

Informe de conclusiones

La consultoría y la transformación de las Administraciones Públicas





Empresas que integran la AEC:

ACCENTURE · ALTIA · ATMIRA · ATOS · AYESA · CAPGEMINI · CEDEC · CEGOS · DELOITTE · DXC TECHNOLOGY · EY
IBM · INETUM · IZERTIS · KPMG · MINSAIT · NTT DATA · GRUPO OESÍA · QARACTER · SEIDOR · SOPRA STERIA
TATA CONSULTANCY SERVICES · UNISYS · VASS · VIEWNEXT · WORLDLINE

[Se permite la reproducción, con fines no comerciales, de los gráficos y/o textos que integran este documento, siempre que se cite expresamente como fuente la Asociación Española de Empresas de Consultoría.]

Mayo de 2026

I.	Introducción	4
II.	Experiencia ciudadana: el verdadero indicador de la transformación	6
III.	Inversión pública tras los fondos Next Generation EU: riesgo de desaceleración	8
IV.	Contratación pública y tecnología	11
V.	Inteligencia artificial: de herramienta a infraestructura pública	14
VI.	Gobierno del dato en el sector público	16
VII.	Colaboración público privada	19
VIII.	Consideraciones finales	21
	Reconocimientos	22

I. Introducción

El Informe de Conclusiones La Consultoría y la Transformación de las Administraciones Públicas refleja la estrecha vinculación que une al sector de las empresas consultoras con la modernización del sector público.

En un contexto marcado por las crecientes expectativas ciudadanas sobre los servicios digitales, el impulso de los fondos europeos Next Generation EU y la irrupción de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, la digitalización de las Administraciones Públicas se ha convertido en una prioridad que requiere soluciones tecnológicas avanzadas, formación de los profesionales, innovación y una colaboración reforzada entre el sector público y el privado.

Se trata de un proceso continuo que se define por poner al ciudadano en el centro, lograr eficiencia operativa y garantizar la capacidad del Estado de proteger y mejorar tanto sus servicios públicos como sus infraestructuras críticas. Un cambio que la consultoría impulsa de manera estructural, con un impacto directo en la innovación, la eficacia y la experiencia positiva de la ciudadanía.

Los datos más recientes confirman la creciente relevancia del sector público para la actividad de la consultoría tecnológica. En 2024, las Administraciones Públicas se consolidaron, solo por detrás del sector financiero, como el segundo ámbito de demanda de estos servicios en España. Desde 2020, los ingresos de la consultoría procedentes del sector público han crecido un 80,6%, pasando de 2.093 a 3.781 millones de euros, impulsados por la aceleración de los procesos de digitalización tras la pandemia.

En términos relativos, la Administración representó en 2024 el 17,2% de los ingresos totales del sector, que alcanzaron los 21.982 millones de euros, frente al 14,4% registrado en 2020. Las previsiones apuntan a que este porcentaje se aproximará al 20% en 2025, lo que refuerza su papel como uno de los principales motores de crecimiento de la consultoría en España.

Por niveles administrativos, las comunidades autónomas concentraron en 2024 el 55,1% de las licitaciones vinculadas a consultoría tecnológica, seguidas de la Administración General del Estado (36,6%) y de las entidades locales (10,3%).

Sin embargo, las Administraciones tienen aún un amplio margen de mejora en madurez digital. Los sectores más avanzados en digitalización en España continúan siendo el de los servicios financieros y el de telecomunicaciones, mientras que el sector público todavía ocupa el penúltimo lugar en niveles de digitalización, solo por encima de la industria de la construcción e infraestructuras.

Este dato refuerza la necesidad de seguir apostando decididamente por la transformación tecnológica y subraya la importancia de contar con el acompañamiento de las empresas de consultoría.

Precisamente para que esta transformación no se detenga, es imprescindible adaptar los marcos normativos a la realidad tecnológica actual. La reforma de la Ley de Contratos del Sector Público, para dotarla de mayor agilidad y flexibilidad, se presenta como una condición necesaria, puesto que el modelo vigente responde en gran medida a un esquema diseñado para la adquisición de suministros tradicionales y no siempre se ajusta a la naturaleza de los servicios tecnológicos, que son dinámicos, complejos y evolucionan constantemente.

En palabras de José María Beneyto, Presidente de la AEC, “la consultoría tecnológica es un sector indispensable para la modernización de las Administraciones Públicas y de los servicios que prestan a la ciudadanía. La colaboración con las empresas consultoras ha demostrado ser la fórmula más eficiente para mejorar las capacidades del sector público y de sus profesionales”.

Antecedentes

La Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) es la referencia del sector en España y agrupa a 26 de las empresas más importantes de consultoría y tecnologías de la información. Este sector está liderando los procesos de transformación digital en España, contribuyendo al cambio del modelo productivo y a la modernización de la economía y de los servicios públicos. Con una aportación del 1,4 % al PIB y más de 285.000 profesionales, la consultoría es un motor esencial del crecimiento y la competitividad en España. La AEC, además, representa al sector en el ámbito europeo como miembro de la Federación Europea de Asociaciones de Consultoría (FEACO).

La AEC está comprometida con la producción y la divulgación de conocimiento especializado, abordando asuntos de actualidad e interés público. Para ello, organiza foros, encuentros con expertos y medios de comunicación, y genera informes y documentos de análisis que contribuyen a un debate informado en beneficio de la sociedad.

En ese marco de actividades, la AEC organizó el desayuno informativo La consultoría y la transformación de las Administraciones Públicas en abril de 2026 en Madrid. Este informe recoge las conclusiones más relevantes expuestas durante el evento por diferentes especialistas de compañías asociadas a la AEC.

II. Experiencia ciudadana: el verdadero indicador de la transformación

La transformación digital de las Administraciones Públicas no puede medirse únicamente por el grado de adopción tecnológica o el volumen de inversión ejecutada. El verdadero indicador de éxito reside en la experiencia que percibe la ciudadanía cuando interactúa con los servicios públicos. Y en este ámbito, pese a los avances significativos de los últimos años, España tiene todavía un recorrido considerable por delante.

