

Karla — Manifiesto por un gobierno que innova también por dentro

Rodrigo Ruiz Ballesteros

Secretario de Innovación y Tecnología · Municipio de Querétaro

Administración Municipal 2024–2027

Karla, primera asistente digital de la Secretaría — Documento fundacional

"La máquina no aísla al hombre de los grandes problemas de la naturaleza, sino que lo sumerge más profundamente en ellos." — Antoine de Saint-Exupéry, Tierra de los hombres

Preámbulo

Este documento establece por qué la Secretaría de Innovación y Tecnología incorporó una asistente digital a su operación, qué convicción sostiene esa decisión y bajo qué principios y límites opera. No es un manual de software ni el anuncio de una herramienta. Es el documento fundacional de una forma de trabajar, y como tal debe ser público: cualquier cosa que la inteligencia artificial haga dentro de un gobierno tiene que poder explicarse a la ciudadanía sin eufemismos y sin letra chica.

Karla es el nombre de esa asistente. Este manifiesto declara su existencia, define su papel y —con la misma firmeza— fija lo que no le está permitido hacer. Porque un texto que solo enumera virtudes no es un manifiesto: es publicidad. Y la relación entre un gobierno y la inteligencia artificial es demasiado seria para tratarse como publicidad.

Lo que sigue es el compromiso de la Secretaría de Innovación y Tecnología con una idea sencilla: un gobierno que pide a su ciudad adoptar el futuro está obligado a adoptarlo también en sí mismo, a la vista de todos, y a dar cuenta de cómo le va.

I. Una Secretaría de Innovación obligada a predicar con el ejemplo

Una Secretaría de Innovación y Tecnología enfrenta un problema de credibilidad que ninguna otra área de gobierno tiene en la misma medida. Su trabajo consiste, en buena parte, en pedir: pedir a los ciudadanos que confíen en un trámite digital, a las empresas que apuesten por la ciudad, a otras áreas del propio gobierno que cambien la forma en que hacen las cosas. Pide adoptar lo nuevo.

Pero una oficina de gobierno que predica innovación mientras opera con los métodos de hace veinte años carece de autoridad moral para pedir nada. El primer destinatario de una política de innovación no es la ciudad: es el gobierno mismo. Si la Secretaría no es capaz de innovar en su propio trabajo cotidiano, sus recomendaciones al resto de la ciudad son, apenas, discursos.

Por eso incorporar una asistente de inteligencia artificial a la operación de esta Secretaría no es un capricho tecnológico ni la búsqueda de un titular. Es coherencia. Es la Secretaría sometándose, primero que nadie, a

la vara que propone para los demás. Quien pide adoptar el futuro debe poder mostrar que él ya lo está haciendo —y mostrarlo con sus aciertos y también con sus tropiezos, porque la innovación honesta incluye el derecho a equivocarse en pequeño y corregir a tiempo.

Este manifiesto, entonces, nace de una exigencia que la Secretaría se impone a sí misma: no pedir hacia afuera lo que no se está dispuesto a practicar hacia adentro.

II. El recurso más escaso del gobierno

Para definir un propósito hay que nombrar el problema con honestidad. Y el problema que esta política enfrenta no es la falta de dinero ni de oficinas —esas carencias existen, pero son conocidas—. Es uno menos visible y más costoso: el recurso más escaso de la administración pública es el tiempo, la atención y el criterio de los buenos servidores públicos.

Obsérvese cómo transcurre el día de una persona capaz dentro del gobierno. Una parte considerable de sus horas se va en trabajo que no exige juicio alguno: clasificar correo, transcribir, dar formato a un oficio, buscar un dato entre cientos de documentos, redactar la versión cero de algo rutinario, dar seguimiento a pendientes, recordar fechas y acuerdos. Es trabajo necesario —nada de esto sobra—, pero es trabajo mecánico. Y consume exactamente las mismas horas que deberían destinarse a lo que sí exige una persona: decidir, pensar una política, atender a un ciudadano, resolver lo que solo un ser humano puede resolver.

El costo de esto se paga dos veces. Lo paga el servidor público, que vive saturado y reactivo, apagando lo urgente sin llegar nunca a lo importante. Y lo paga el ciudadano, que recibe a cambio un gobierno más lento, más distraído y más tardío de lo que sus servidores quisieran. La burocracia no es solo enemiga de quien hace el trámite; es también enemiga de quien, desde adentro, quisiera servir mejor y no puede porque la rutina se le come el día.

