

Next *Perspectives*

# SERVICIOS PÚBLICOS

*Las 10 tendencias principales*

# Los servicios públicos: *muchos retos... y soluciones*

El sector público europeo es un pilar fundamental de nuestras sociedades modernas. Abarca áreas esenciales como sanidad, empleo, seguridad social, seguridad interior, defensa y justicia, con el objetivo de garantizar un acceso equitativo y universal a servicios de calidad para todos los ciudadanos.

Uno de los grandes desafíos es la capacidad de adaptación ante los cambios demográficos y las nuevas expectativas ciudadanas, además de los retos en seguridad interna y defensa en un contexto marcado por crisis recurrentes. El envejecimiento de la población aumenta la demanda de servicios sanitarios y cuidados de larga duración, mientras que las generaciones más jóvenes reclaman mayor calidad y accesibilidad, especialmente a través de las nuevas tecnologías.

La innovación tecnológica es, al mismo tiempo, un reto y una oportunidad. Los servicios públicos deben incorporar herramientas digitales para mejorar su

eficiencia y capacidad de respuesta.

La digitalización permite simplificar trámites, optimizar recursos y reducir costes. Sin embargo, esta transición plantea desafíos importantes en ciberseguridad, experiencia de usuario y protección de datos personales.

La sostenibilidad medioambiental es otro aspecto clave. Las administraciones deben asumir un papel activo en la lucha contra el cambio climático mediante prácticas eco-responsables, impulsando tanto *IT for Green* como *Green IT*, y fomentando un uso ético y responsable de la tecnología.

A pesar de su relevancia, los servicios públicos europeos se enfrentan a problemas significativos. La financiación sigue siendo uno de los principales retos: los presupuestos están sometidos a una fuerte presión y los gobiernos deben tomar decisiones difíciles para asignar los recursos de forma eficiente.

Somos plenamente conscientes de que existen disparidades en Europa. Además,

la burocracia y la rigidez administrativa ralentizan la toma de decisiones, dificultando la implementación de reformas necesarias y limitando la agilidad para responder a las necesidades cambiantes de la población. Aquí, de nuevo, la tecnología digital puede ofrecer soluciones concretas y duraderas.

Por último, la gestión del talento es un desafío crítico. Las administraciones deben atraer y retener profesionales cualificados, al tiempo que gestionan las carreras y la formación continua de su personal.

“

**Los servicios públicos deben incorporar herramientas digitales para mejorar su eficiencia y capacidad de respuesta.”**

La motivación y el compromiso de los empleados públicos son esenciales para garantizar la calidad del servicio, pero pueden verse afectados por restricciones presupuestarias y reformas estructurales.

El sector de los servicios públicos en Europa se enfrenta a retos complejos que exigen respuestas adecuadas e innovadoras. Con nuestra iniciativa "Next Perspectives 2025" destacamos las 10 tendencias más relevantes para el futuro y nuestras recomendaciones para los servicios públicos europeos. **Como hilo conductor, la inteligencia artificial aparece como la piedra angular de muchas de las innovaciones que queremos impulsar en los próximos años. Es nuestra estrategia.**

Estamos convencidos de que una transformación digital exitosa en la sociedad europea es esencial para preservar nuestros valores democráticos. Todas las sociedades europeas afrontan los mismos desafíos en esta tarea. Por eso, nuestra prioridad es ofrecer soluciones sólidas que trasciendan fronteras nacionales y formular respuestas a escala europea.

“

**Estamos convencidos de que una transformación digital exitosa en la sociedad europea es esencial para preservar nuestros valores democráticos.”**



## Tendencia 01.

Revolucionar  
la identidad  
digital

*p. 05*

## Tendencia 02.

Impulsar  
la fuerza laboral  
digital

*p. 07*

## Tendencia 06.

Redefinir  
el liderazgo  
digital

*p. 15*

## Tendencia 07.

Gestionar  
la confianza  
en los gobiernos  
digitales

*p. 17*

## Tendencia 03.

Desbloquear  
los datos sanitarios  
para mejorar  
la atención

*p. 09*

## Tendencia 08.

Poner la tecnología  
al servicio de la  
sostenibilidad

*p. 19*

## Tendencia 04.

Reforzar  
la resiliencia  
institucional

*p. 11*

## Tendencia 09.

Afrontar  
los retos de  
la ciberseguridad

*p. 21*

## Tendencia 05.

Impulsar  
la revolución  
GovTech

*p. 13*

## Tendencia 10.

Mejorar  
la toma de  
decisiones

*p. 23*

## Tendencia 01.

# Revolucionar la identidad digital



### TENDENCIA 01 | REVOLUCIONAR LA IDENTIDAD DIGITAL

La madurez de las soluciones de identidad digital en Europa es desigual. En países como Dinamarca, Países Bajos o Suecia, más del 90% de la población adulta utiliza sistemas de *electronic ID* para acceder de forma segura a servicios online. Sin embargo, la media europea apenas supera el 40%, y en Alemania la tasa está por debajo del 10%<sup>(1)</sup>.