La digitalización es un claro eje estratégico de desarrollo de nuestra sociedad y de nuestro país, y los servicios públicos deben ser también motores de ese desarrollo. Pero cuando las Administraciones acometen su transformación digital, deben hacerlo con una clara vocación de proporcionar una experiencia excelente al ciudadano en su relación con los servicios públicos digitales. Esta orientación es fundamental para superar muchas de las barreras que todavía dificultan el uso de dichos servicios y para hacerlos mucho más comprensibles.

Según una encuesta realizada por Accenture, solo el 44 % de los ciudadanos españoles se sienten satisfechos con los servicios públicos digitales. Una cifra que, si bien refleja un progreso, deja un amplio margen de mejora y evidencia que el esfuerzo inversor en digitalización no siempre se traduce en una experiencia más sencilla y útil para el ciudadano.

Es cierto que España se sitúa por encima de la media europea en indicadores de digitalización de la Administración, pero queda camino para que ese esfuerzo se convierta en una experiencia todavía más excelente, usable y comprensible.

Uno de los datos que mejor ilustra esta brecha es que el 25 % de la ciudadanía considera que los procesos y el lenguaje de los servicios públicos son poco intuitivos. Se trata de un lenguaje técnico, profesional y garantista, pero que a la ciudadanía le resulta en muchas ocasiones difícil de entender. Esta percepción constituye una barrera real que limita el impacto de la inversión tecnológica ya realizada.

Reinventar los servicios públicos con el ciudadano en el centro

Las tecnologías actuales, y de manera muy destacada la inteligencia artificial, ofrecen la oportunidad de reinventar los servicios públicos sobre unas bases actualmente sólidas. No se trata de cambiar las premisas fundamentales, sino de repensar los procesos administrativos para hacerlos más sencillos y de rediseñar los servicios colocando realmente al ciudadano en el centro. Un ejemplo concreto de esta reinvención es el avance hacia una Administración sin formularios: que ciudadanos, empresas y pymes puedan tramitar sus servicios públicos a través de conversaciones naturales, en las que se recaben únicamente los datos mínimos necesarios para que la Administración pueda prestar el servicio y dar respuesta. Con ello se evitarían los complejos formularios actuales y el lenguaje técnico que, como reflejan los datos, una parte significativa de la ciudadanía percibe como una barrera.

El empleado público: pieza clave del cambio

La experiencia ciudadana no puede mejorar si no se atiende también a la experiencia del empleado público. Según la misma encuesta, el 75 % de los empleados públicos reconoce que dispone de más herramientas y percibe el esfuerzo inversor en digitalización, pero señala al mismo tiempo que lo que le falta es más capacitación práctica.

Reciben horas de formación, pero reconocen que no pueden aprovechar realmente esa tecnología para sacarle partido en su día a día. Este dato revela que la inversión en herramientas digitales debe ir de la mano, necesariamente, de un acompañamiento al talento público. La buena noticia es que los empleados públicos muestran una actitud positiva y optimista hacia la tecnología: creen que la inteligencia artificial les ayuda en su trabajo y que les va a permitir centrarse en los casos más complejos, aportando así una mejor atención a la ciudadanía.

Digitalización, consultoría y servicios públicos más cercanos

En definitiva, es necesario que las Administraciones sigan apostando por la digitalización e invirtiendo en consultoría, ya que aporta capacidad de implementación, pero también visión estratégica, metodologías de diseño centrado en el usuario y experiencia transversal acumulada en otros sectores que ya han recorrido este camino.

El reto, por tanto, no es exclusivamente tecnológico. Es también organizativo, cultural y de capacitación. Las Administraciones Públicas necesitan el acompañamiento de las empresas consultoras para transformar procesos, capacitar a sus profesionales y adoptar una cultura de mejora continua orientada al ciudadano. Porque, en última instancia, la mejor medida del éxito de la transformación digital no es cuántos servicios se han digitalizado, sino cuántos ciudadanos sienten que su relación con la Administración ha mejorado.

III. Inversión pública tras los fondos Next Generation EU: riesgo de desaceleración

Los fondos europeos Next Generation EU han supuesto un impulso sin precedentes para la transformación digital de las Administraciones Públicas españolas. En los últimos años se ha vivido un esfuerzo colectivo que ha permitido avanzar y acelerar proyectos de digitalización a una velocidad que ha demostrado que la Administración tiene una enorme capacidad de modernización cuando existe alineamiento y colaboración público-privada.

Ha sido un periodo en el que la Administración ha cambiado la manera de operar, la forma en que se relaciona con los ciudadanos y el modo en que gestiona sus propios procesos internos. Sin embargo, con el horizonte de finalización de la ejecución de estos fondos en este 2026, el sector de la consultoría identifica el riesgo de que se produzca una reducción significativa en la inversión digital de los gobiernos y que se frenen, e incluso revierta, algunos de los avances logrados en los últimos años. Se trata de una inquietud que todos los actores del ecosistema tecnológico tienen presente y que exige una reflexión estratégica sobre cómo garantizar la continuidad del impulso transformador.

Un contexto que exige más digitalización

Discontinuar las inversiones en transformación digital sería un error estratégico, especialmente si se atiende a dos realidades simultáneas que demandan precisamente lo contrario:

- Una ciudadanía cada vez más digital: el 80 % de los españoles de entre 16 y 74 años ya utiliza los canales digitales para relacionarse con la Administración. El ciudadano se ha acostumbrado a interactuar digitalmente en su vida cotidiana y demanda que los servicios públicos sigan ese mismo camino. La expectativa digital ya no es una opción, sino un estándar que la Administración debe satisfacer.
- Una plantilla pública que envejece de forma acelerada: según datos de la Administración General del Estado correspondientes a 2025, el 50 % de los empleados públicos actuales se habrán jubilado en 2035. Esa pérdida masiva de talento y de conocimiento institucional acumulado durante décadas hace imprescindible que la tecnología compense la reducción de efectivos y garantice la continuidad y la calidad de los servicios públicos. Aunque la plantilla se vaya renovando, el relevo no será equivalente en volumen ni en experiencia acumulada.

En este escenario, la digitalización ha dejado de ser un complemento o un proyecto puntual para convertirse en un elemento transversal. Si no se mantienen las inversiones, la Administración podría llegar a una situación de colapso operativo, incapaz de atender una demanda ciudadana creciente con unos recursos humanos menguantes y sin las herramientas tecnológicas necesarias para sostener el nivel de servicio alcanzado.

