

Un informe de Anteverti y Esade anticipa cómo la IA transformará la atención ciudadana y cómo las ciudades españolas ya aceleran su adopción

- El estudio analiza casos de ciudades en todo el mundo, incluyendo Madrid y Barcelona, que han iniciado una fase exploratoria en la aplicación de IA en la atención ciudadana.
- Experiencias internacionales como las desarrolladas por administraciones públicas de Estonia, Buenos Aires o Dubái ya muestran modelos más avanzados de automatización y personalización.
- El uso de la IA en el sector público municipal en España es aún incipiente, aunque existen experiencias destacadas que abren terreno para el futuro desarrollo de soluciones más sofisticadas e integradas.

Barcelona, 29 de octubre de 2025 — Las principales ciudades españolas apenas han comenzado a explorar de manera tentativa el uso de la inteligencia artificial (IA) aplicada a la atención y comunicación con la ciudadanía. [Anteverti](#), consultora especializada en innovación urbana, sostenibilidad y desarrollo de *smart cities*, ha elaborado **un estudio con colaboración con Esade** que revela cómo ciudades como Madrid y Barcelona, entre otras, están abriendo camino en la adopción de estas tecnologías, situándose en **una fase inicial pero prometedora** en comparación con referentes internacionales.

A nivel global, países como **Estonia** —donde **el asistente Bürokratt** opera como plataforma nacional de interoperabilidad—, así como ciudades como **Buenos Aires** o **Dubái**, han comenzado a desplegar modelos de gestión automatizada y proactiva, ofreciendo servicios más ágiles, personalizados y accesibles gracias a la integración de la IA en sus sistemas públicos.

En España, los proyectos más destacados —como Clara y Línea Madrid en la capital o TMBbot en Barcelona— se ubican **en los primeros niveles de madurez**, centrados principalmente en ofrecer información guiada o contextualizada. Estas herramientas ayudan al ciudadano a orientarse en los trámites y servicios municipales, pero todavía no cuentan con una integración plena con sistemas internos ni con capacidades avanzadas de automatización o personalización. **Este reto de integración es común** en la mayoría de los países, salvo en algunas experiencias pioneras.

En palabras de Manu Fernández, director general adjunto en Anteverti y uno de los autores del estudio, *“España se encuentra en una fase de exploración, donde conviven iniciativas prometedoras, pero todavía fragmentadas. El reto va más allá de desarrollar chatbots más inteligentes; se trata de integrarlos de manera que aporten verdadero valor operativo y social”*.

¿Cuáles son los referentes globales?

El contraste con los casos internacionales es significativo. En **Estonia**, el asistente **Bürokratt** opera como una plataforma nacional de interoperabilidad, permitiendo a cualquier ciudadano realizar gestiones, pagos o consultas a través de un único canal, ya sea web, voz o mensajería. **Boti**, el chatbot de **Buenos Aires**, es otro ejemplo de éxito: integrado en WhatsApp, canaliza más de 300.000 interacciones mensuales, incluyendo solicitudes de turnos, denuncias o consultas, con un alto nivel de automatización. En **Dubái**, **Rammas** se ha convertido en un referente al permitir la gestión de servicios públicos esenciales, como consultas o pagos de facturas, de forma completamente asistida por IA.

El estudio sitúa a **estos proyectos en los niveles más avanzados de desarrollo**, donde los asistentes virtuales no solo informan, sino que **actúan en nombre del ciudadano**, iniciando o completando trámites con trazabilidad y salvaguardas. Esta evolución hacia los denominados agentes con datos y acción (*agentic*) marca la frontera de la nueva administración digital, basada en la confianza, la interoperabilidad y la eficiencia.

El camino a seguir: sofisticación e integración

El informe destaca que el avance en España y en otros países pasa por sofisticar los sistemas y soluciones de IA que se implementen y hacerlo de manera integrada. La competitividad internacional y la capacidad de atraer talento e inversión dependerán de la consolidación de estrategias cohesionadas y de la adopción de estándares comunes. *“Las ciudades que no integren la IA en sus estructuras de gobierno quedarán rezagadas en eficiencia y en relevancia internacional”*, subraya Manu Fernández.

Un roadmap de 4 etapas hacia el gobierno cognitivo

Anteverti y Esade plantean **una hoja de ruta** para acelerar la transición hacia una IA pública con impacto real, dividida en cuatro etapas:

1. En una **primera fase**, las ciudades apuestan por **chatbots informativos**, herramientas que permiten a la ciudadanía resolver dudas básicas y acceder a información municipal de manera sencilla. Estos sistemas, además de reducir la carga de trabajo en los servicios de atención, ayudan a familiarizar tanto a funcionarios como a usuarios con la interacción digital, sentando las bases para

futuros avances. Sin embargo, el principal reto en este punto es evitar que la falta de ambición limite el desarrollo de soluciones más sofisticadas.