“

**Una identidad segura y válida en toda Europa (...) podría ahorrar hasta 400 millones de euros anuales en trámites<sup>(2)</sup>”**

El potencial de un ecosistema europeo regulado de identidad digital es enorme, tanto para los ciudadanos como para las administraciones:

- Para los **ciudadanos**: Una identidad segura y válida en toda Europa facilita el acceso a servicios bancarios, administrativos o educativos sin procesos repetitivos. Se estima que esta simplificación podría ahorrar hasta 400 millones de euros anuales en trámites<sup>(2)</sup>.
- Para la **economía**: La automatización de los procesos reduce el riesgos de fraude y mejora la eficiencia, impulsando nuevos modelos de negocio digital y reforzando la competitividad europea.
- Para las **administraciones**: La digitalización y automatización de la identificación reduce costes y agiliza la tramitación de solicitudes.

La Comisión Europea lidera el cambio con la regulación eIDAS 2.0, cuyo objetivo es ofrecer a los ciudadanos identidades digitales seguras, portátiles e interoperables. Los gobiernos desempeñan un papel clave en la emisión y supervisión de estas identidades, garantizando seguridad y confianza.

(1) En route vers l'avenir numérique | economiesuisse - <https://www.economiesuisse.ch/fr/articles/en-route-vers-lavenir-numerique>

(2) Comisión Europea: Estudio en apoyo de la evaluación de impacto para la revisión del Reglamento eIDAS

Esta iniciativa marca una transición del *e-government*, centrado en servicios online, hacia el *digital government*, que transforma los servicios públicos mediante tecnología y datos.

En el centro de esta estrategia se encuentra la *European Digital Identity Wallet* (DIW), que permitirá a los ciudadanos almacenar y gestionar de forma segura su identificación electrónica y credenciales. La Comisión Europea ha invertido 46 millones de euros en proyectos piloto con 250 socios públicos y privados en toda Europa, además de 90 millones para pruebas reales en aplicaciones como permisos de conducir digitales y recetas electrónicas<sup>(3)</sup>.