La tendencia mundial confirma de forma inequívoca esta necesidad. Las administraciones más modernas del mundo (Corea, Dinamarca, Noruega, Reino Unido) son precisamente las que más invierten en esta materia, y no solo mantienen ese gasto, sino que lo están incrementando de manera sostenida. Existe una correlación clara entre el grado de modernización de un país y su nivel de inversión en digitalización pública.

El dato más elocuente lo ofrece la propia Comisión Europea: el presupuesto del marco financiero 2028-2034, actualmente en fase de aprobación, destina casi 280.000 millones de euros a digitalización, lo que supone multiplicar por cinco el presupuesto en transformación digital respecto al periodo anterior. La partida de digitalización representa ya el 15 % del presupuesto total de la Comisión.

Esta cifra constituye una señal inequívoca de la prioridad que Europa otorga a la inversión digital y debería servir como referencia para que las administraciones españolas no reduzcan su esfuerzo inversor precisamente cuando el contexto internacional apunta en la dirección contraria.

De proyectos a servicios estables: el reto de la consolidación

El momento actual invita a una reflexión que va más allá del volumen de inversión. La clave está en cómo convertir la inversión realizada en impacto real para los ciudadanos. Es necesario preguntarse qué ha funcionado de verdad en estos años y cuáles son los aprendizajes que deben guiar las siguientes fases.

En este periodo se han impulsado numerosas iniciativas que han transformado la manera en que la Administración opera y se relaciona con la ciudadanía. Pero el verdadero reto es la consolidación: pasar de proyectos puntuales a servicios estables, sostenidos en el tiempo, con capacidades permanentes dentro de la Administración. Para ello es necesario invertir no solo en impulsar nuevas iniciativas, sino también, de manera muy destacada, en consolidar lo que ya se ha empezado a construir.

Esta consolidación tiene una dimensión que no es exclusivamente tecnológica, sino organizativa, puesto que la tecnología es un habilitador que consigue un cambio real únicamente cuando los ciudadanos y los empleados públicos la integran en su día a día. Es decir, si una herramienta digital está disponible pero no se usa, la inversión no ha generado el impacto esperado.

Un ejemplo concreto de esta necesidad de consolidación lo ofrece la inteligencia artificial: la tecnología ya está disponible, pero el desafío reside en cómo se adopta y, sobre todo, en cómo se hace sostenible en el tiempo. No se trata de implementar pilotos que se abandonen al cabo de unos meses, sino de construir una utilización que genere valor de forma continuada.

Un modelo de inversión escalable y orientado a resultados

Este planteamiento requiere evolucionar hacia un modelo de inversión escalable, con proyectos orientados a resultados concretos y medibles, y avanzar en marcos de gestión y contratación que permitan ganar eficiencia y velocidad en la ejecución. Se trata de un reto conjunto entre las administraciones y las consultoras que implica, al menos, tres líneas de actuación:

- Diseñar las iniciativas pensando en su impacto real, no solo en la ejecución presupuestaria o en el cumplimiento formal de los planes de digitalización.
- Asegurar la transferencia de conocimiento desde la consultoría a las Administraciones, de modo que el saber hacer no quede exclusivamente en el lado del proveedor, sino que se incorpore de forma efectiva a la capacidad interna de la Administración.
- Construir capacidades dentro de la propia Administración para adoptar las tecnologías disruptivas, garantizando que los equipos públicos estén preparados para aprovechar y mantener las soluciones implementadas.

El objetivo último es generar valor público: que cada euro invertido se traduzca en servicios más eficientes, más cercanos y útiles para la ciudadanía.

Nuevos instrumentos de financiación: más allá de los fondos europeos

Ante un posible escenario de recursos públicos más limitados tras la finalización de los fondos Next Generation EU, es necesario explorar y activar instrumentos de financiación alternativos y complementarios que permitan sostener el ritmo de esta modernización.

Las herramientas existen y están disponibles:

- Préstamos del Banco Europeo de Inversiones, que ofrecen condiciones favorables para proyectos de digitalización y modernización del sector público.
- Modelos de pago por uso, que permiten a las administraciones acceder a tecnología avanzada sin necesidad de grandes inversiones iniciales, trasladando el coste a la utilización efectiva del servicio.
- Financiación basada en resultados, que vincula el retorno económico al impacto real generado, alineando los incentivos de proveedores y administraciones.
- Esquemas de coinversión público-privada, que permiten compartir riesgos y beneficios entre el sector público y las empresas tecnológicas, multiplicando la capacidad inversora.

La utilización efectiva de estas herramientas es fundamental para que la transformación digital pueda ir mucho más lejos de donde se encuentra actualmente. Limitarse exclusivamente a la financiación presupuestaria tradicional supondría aceptar un ritmo de avance insuficiente frente a la velocidad del cambio tecnológico y a las crecientes expectativas de la ciudadanía.

Además, cabe destacar la necesidad de la continuidad de los proyectos estratégicos iniciados con los PERTE. No se puede permitir que las iniciativas ya puestas en marcha en materia de digitalización e inteligencia artificial queden a mitad de camino. La Administración, especialmente a nivel de la Administración General del Estado, debe dar continuidad a estos programas, porque el impulso generado no puede detenerse sin consecuencias graves para la competitividad del país y para la calidad de los servicios públicos.

Soberanía tecnológica: invertir mejor, con estrategia

En un contexto de creciente tensión geopolítica y de potenciales crisis tecnológicas, la inversión en digitalización debe atender también a un imperativo estratégico de primer orden: garantizar la continuidad de los servicios públicos y, con ello, la confianza de los ciudadanos. Y esto pasa necesariamente por la soberanía tecnológica, tanto en España como en Europa.

Si el camino está bien definido y se sabe dónde hay que dirigir los recursos, la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías permiten ser más ágiles, más rápidos y operar a costes más reducidos. Es posible hacer más con menos, pero para ello es imprescindible tener claros los objetivos. Las áreas prioritarias en materia de soberanía tecnológica incluyen:

- Infraestructuras cloud soberanas.
- Software crítico.
- Capacidades propias de ciberseguridad.
- Identidad digital.
- Gestión del dato.