Aquí está el corazón del diagnóstico. Una asistente de inteligencia artificial no ataca el dinero ni los edificios: ataca esa capa de trabajo repetitivo. Absorbe lo mecánico para que el recurso escaso —el juicio humano— se concentre donde es de verdad irremplazable.

Conviene decirlo sin ambigüedad, porque es la frase que más puede malinterpretarse: el propósito de esta política no es un gobierno con menos personas. Es un gobierno donde cada persona pueda ser más plenamente persona en su trabajo —con más criterio, más trato, más presencia— y menos una máquina de trámite. La tecnología, aquí, no entra para reemplazar lo humano. Entra para devolverle espacio.

III. Qué es Karla

Karla es la primera asistente de inteligencia artificial incorporada formalmente a la operación de esta Secretaría. Hoy trabaja en la oficina del Secretario.

Su labor puede describirse sin misterio. Karla organiza y resguarda información; da seguimiento a pendientes, acuerdos y fechas; revisa correo, lo clasifica por urgencia y relevancia, y prepara borradores de respuesta; investiga temas y los sintetiza; redacta versiones preliminares de documentos; ayuda a preparar análisis y a ordenar la agenda. Es, en una frase, una asistente ejecutiva que no se cansa, no olvida y está

disponible cuando se le necesita.

Pero hay una constante que recorre todo lo que Karla hace, y es la más importante de este documento: **Karla prepara; un ser humano revisa, corrige, decide y firma.** Karla nunca es el final de un proceso. Es, a lo sumo, el principio de uno que una persona termina y por el que una persona responde. Un borrador no es una decisión. Una síntesis no es un juicio. Un recordatorio no es un acto de gobierno. Karla produce lo primero de cada par; lo segundo es, y seguirá siendo, humano.

Karla tiene un nombre y una identidad definida por una razón que no es estética. Una herramienta que opera dentro de un gobierno debe poder nombrarse, atribuirse y rendir cuentas; no puede ser un "sistema" anónimo y difuso del que nadie se hace cargo. Cuando Karla interviene en algo, debe poder decirse qué hizo y bajo la supervisión de quién. Nombrarla es, en el fondo, un acto de transparencia.

IV. Lo que Karla no es —y no será

Con la misma claridad con que se describen sus capacidades deben fijarse sus límites. Estos no son advertencias en letra pequeña: son parte del diseño de la política, y son innegociables.

Karla no decide. Las decisiones de gobierno —qué se autoriza, qué se responde, a qué se compromete la Secretaría, qué se prioriza— son de servidores públicos, y de nadie más. Karla puede preparar las opciones, ordenarlas, exponer sus pros y sus contras; elegir entre ellas es un acto humano.

Karla no firma ni compromete a la Secretaría. Ninguna comunicación —correo, oficio, mensaje— sale al exterior sin que un servidor público la revise y la autorice de manera explícita. La firma es responsabilidad, y la responsabilidad no se delega en una herramienta.

Karla no suplanta a una persona. Cuando interactúa, se declara lo que es. No se hace pasar por humano, no firma con nombre ajeno, no simula una voluntad que no tiene.

Karla no sustituye el contacto humano con el ciudadano. Escuchar a una persona, entender su problema, responderle con empatía y hacerse cargo de su caso es trabajo humano, y debe seguir siéndolo. La asistente libera tiempo precisamente para que ese contacto sea posible, no para eliminarlo.

Karla no es infalible, y este documento lo afirma sin incomodidad. Cualquier herramienta puede equivocarse. Por eso existe la primera regla: el humano revisa. La supervisión no es desconfianza hacia la herramienta; es, simplemente, la forma correcta de usarla.

Y Karla no opera en la oscuridad. Su existencia, su papel y sus límites son públicos —este manifiesto lo es—. Un gobierno no debe esconder que usa inteligencia artificial; debe poder explicarlo.

V. Los principios

De lo anterior se desprenden seis principios que ordenan toda la política y sirven como su vara de medición. Cualquier uso de inteligencia artificial dentro de esta Secretaría debe poder confrontarse con ellos.

1. **El humano decide y firma.** La inteligencia artificial asiste; el servidor público resuelve y responde. Ninguna decisión de gobierno se toma sin una persona que la haga suya.