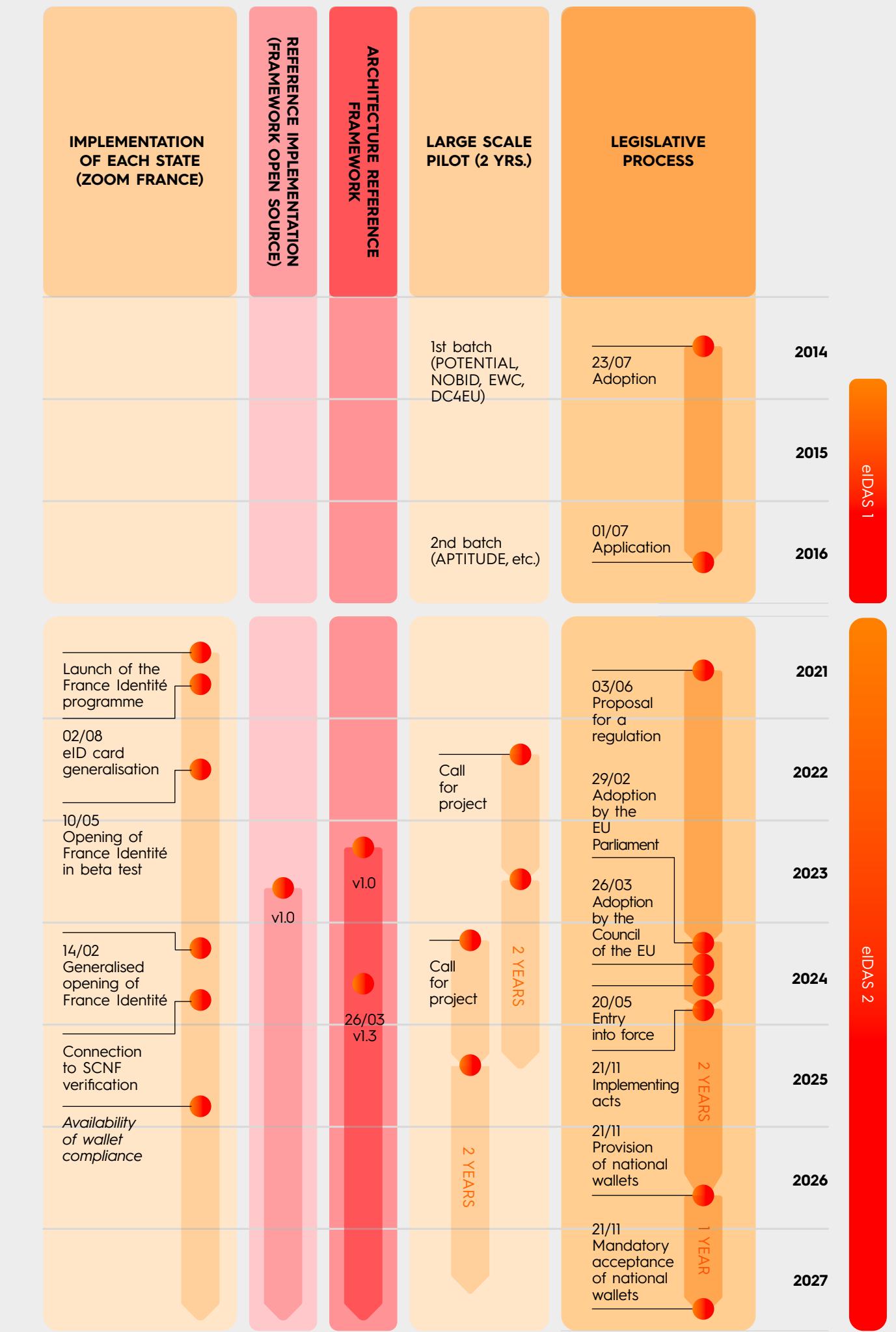
Para 2026, todos los Estados miembros deberán ofrecer a los ciudadanos una DIW segura e interoperable. A nivel global, se prevé que para esa misma fecha al menos 500 millones de usuarios de smartphones utilicen regularmente credenciales verificables mediante una DIW<sup>(4)</sup>.

El principal desafío es coordinar los esfuerzos entre países para crear un sistema cohesionado. La lista de tareas en materia de estandarización técnica, interoperabilidad, protección de datos y seguridad es extensa. Para que esta iniciativa sea un

éxito, **consideramos que en 2025 deben abordarse las siguientes acciones a nivel europeo y nacional:**

- La adaptación de los **marcos jurídicos** nacionales para desarrollar el reconocimiento de pruebas electrónicas en los distintos organismos reguladores.
- El desarrollo del **modelo económico**, que aún no está totalmente definido. Conciliar un sistema de remuneración respaldado por operadores privados con el modelo gratuito defendido por actores públicos, superando las dificultades para converger en un esquema común.
- Inclusividad, el **principio de voluntariedad** y formas tradicionales alternativas. El eIDAS hará hincapié en la voluntariedad, al tiempo que garantizará que sigan existiendo los medios convencionales de identificación. Es importante que la transición a las soluciones digitales sea lo más fluida posible para que la población en general adopte la identidad digital.