Para ello, es necesario que España y Europa dispongan de alternativas propias en las tecnologías que sostienen sus servicios esenciales y sus infraestructuras críticas. Europa avanza decididamente en esta dirección con iniciativas como el Chips Act, el cloud soberano y las estrategias nacionales de ciberseguridad. La Administración española debe ser un motor en este esfuerzo, contribuyendo a forjar un tejido empresarial tecnológico nacional robusto y competitivo, capaz de ofrecer la tecnología adecuada a nuestro entorno y a nuestros ciudadanos.

En definitiva, España necesita seguir invirtiendo en transformación digital de forma decidida, estratégica y sostenida en el tiempo. Los fondos europeos han sido un catalizador extraordinario, pero la digitalización del sector público no puede depender de instrumentos extraordinarios. Debe consolidarse como una prioridad estructural en las políticas públicas y en los presupuestos del Estado, las comunidades autónomas y las entidades locales.

IV. Contratación pública y tecnología

La contratación pública es el mecanismo a través del cual la Administración adquiere los servicios tecnológicos que necesita. Sin embargo, el modelo actual presenta limitaciones estructurales que dificultan la agilidad, la eficiencia y la capacidad de adaptación que exige el ritmo del cambio tecnológico. Modernizar la contratación pública no es solo una cuestión administrativa: es una condición necesaria para que los servicios públicos lleguen antes, mejor y a menor coste a la ciudadanía.

Un contexto marcado por la fragmentación y la complejidad

El contexto actual de la contratación pública está marcado por la fragmentación de procesos, una complejidad normativa que se incrementa progresivamente y una mayor presión ciudadana por la transparencia. Estas tres dinámicas confluyen para generar un entorno en el que los procesos de contratación se enfrentan al reto de continuar con su evolución.

La dimensión del desafío se aprecia con claridad al observar los datos: en 2025, el volumen de expedientes gestionados por el sector público rondó los 880.000, lo que da una idea del enorme volumen de información y de datos que se manejan. Adaptar los sistemas a este ritmo constituye un reto considerable.

A esta escala se suma la dispersión entre niveles de Administración. Conviven la Administración local, la autonómica, la nacional y la europea, generando como consecuencia una cantidad de datos dispersos que hace difícil el seguimiento integral de las licitaciones públicas.

Procedimientos manuales y cargas administrativas persistentes

Pese a los avances en digitalización, todavía persisten procedimientos manuales y cargas administrativas significativas en la contratación pública. Habitualmente, todos los contratos se redactan ad hoc según su alcance, lo que conlleva una gestión documental pesada y un cumplimiento de requisitos legales que consumen tiempo y recursos de la Administración.

Simplificar y automatizar estos procesos es clave para agilizar la contratación, fomentar los concursos abiertos y acelerar en la medida de lo posible los trámites administrativos. Las experiencias en digitalización de la contratación ya hablan de resultados tangibles: reducciones de tiempos de entre un 40 y un 60 % y una disminución de los costes operativos de alrededor de un 25-30 %.

Transparencia y confianza ciudadana

La contratación pública, por su enorme volumen, es un entorno especialmente sensible en materia de transparencia. Es necesario incrementarla mediante datos abiertos y la trazabilidad de los contratos, así como mantener los controles que ayuden a la prevención de malas praxis.

Un sistema más transparente fomenta la confianza de los ciudadanos en la Administración y asegura que cada euro público se invierte de la manera más íntegra y eficiente posible. La transparencia no es solo un principio de buen gobierno, sino un requisito funcional que debe integrarse en el diseño mismo de los sistemas de contratación, garantizando la trazabilidad del gasto, de la inversión y de cada actuación realizada.

La oportunidad de la inteligencia artificial

Las nuevas herramientas de inteligencia artificial ofrecen oportunidades sin precedentes para optimizar estos procesos. Ya es posible, por ejemplo, generar borradores de pliegos públicos

que después pasan a una revisión humana, cumpliendo con toda la normativa vigente, lo que reduce los errores y acelera la preparación de estos documentos, que habitualmente consumen una buena parte del tiempo.

La IA es capaz de analizar grandes volúmenes de datos e identificar patrones que requieran una supervisión o un análisis más profundo. De hecho, ya existen asistentes virtuales que se utilizan para resolver consultas sobre procedimientos o sobre legislación concreta, indicando siempre las referencias normativas pertinentes.

Estas aplicaciones prometen procesos más ágiles, transparentes y fiables, liberando a los empleados públicos de tareas repetitivas y rutinarias para que puedan centrarse en aquellas de mayor valor añadido.

Humanizar la relación con la ciudadanía a través de la tecnología

La relación con la Administración es muy diferente a la que los ciudadanos mantienen con un comercio electrónico con el que interactúan cada semana. Los procesos administrativos cambian con frecuencia y la experiencia dista mucho de ser intuitiva. Paradójicamente, lo que permite el estado tecnológico actual es avanzar en humanizar la relación de la Administración con la ciudadanía y las empresas. A través de la tecnología es posible alcanzar lo que se conoce como *right servicing*: darle al ciudadano aquello que necesita, solo lo que necesita, ni más ni menos.

Esto implica también que la Administración adopte un rol más proactivo: no limitarse a poner herramientas a disposición de los ciudadanos, sino ponerse en contacto con ellos para ofrecerles las ayudas, regulaciones y servicios que aprueba precisamente para que se utilicen. Desgraciadamente, el desconocimiento hace que muchas de las herramientas disponibles no se aprovechen.

Es necesario, además, adaptarse a los canales que utilizan las personas en su día a día. Muy probablemente, el portal para realizar determinados trámites no sea ya la primera opción del ciudadano, que puede recurrir antes a un buscador o a un asistente de inteligencia artificial. Exponer la información oficial a esos nuevos canales se convierte en una necesidad.

El ritmo del cambio tecnológico como desafío adicional

A los retos de la contratación pública se añade uno específico del sector tecnológico: la velocidad del cambio. Si antes surgía un nuevo modelo de inteligencia artificial cada año, después pasó a ser cada mes y ahora cada semana. Los sistemas de contratación y las administraciones deben estar preparados no solo para lo que hay hoy, sino también para lo que habrá en el futuro. En este punto es donde las consultoras tecnológicas pueden aportar un valor diferencial, ayudando a la Administración a anticiparse y a diseñar marcos contractuales que absorban esa aceleración tecnológica.