2. En la **segunda etapa**, los **asistentes virtuales** evolucionan y empiezan a comprender la intención del usuario. Gracias a la inteligencia artificial generativa y al acceso a bases documentales, estos chatbots pueden ofrecer respuestas personalizadas y **guiar al ciudadano en trámites más complejos**, como identificar el procedimiento adecuado o reunir la documentación necesaria. El desafío aquí es lograr una integración efectiva con los sistemas internos de la administración y mantener la calidad y actualización de los datos.
3. El siguiente salto corresponde al **soporte transaccional asistido**. En este nivel, los asistentes virtuales no solo orientan, sino que también pueden **ejecutar acciones concretas**, como reservar citas, iniciar solicitudes o realizar pagos. Para ello, es fundamental que exista **interoperabilidad** con los sistemas administrativos y mecanismos de validación de identidad digital. Esta etapa supone una mejora significativa en la eficiencia y el ahorro de tiempo, aunque implica superar resistencias internas y garantizar la seguridad de las operaciones.
4. Finalmente, **la culminación del roadmap es el gobierno cognitivo**, donde los agentes digitales **operan de manera autónoma y coordinada**, gestionando procesos complejos que involucran a diferentes actores, tanto públicos como privados. En este estadio, el canal digital se convierte en el **principal punto de contacto entre la ciudadanía y la administración**, permitiendo una personalización masiva y una atención proactiva que anticipa las necesidades de los ciudadanos. Los retos clave en esta fase son la gobernanza de los datos, la prevención de sesgos algorítmicos y la creación de estándares de interoperabilidad entre gobiernos.

La experiencia internacional demuestra que la inteligencia artificial puede ser una palanca decisiva siempre que se fundamente en **una arquitectura de datos sólida y en un liderazgo político claro**. Así, el gobierno cognitivo pasará a ser una oportunidad estratégica para redefinir la relación entre instituciones y ciudadanía.

Algunos desafíos y riesgos estratégicos

El estudio subraya que **el factor cultural es el más subestimado** en este proceso de transformación digital. La incorporación de chatbots y agentes cognitivos, más allá del cambio tecnológico, implica transformar la dinámica diaria de la administración pública, y es de esperar que esto se vuelva más complejo a medida que se hagan más sofisticados estos sistemas IA. Es fundamental que las organizaciones públicas aprendan a diseñar flujos conversacionales efectivos, hacer valer el conocimiento institucional y adaptar sus métricas a las nuevas realidades. Por tanto, es necesaria **la**

formación de equipos multidisciplinares y la redefinición de roles, pasando de tareas repetitivas a funciones de supervisión, diseño y análisis.

Igualmente crucial es el establecimiento de **un marco ético y regulatorio robusto**. La ciudadanía tiene derecho a conocer cuándo una decisión ha sido asistida por IA, bajo qué criterios y con qué fuentes de información. Además, **el modelo económico debe basarse en indicadores verificables de valor público**, como la reducción de recontactos o la mejora en la satisfacción de colectivos vulnerables.

Sobre Anteverti

Anteverti es una consultoría internacional con sede en Barcelona, especializada en acompañar a ciudades, gobiernos y empresas a hacer frente a los grandes retos contemporáneos a través de la innovación, la sostenibilidad y la creatividad. Fundada en 2011 por Pilar Conesa —pionera global del concepto de smart cities y ex Chief Innovation Officer del Ayuntamiento de Barcelona—, la firma combina visión estratégica y experiencia operativa para generar soluciones transformadoras en los nuevos contextos urbanos.

Desde su creación, ha asesorado a organizaciones públicas y privadas de todo el mundo en la mejora de su eficiencia, el diseño de estrategias sostenibles, la planificación de grandes transformaciones urbanas, la detección de oportunidades de inversión y el posicionamiento internacional. Con un equipo multidisciplinar de más de 20 expertos, ha trabajado en más de 24 países junto a ciudades como Barcelona, Madrid, Seúl, Santiago de Chile o Marrakech; gobiernos como el de Argentina o la Generalitat de Catalunya; instituciones como la ONU, la Comisión Europea o el Banco Mundial; y empresas como Telefónica o el FC Barcelona.

Anteverti también impulsa el conocimiento global en torno a las ciudades. Desde 2011 es responsable del comisariado del Smart City Expo World Congress de Fira de Barcelona, el evento de referencia mundial en innovación urbana. En 2016, lanzó la plataforma digital CitiesToBe, un espacio para compartir ideas, experiencias y aprendizajes sobre los desafíos y oportunidades que definirán el futuro de las ciudades.

Para más información:

TEAM LEWIS

anteverti@teamlewis.com

+34 650 001 714