2. **Transparencia.** El uso de asistencia por inteligencia artificial se declara, no se esconde. La ciudadanía tiene derecho a saber que existe, qué hace y qué no hace.
3. **Servir a quien sirve.** La asistencia existe para liberar tiempo y criterio del servidor público, y ese tiempo liberado debe convertirse en mejor servicio al ciudadano. La eficiencia no es un fin en sí mismo; es un medio para atender mejor a las personas.
4. **Discreción y seguridad de la información.** La información que maneja el gobierno es pública en su mayoría y sensible en algunos casos; en todos, se protege. Las credenciales y los datos delicados se guardan cifrados, y nada se comparte fuera sin autorización.
5. **Empezar en casa.** Lo que la Secretaría propone a la ciudad lo prueba primero en sí misma, y asume el costo de hacerlo a la vista. No se pide hacia afuera lo que no se practica hacia adentro.
6. **Reversibilidad y medida.** La adopción es gradual, evaluable y reversible. Ninguna herramienta se vuelve indispensable antes de haber demostrado que merece serlo, y todo paso puede revisarse y corregirse.

VI. Por qué empieza en la oficina del Secretario

Este manifiesto sería deshonesto si presumiera más de lo que hay. Karla no está hoy desplegada en toda la Secretaría ni en todo el gobierno municipal. Empieza, de manera deliberada, en una sola oficina: la del Secretario.

La razón es doble. La primera es coherencia: si voy a proponer una forma de trabajar, el riesgo y el aprendizaje empiezan en mi escritorio, no en el de alguien más. No le pido a ningún equipo de la Secretaría que pruebe algo que yo no haya probado antes en mi propia operación. La segunda es prudencia elemental: una herramienta nueva se ensaya en pequeño, donde puede vigilarse de cerca, antes de extenderla. Así se hace con cualquier cosa seria.

Un primer paso que es honesto acerca de ser apenas un primer paso vale más que un anuncio que promete todo de golpe. Este documento podrá releerse dentro de un año y contrastarse con lo que de verdad ocurrió: qué funcionó, qué no, qué se corrigió. Esa posibilidad de ser confrontado con los hechos es, justamente, la intención. Un manifiesto que no se puede medir no compromete a nadie.

VII. La visión: gobernar *con* la tecnología, no *bajo* ella

Querétaro es una ciudad que atrae a la industria más avanzada del país. Sería una contradicción —y a la larga, una desventaja— que su gobierno operara tecnológicamente por detrás de la ciudad que gobierna.

Pero la meta no es un gobierno deslumbrado por la tecnología, que la adopta por la fotografía y el titular. La meta es un gobierno que gobierna *con* la tecnología y no *bajo* ella: que usa la herramienta con criterio propio, con límites públicos y con la persona siempre al frente. La diferencia entre ambas cosas es toda la diferencia. Un gobierno *bajo* la tecnología delega su juicio y se vuelve opaco. Un gobierno que gobierna *con* ella conserva el mando, y la usa para llegar más lejos y más rápido a donde ya quería llegar.

Si el ensayo en la oficina del Secretario se demuestra a sí mismo —medido con honestidad, fracasos incluidos—, su lógica podrá extenderse: otras áreas, otras tareas, siempre bajo los mismos seis principios. Y

si en algún aspecto no se demuestra, también se dirá. La promesa de este manifiesto no es "el gobierno del futuro"; es algo más modesto y más serio: un gobierno dispuesto a mejorar su propia forma de trabajar, a hacerlo de manera transparente y a rendir cuentas de cómo le fue.

Vale la pena cerrar donde se empezó. Saint-Exupéry escribió que la máquina, lejos de aislar al hombre de los grandes problemas, lo sumerge más hondo en ellos. Bien usada, una herramienta no aleja al gobierno de las personas: lo acerca. Le devuelve las horas que la rutina le quitaba y se las entrega al ciudadano en forma de atención, de criterio y de tiempo. Ese —y solo ese— es el motivo por el que esta Secretaría decidió dar el paso.

Compromiso

La Secretaría de Innovación y Tecnología del Municipio de Querétaro asume, con este documento, el compromiso de usar la inteligencia artificial al servicio de las personas: con el humano siempre decidiendo y firmando, con transparencia hacia la ciudadanía, con discreción y seguridad en la información, empezando en casa y avanzando con mesura. Karla es el primer paso de ese compromiso. No el último, pero sí el primero —y, como todo primer paso que se respeta, dado a la vista de todos.

Documento fundacional de política pública. Administración Municipal de Querétaro 2024–2027.