Del modelo actual a un modelo orientado al valor y al impacto

La reflexión de fondo es que el modelo de contratación pública actual necesita una evolución profunda. Se viene de un modelo muy marcado por los fondos Next Generation EU, centrado en proyectos one-shot, en el entregable como justificación de la inversión y en una multitud de proyectos que en muchas ocasiones no estaban conectados entre sí.

El siguiente paso es transitar hacia un modelo donde la contratación en el sector público sea más recurrente, en el sentido de dar estabilidad a todo lo que se ha generado y creado. Y para ello, este nuevo modelo debe pivotar sobre el valor y el impacto real de lo que se hace. Solo así será posible incorporar al paradigma de la contratación conceptos como el valor de lo público, la eficiencia operativa y la calidad técnica.

En la actualidad el precio lidera en gran medida la contratación pública. Superar este enfoque y avanzar hacia una valoración que integre calidad, impacto y transferencia de conocimiento es condición necesaria para que la empresa privada pueda crear verdaderas capacidades en el

es condición necesaria para que la empresa privada pueda crear verdaderas capacidades en el sector público.

Transferencia de conocimiento: de la sustitución al acompañamiento

Un aspecto fundamental que debe abordar el nuevo modelo de contratación es la transferencia real de conocimiento desde la consultoría a la Administración. La percepción actual es que, en muchas ocasiones, lo que hacen las empresas consultoras es sustituir las capacidades o la falta de capacidad de la Administración, en lugar de acompañarla. Es imprescindible superar este modelo y que el conocimiento de las consultoras permee en la organización pública. Se trata de acompañar, no de sustituir.

Para que esta transferencia sea efectiva, es necesario que la inteligencia artificial y el gobierno del dato evolucionen también dentro de la Administración: deben pasar de ser proyectos piloto a infraestructuras críticas. Solo así será posible superar la intuición en la toma de decisiones y avanzar hacia decisiones basadas en datos, en histórico, en objetivos y en prioridades.

Hacia un modelo de contratación adaptativo, flexible e inteligente

El conjunto de estas reflexiones conduce a un modelo de contratación pública mucho más adaptativo, más flexible e inteligente, que incorpore, entre otras fórmulas:

- Modelos de pago por uso o pago por servicio, que se adaptan mucho mejor a las nuevas tecnologías y a la naturaleza dinámica de los servicios digitales.
- Marcos contractuales que integren la medición del impacto real, superando la lógica del entregable puntual y del precio más bajo.
- Mecanismos de transparencia y trazabilidad del gasto y la inversión, como consecuencia natural de un modelo basado en el dato.

Solo dando este paso, la colaboración público-privada generará capacidades reales en la Administración Pública y se podrá materializar la visión de las empresas consultoras como auténticos socios estratégicos del sector público.

V. Inteligencia artificial: de herramienta a infraestructura pública

La inteligencia artificial generativa representa un punto de inflexión sin precedentes: una tecnología que ha venido para quedarse y que hace que el mundo no vaya a volver a ser ya como antes. Como anticipó Mark Weiser hace décadas, las tecnologías que alcanzan el auténtico éxito son aquellas que desaparecen y se ubican en la sociedad, integrándose de forma natural en la vida cotidiana de las personas. Los datos muestran que la IA está recorriendo ese camino a una velocidad extraordinaria y que inevitablemente alcanzará al sector público.

La IA en la contratación pública

La IA tiene la capacidad de transformar cómo compran y cómo gestionan las Administraciones Públicas. Se está avanzando hacia lo que puede denominarse una contratación pública inteligente, en la que la IA puede intervenir en todas las fases del contrato.

- En la fase de preparación, la IA puede ayudar a la Administración a realizar análisis de mercado, ajustar mejor los costes, redactar los pliegos y localizar en el histórico cláusulas que no funcionaron adecuadamente en el pasado.
- En la fase de licitación, puede revisar documentación con mayor rapidez, supervisar certificaciones y solvencias, evaluar ofertas técnicas con criterios objetivos, detectar incoherencias y prevenir el fraude. La IA nunca va a sustituir a los evaluadores, pero reduce significativamente la carga burocrática y los errores humanos.
- En la fase de ejecución, habitualmente la más olvidada tras poner el foco en una correcta adjudicación, puede monitorizar el cumplimiento de los SLAs, analizar la facturación y las desviaciones, y detectar riesgos o sobrecostes.

Las ventajas son claras para ambas partes. Para la Administración: reducción de burocracia, ahorro de costes, prevención del fraude, más transparencia y mayor trazabilidad. Para las empresas consultoras: simplificación y homogeneización de los procesos, evaluaciones más objetivas y menor carga documental.

La paradoja de la productividad tecnológica

Sin embargo, hay una transformación que avanza mucho más despacio: la adaptación de los criterios de valoración en la contratación pública al nuevo escenario tecnológico. La Administración está acostumbrada a valorar horas-persona y perfiles profesionales, criterios que establece la directiva europea de 2014, pero no tanto a medir la productividad tecnológica.

La tendencia relevante es pasar a medir resultados, automatización y productividad, estableciendo KPIs que valoren la calidad del servicio prestado.

La IA como infraestructura de decisión crítica

En la Administración, la inteligencia artificial puede convertirse en una infraestructura de decisión crítica. En el momento en que se incorpore la IA a procesos donde se gestionen ayudas públicas, se asignen recursos o se tomen decisiones que afectan directamente a la ciudadanía, esa infraestructura tiene que ser auditable, controlable y gestionada por la propia Administración.

Este requisito es especialmente relevante en el contexto europeo actual. Solo existe una IA europea, lo que evidencia la magnitud del desafío en materia de soberanía tecnológica.

Es crítico que Europa sea capaz de gestionar, auditar y controlar sus propias inteligencias artificiales para no depender de tecnologías sobre las que no tiene capacidad de supervisión.

