticas de gobernanza identificadas en tres dimensiones (Procedimental, Estructural y Relacional) que operan en tres niveles organizativos:
 - I. **Estratégico:** decisiones de alto nivel y largo plazo (ej. desarrollo de directrices éticas).
 - II. **Táctico:** prácticas a nivel departamental y a medio plazo (ej. establecimiento de registros algorítmicos).
 - III. **Operativo:** acciones cotidianas y a corto plazo (ej. gestión de datos o participación del usuario final).

El informe culmina con la formulación de seis recomendaciones clave, desglosadas en 18 acciones concretas, dirigidas a las administraciones públicas para fortalecer estas competencias y prácticas de gobernanza.

Análisis crítico:

Fortalezas:

- *Rigor Metodológico:* La principal fortaleza del informe es su sólida base empírica. La triangulación de una extensa revisión bibliográfica, la validación por parte de expertos y el análisis de casos prácticos reales confiere a sus conclusiones una notable credibilidad y relevancia, evitando caer en generalidades abstractas.
- *Claridad Conceptual:* Los dos marcos propuestos (para competencias y gobernanza) son la aportación más significativa. Organizan un extenso campo vasto de estructuras lógicas, multidimensionales. Esta estructuración es una herramienta heurística de gran valor para que las organizaciones públicas puedan diagnosticar sus carencias y planificar su desarrollo de capacidades de forma sistemática.
- *Visión Holística y Socio-Técnica:* El documento trasciende una visión meramente tecnológica de la IA. Al integrar las dimensiones gerenciales, éticas y legales, y al subrayar la interdependencia entre las competencias individuales y las estructuras de gobernanza, promueve un enfoque socio-técnico que es fundamental para una implementación responsable y sostenible.
- *Orientación Práctica:* El informe no se limita al diagnóstico, sino que se proyecta hacia la acción. Las seis recomendaciones finales, detalladas en acciones específicas, lo convierten en un manual de gran utilidad para su público objetivo. Los ejemplos y citas extraídos de los estudios de caso añaden una capa de autenticidad que ilustra los desafíos y soluciones en contextos reales.

Aspectos mejorables:

- *Abordaje de la Inercia Burocrática:* Si bien el informe identifica barreras como la dificultad para atraer talento, podría profundizar más en el desafío que supone la inercia estructural y cultural de las administraciones públicas. Los marcos son excelentes, pero su implementación choca con rigideces procedimentales y una aversión al riesgo endémica que el informe reconoce, pero no aborda como un obstáculo central a superar.
- *Generalidad en la Implementación:* Las recomendaciones, aunque bien fundamentadas, presentan un nivel de generalización demasiado amplio (ej.

"Desarrollar programas de formación", "Establecer procesos de contratación específicos"). La enorme diversidad de contextos administrativos, legales y de recursos entre los 27 Estados miembros de la UE implica que la transición del "qué hacer" al "cómo hacerlo" requerirá guías de implementación mucho más específicas y adaptadas, lo cual excede el alcance de este trabajo, pero representa el siguiente paso lógico.

- *Escasa Profundización en la Gestión del Cambio:* Aunque se menciona la "gestión del cambio" como una competencia gerencial identificada en los estudios de caso, el análisis sobre cómo liderar y gestionar la profunda transformación organizacional que implica la IA podría haber tenido un mayor protagonismo. La IA no es solo una nueva herramienta, sino un catalizador de nuevos procesos y roles, y la resistencia a este cambio es un factor crítico de fracaso.

Síntesis y Conclusión:

Estamos ante un informe riguroso y de una claridad expositiva encomiable. Su principal valor reside en sintetizar la complejidad de la adopción de la IA en dos marcos conceptuales robustos y accionables que ofrecen una hoja de ruta clara para las organizaciones públicas. El documento argumenta de forma convincente que la inversión en tecnología debe ir acompañada de una inversión igual o mayor en capital humano (competencias) y en diseño organizacional (gobernanza).

La conclusión final que se deriva de la obra es inequívoca: la transformación digital impulsada por la IA es un desafío eminentemente socio-técnico. Ignorar las dimensiones humanas, éticas y organizativas en favor de un enfoque puramente tecnológico está condenado al fracaso o, peor aún, a generar resultados perjudiciales para la ciudadanía.

Este informe es una lectura esencial y de máxima recomendación para responsables políticos, altos funcionarios, directores de innovación y transformación digital, así como para investigadores del sector público. Proporciona un diagnóstico preciso del estado de la cuestión y una propuesta de lenguaje común y estructura analítica para construir un sector público europeo preparado para la era de la IA.

Referencia del artículo (APA 7ª Ed.):

Medaglia, R., Mikalef, P., & Tangi, L. (2024). *Competencias y prácticas de gobernanza para la inteligencia artificial en el sector público* (Publicación n.º JRC138702). Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC138702>