La explicabilidad: el gran reto jurídico y técnico

El siguiente gran paso que necesitan las inteligencias artificiales para transformar de verdad el sector público es la explicabilidad. Entre los profesionales del derecho y técnicos de la Administración que ya trabajan en procesos que afectan directamente a los ciudadanos, se extiende la convicción de que la IA tiene que ser explicable para dotarla de transparencia y de capacidad jurídica de defensa.

La cuestión de fondo es: ¿por qué una IA toma una determinada decisión? Y, sobre todo, ¿cómo se defiende ante un juez si hay una impugnación de esa decisión? La explicabilidad se configura como uno de los grandes retos que deben resolverse para que la IA pueda desplegarse con todas las garantías en el ámbito público.

Riesgos y marco regulatorio

La adopción de la IA por parte de las Administraciones Públicas no está exenta de riesgos. Entre los principales se identifican:

- El sesgo algorítmico, que puede reproducir o amplificar discriminaciones existentes en los datos históricos.
- La transparencia algorítmica, estrechamente vinculada a la explicabilidad.
- Un escenario regulatorio todavía incierto, en el que confluyen normativas que no siempre van en la misma dirección: el Reglamento europeo de IA, el Reglamento General de Protección de Datos, los requisitos de transparencia o el derecho a recurrir. Se trata de legislaciones con líneas difusas que generan incertidumbre tanto para las administraciones como para las empresas.

En este contexto, existe una preocupación adicional por parte de las consultoras: las sanciones asociadas al uso inadecuado de la IA son muy elevadas y la responsabilidad es solidaria. Si bien la Administración es el responsable legal de la decisión de adoptar un algoritmo u otro, en la práctica tiende a delegar parte de la responsabilidad en la consultora. Y cuando la tecnología o el algoritmo desplegado procede de un tercero, la cadena de responsabilidades se complica aún más. Es necesario, por tanto, que la contratación pública defina una matriz clara de responsabilidades entre lo que la Unión Europea denomina el integrador, el proveedor y la propia Administración, para evitar conflictos futuros.

En conclusión, no estamos ante una transformación meramente tecnológica, sino ante un cambio del modo de hacer las cosas. El auténtico desafío es que la Administración Pública sea capaz de gestionar su inteligencia artificial y de controlar los sistemas de información con los que presta servicios a los ciudadanos, para que estos confíen en ellos y los servicios públicos puedan cumplir con todas las garantías que se les exigen. Ya se hable de soberanía tecnológica o simplemente de capacidad de control y gobernanza, lo que está en juego es la confianza ciudadana en unos servicios públicos que dependerán cada vez más de decisiones automatizadas.

VI. Gobierno del dato en el sector público

El dato es el común denominador de todos los ejes de transformación que afectan al sector público: la experiencia ciudadana, la inversión, la contratación o la inteligencia artificial. Sin embargo, gobernar el dato va mucho más allá de disponer de catálogos, estándares de calidad o plataformas de interoperabilidad. Exige abordar una dimensión que hasta ahora ha recibido menos atención de la necesaria: el gobierno del uso.

La relación de la Administración Pública con la inteligencia artificial y con el dato ha cambiado radicalmente en los últimos años. Anteriormente, los proyectos de IA en el sector público eran iniciativas muy especializadas, desarrolladas por equipos técnicos en entornos de integración compleja. Hoy, en cualquier unidad administrativa, cualquier persona trabaja, sin necesidad de una formación específica, con herramientas que le ayudan a mejorar su día a día. La IA ha dejado de ser, por tanto, una capacidad tecnológica reservada a especialistas para convertirse en algo de la práctica cotidiana.

Esta democratización del uso tiene enormes ventajas, pero también genera una pregunta fundamental: ¿se está haciendo un uso adecuado y un gobierno de uso adecuado de estas herramientas? No se trata de una pregunta retórica, porque no basta con disponer de políticas internas o de catálogos de buenas prácticas, sino de saber dónde se está usando la IA, con qué herramientas se está trabajando y, sobre todo, quién asume la responsabilidad de la información que sale de la utilización de la inteligencia artificial cuando entra en un proceso administrativo. Uno de los riesgos más relevantes que se identifican en este ámbito es que la facilidad de uso de las herramientas de IA traslada una falsa sensación de seguridad. La percepción de que estas herramientas son sencillas e intuitivas puede llevar a infravalorar los riesgos asociados a un uso no gobernado, especialmente cuando se trata de procesos que afectan directamente a los derechos y a los intereses de la ciudadanía.

Además, aunque la IA generativa es la que ocupa la conversación pública, la IA que podría considerarse más tradicional, basada en modelos predictivos, clasificación y automatización de decisiones, es la que tiene una mayor extensión en todos los ámbitos y, muy especialmente, en el sector público. Esta distinción es relevante porque los riesgos y los requisitos de gobernanza no son idénticos en ambos casos.

Las agendas digitales y el objetivo del 25 %

La relevancia del gobierno del dato y del gobierno del uso se enmarca en un contexto de compromisos ambiciosos. Las principales estrategias nacionales y agendas digitales fijan un objetivo mínimo del 25 % de uso de la IA en los principales organismos e instituciones públicas. Para alcanzar ese objetivo de forma responsable es imprescindible tener claro cuál es el propósito: incorporar la tecnología con una orientación definida hacia la mejora de los servicios públicos y con las garantías adecuadas.

En los últimos cinco años se han dado pasos importantes para gobernar la calidad del dato y su uso en el sector público:

- La creación de oficinas de dato en organismos e instituciones públicas.
- La consolidación del papel del CDO (Chief Data Officer) como figura relevante en la gobernanza de las organizaciones públicas.
- El impulso de todo el ecosistema de datos abiertos y de repositorios sectoriales.
- La puesta en marcha de pilotos internos de IA generativa dentro de las propias Administraciones.

Sin embargo, la brecha entre la ambición y la realidad sigue siendo considerable. En un ámbito tan fragmentado como el de la Administración Pública, todavía queda mucho por hacer en materia de interoperabilidad real y de gobierno del dato extremo a extremo.

Y, sobre todo, falta desarrollar una auténtica cultura del dato, especialmente en la capa directiva. Sin un liderazgo comprometido con el dato como activo estratégico, las inversiones en infraestructura y en herramientas no alcanzarán su pleno potencial.

Gobierno del uso: la dimensión pendiente

El gobierno del uso es cómo una organización pública define qué puede hacerse con estas herramientas y qué no, qué información no debe salir de determinados perímetros, y qué decisiones requieren una validación adicional.

La pregunta de fondo es si realmente se están construyendo las condiciones para que el uso de la IA y del dato en el sector público sea gobernable, trazable y compatible con la responsabilidad pública. Mientras esa pregunta no tenga una respuesta afirmativa y verificable, el riesgo de un uso descontrolado, con las consecuencias jurídicas, éticas y de confianza ciudadana que ello implica, seguirá presente.

Ecosistemas de datos compartidos

Más allá del gobierno interno del dato, existe una dimensión que amplifica su valor: los ecosistemas de datos compartidos. Según estudios recientes realizados a nivel global, el 80 % de las organizaciones públicas que utilizan ecosistemas de datos compartidos reportan un incremento en la satisfacción del ciudadano.

Avanzar en el desarrollo de estos ecosistemas permite abordar simultáneamente varios de los retos pendientes:

- La orientación al ciudadano, superar la lógica del organismo y poner el foco en las necesidades reales de las personas.
- La personalización e hiperpersonalización de los servicios, aprovechando la inteligencia artificial para adaptar la oferta pública a las circunstancias concretas de cada ciudadano.
- La interoperabilidad real entre administraciones (estatal, autonómica y local), que es condición necesaria para ofrecer servicios coordinados y sin fricciones.
- La mejora de la experiencia del ciudadano, entendida como el elemento diferencial que determina la percepción de calidad del servicio público.
- La colaboración, no solo entre lo público y lo privado, sino también entre entidades públicas, con otros agentes y con el propio ciudadano. Los ecosistemas de datos compartidos son entornos con reglas de juego, reglas de uso, seguridad y transparencia, pero también espacios de colaboración abierta.

Competencias, cultura y uso ético del dato

Para que los ecosistemas de datos compartidos y el gobierno del dato alcancen su pleno potencial, es necesario actuar en tres dimensiones adicionales:

- Generar competencias en las Administraciones: desarrollar las capacidades internas necesarias para gestionar, analizar y explotar los datos de forma avanzada, un aspecto que el sector privado tiene más desarrollado pero que es igualmente crítico en el ámbito público.

- Impulsar una cultura y una mentalidad orientada al dato y a la inteligencia artificial dentro de las organizaciones públicas, desde los niveles técnicos hasta los directivos. Sin esa cultura, la tecnología disponible no se aprovechará y las inversiones no generarán el retorno esperado.
- Garantizar el uso ético del dato del ciudadano: ser capaces de dar seguridad y de generar un uso responsable y ético de una información que es especialmente sensible por su naturaleza pública. La confianza ciudadana en los servicios digitales depende, en última instancia, de la certeza de que sus datos se utilizan de forma adecuada, transparente y con las máximas garantías.

En definitiva, el gobierno del dato en el sector público se configura como una de las piedras angulares de la transformación digital. Es una cuestión de responsabilidad pública, de cultura organizativa y de confianza ciudadana.

VII. Colaboración público privada

La colaboración público-privada es un elemento estructural en un contexto decisivo para la competitividad en Europa. La modernización de las Administraciones va más allá de la tecnología y se centra en el servicio público, la confianza y la calidad de vida. Sin una alianza sólida, sostenida y bien articulada entre el sector público y las empresas de consultoría, no se puede alcanzar la escala ni la velocidad que el momento exige.

Un modelo concreto: la experiencia del CTTI

Un ejemplo ilustrativo es la evolución del CTTI (Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació) de la Generalitat de Cataluña, que ha transitado hacia un modelo más abierto y dinámico, pasando de grandes contratos cerrados a sistemas más flexibles como los Sistemas Dinámicos de Adquisición (SDA).

Este modelo se ha presentado ante más de 120 empresas del sector para fomentar la colaboración público-privada y aprovechar el valor de las más de 19.000 empresas que forman parte del sector digital de Cataluña. Se busca así más competencia, más especialización y mejor ajuste entre necesidad y solución. Como se señaló durante el encuentro, es necesario “pasar de contratar proyectos a garantizar servicios con impacto real en el ciudadano”. Los Sistemas Dinámicos de Adquisición mejoran la eficiencia, abren el mercado y permiten que nuevas empresas entren y compitan en igualdad de condiciones.

En paralelo, desde el Ayuntamiento de Barcelona, a través de BIT Barcelona (Barcelona Innovació i Tecnologia), se ha dado un paso igualmente relevante: estructurar la contratación con lotes y sublotés para facilitar el acceso real de las pymes. El objetivo es desplegar la inteligencia artificial para todos, de forma escalable, con aceleradores y mejoras de metodologías y protocolos, con un impacto tangible en un horizonte de 2 a 3 años.

La transformación digital no es tecnología: es cambiar la manera de prestar servicios públicos. Esta es la idea central que se repite desde todos los ángulos. La tecnología solo tiene sentido si mejora la vida de la gente. Y para ello es necesario combinar tres elementos: confianza, experiencia y servicio. Tres ejes sobre los que debe articularse la colaboración entre el sector público y el privado.

Las consultoras como nexo de conocimiento

Un aspecto especialmente relevante es el papel que desempeñan las empresas de consultoría como nexo de divulgación y transferencia de conocimiento entre el sector privado y el sector público. El sector público está aprendiendo hoy del sector privado, y las consultoras son el vehículo a través del cual ese conocimiento fluye: forman, acompañan y trasladan experiencias y mejores prácticas de sectores que llevan años poniendo al cliente en el centro.

Empresas de referencia en otras industrias llevan tiempo construyendo modelos basados en la combinación de tecnología, datos y una experiencia excelente. Este aprendizaje es directamente trasladable al ámbito público.

Es necesario transitar de proveedores a colaboradores, superando la relación transaccional y construir alianzas estratégicas genuinas. De proyectos a resultados, abandonando la lógica del entregable puntual y medir el éxito por el impacto generado. De contratos a impacto real, con el ciudadano como idea central.

Porque la pregunta del sector público ya no es solo cómo contratar mejor. La pregunta es cómo ofrecer mejores servicios a las personas. Y en la respuesta a esa pregunta, la colaboración público-privada es la clave.

La Administración Pública ha avanzado mucho en los últimos años en materia de prestación de servicios públicos a la ciudadanía. Lo que impulsa cada nueva fase de esta evolución es siempre alguna combinación de tres factores: una demanda ciudadana clara, una disrupción tecnológica o un cambio de contexto socioeconómico o geopolítico. De modo que los retos de fondo son los mismos de siempre, pero la diferencia es que la demanda ciudadana es ahora mucho más exigente, el avance tecnológico se ha acelerado y el contexto geopolítico es más complejo.

Por tanto, la transformación ya no puede hacerse al ritmo de antes. Se requiere ejecutar rápido con las herramientas disponibles. Es el reto compartido del sector público y del sector privado: adaptarse a la nueva situación, con mayor velocidad y en un contexto mucho más exigente.

VIII. Consideraciones finales

El proceso de transformación de las Administraciones Públicas en España se encuentra en un punto de inflexión. Tras un periodo de fuerte impulso inversor, marcado por los fondos Next Generation EU, el reto ya no reside únicamente en seguir avanzando en digitalización, sino en consolidar un modelo capaz de sostener y escalar los avances logrados.

En este contexto, la continuidad de la inversión en esta materia se presenta como un factor crítico. La finalización de los fondos europeos plantea el riesgo de una desaceleración que podría comprometer los avances alcanzados. La transición desde un modelo basado en proyectos hacia otro orientado a capacidades permanentes requerirá nuevos enfoques de financiación, planificación y ejecución.

La experiencia del ciudadano ha pasado a ser el principal criterio de evaluación. Más allá del despliegue tecnológico, el verdadero impacto de la digitalización se mide en la capacidad de las Administraciones para ofrecer servicios más simples, accesibles y adaptados a las necesidades reales de la sociedad. Este cambio de enfoque exige rediseñar procesos, eliminar complejidad y avanzar hacia sistemas de relación más proactivos y personalizados.

Uno de los principales condicionantes de esta evolución sigue siendo el marco de contratación pública. El modelo vigente, diseñado para entornos tradicionales, presenta limitaciones significativas para la adquisición y desarrollo de soluciones tecnológicas avanzadas. La adaptación de estos mecanismos hacia esquemas más flexibles, ágiles y orientados a resultados se perfila como una condición necesaria para acelerar la modernización del sector público.

La inteligencia artificial y el gobierno del dato emergen como elementos centrales de esta nueva fase. La progresiva incorporación de estas tecnologías no solo permite mejorar la eficiencia operativa, sino que redefine la forma en que las Administraciones diseñan, prestan y gestionan sus servicios. Su adopción efectiva requerirá, no obstante, avanzar en marcos de gobernanza, garantizar la calidad del dato y abordar de forma decidida los retos regulatorios y éticos asociados.

En paralelo, la colaboración público-privada se reafirma como un pilar del proceso de transformación. La creciente complejidad tecnológica y la velocidad de cambio hacen imprescindible contar con el conocimiento, la experiencia y la capacidad de innovación del sector de la consultoría. Más allá de la ejecución de proyectos, este modelo de colaboración debe continuar evolucionando hacia la construcción de capacidades dentro de la propia Administración, favoreciendo la transferencia de conocimiento y las alianzas estratégicas.

Porque el reto del sector público ya no es solo cómo digitalizar mejor, sino cómo ofrecer mejores servicios a las personas. Las empresas consultoras desempeñan un papel estratégico en esta nueva fase, aportando capacidad de ejecución, visión estratégica, innovación tecnológica y experiencia en diferentes sectores. La aplicación de inteligencia artificial, el gobierno del dato, la ciberseguridad, la modernización de procesos y el rediseño de la experiencia ciudadana son parte esencial de esa aportación, como lo es el acompañamiento al talento público para que pueda aprovechar plenamente las herramientas digitales disponibles.

En definitiva, la transformación de las Administraciones Públicas no responde a una lógica coyuntural, sino a un proceso continuo que exige visión a largo plazo, estabilidad en la inversión y adaptación institucional. En este escenario, la consultoría tecnológica se consolida como un socio clave para acompañar a las Administraciones en la construcción de un modelo más eficiente, resiliente y orientado al ciudadano, capaz de responder a los desafíos económicos, sociales y tecnológicos de los próximos años.

Reconocimientos

La Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) organizó el 14 de abril de 2026 en Madrid un foro de reflexión sobre la transformación digital de las Administraciones Públicas. La contribución de todos los ponentes de empresas asociadas a la AEC ha sido imprescindible para la elaboración de esta publicación:

- José María Beneyto, Presidente de la AEC.
- Luis Fernández Hernando, Director General de Minsait.
- Chus Paniagua, Managing Director de Health & Public Services en Accenture.
- Natalia García, Directora de Sector Público en Altia.
- Montserrat Gallardo, Responsable de Sector Público Zona Centro en Ayesa.
- Javier de la Lama, Vicepresidente y Responsable de los Mercados de Servicios y Sector Público en Capgemini.
- Daniel Rodríguez-Buesa, Director de Desarrollo de Negocio de Sector Público en DXC Technology.
- Daniel Navas-Parejo, Líder de Sector Público en España en IBM Consulting.
- Ana Ortega, Directora de BU Public & Health y de Intelligent Operations en Izertis.
- Pablo Rodríguez Maroto, Responsable de Consultoría de Negocio en Sector Público en España en NTT DATA.
- Arnaud Marivain, Global Business Director en Grupo Oesía.
- Pedro Antón, Client Partner en SEIDOR.
- Diego Mora, Director de Sector Público Centro, Defensa y Seguridad en Sopra Steria.
- Joan Pau Estanyol, Director de Administración Pública para Cataluña en VASS.

Además, el encuentro contó con una ponencia del **Fernando de Pablo, Director General de la Oficina Digital del Ayuntamiento de Madrid**, quien ha aportado su visión desde la experiencia institucional.



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
EMPRESAS DE CONSULTORÍA

www.aecconsultoras.com

C/Monte Esquinza, 34 - 2ºB
28010 Madrid

Tlf.: +34 91 308 01 61

aec@aecconsultoras.com