Figura 01.  
CALENDARIO GLOBAL DEL eIDAS



## Tendencia 02.

# Impulsar *la fuerza laboral digital*



## TENDENCIA 02 | IMPULSAR LA FUERZA LABORAL DIGITAL

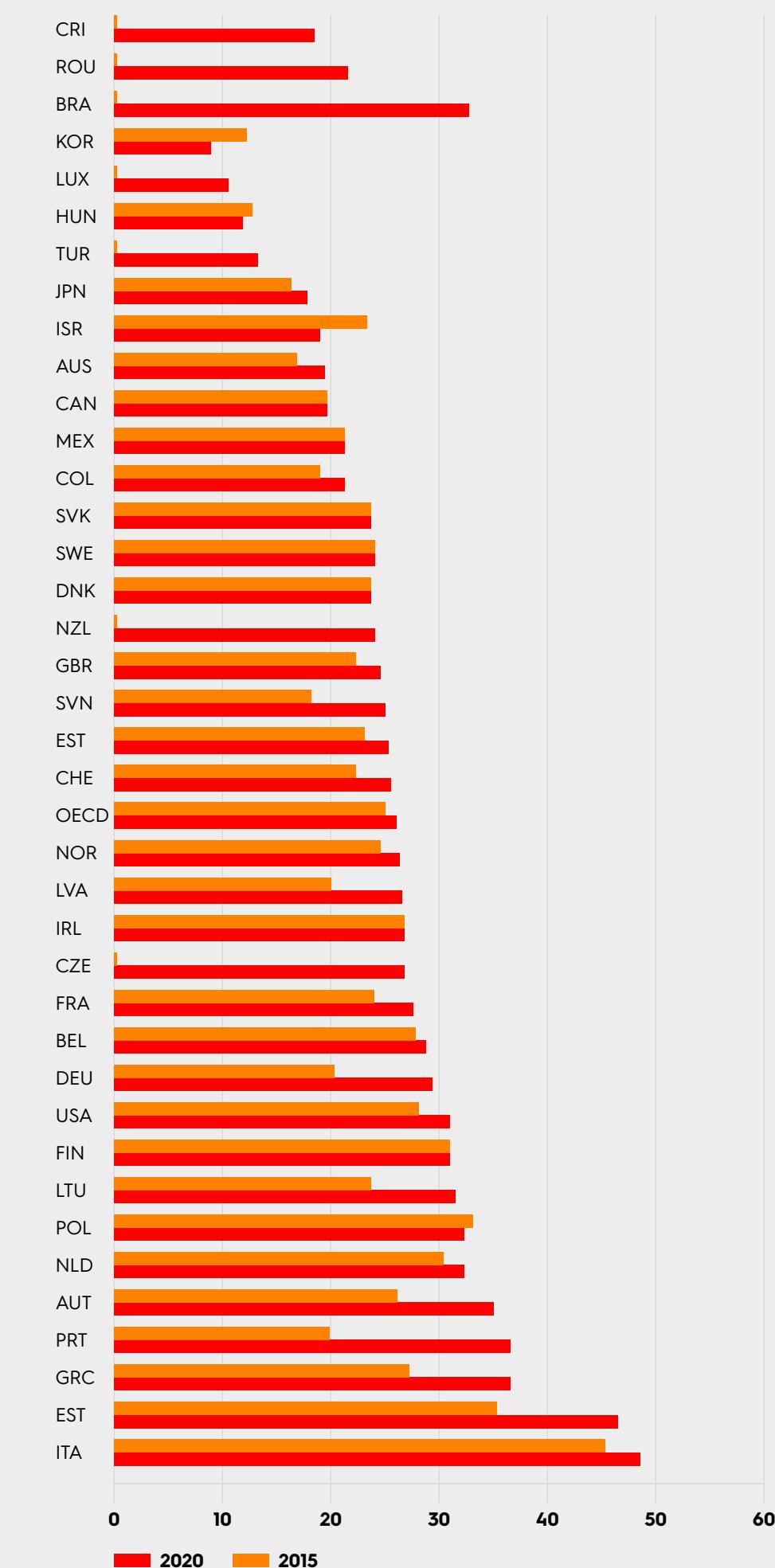
Las administraciones europeas se enfrentan a un reto urgente: modernizar su fuerza laboral. El 25% de los empleados públicos tiene más de 55 años<sup>(5)</sup>, y las jubilaciones están generando una falta significativa de personal. A esto se suma la dificultad para atraer nuevo talento y la creciente demanda de competencias técnicas y digitales. La transformación digital no puede limitarse a desmaterializar procesos; requiere invertir en las capacidades de los empleados públicos para garantizar servicios eficaces y adaptados a la era digital.

**25%**  
de los empleados del  
sector público tiene más  
de 55 años

(5) OECD, Ageing and talent management in European public administration, European Institute of Public Administration (2022).

Figura 02.

PORCENTAJE DE EMPLEADOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE 55 AÑOS O MÁS EN 2020 Y 2015 (A ESCALA GLOBAL)



“

**La inteligencia artificial, especialmente la IA generativa, permite automatizar tareas rutinarias y liberar tiempo para actividades de mayor valor.”**

**La innovación tecnológica es clave para esta transformación del personal. La inteligencia artificial, especialmente la IA generativa, permite automatizar tareas rutinarias y liberar tiempo para actividades de mayor valor. Por ejemplo:**

- **En Francia**, el proyecto Albert (2023) ayuda a los agentes públicos a resumir documentos complejos, evaluar proyectos medioambientales y transcribir audiencias judiciales y reportes médicos<sup>(6)</sup>.
- **En Alemania**, el estado de Hesse ha lanzado un chatbot que responde consultas basadas en documentos internos, mostrando la fuente y permitiendo redactar, resumir y reformular textos. Para poner en marcha este asistente y desarrollar más casos de uso, Hesse está construyendo una plataforma escalable de IA.
- **En Reino Unido**, el Instituto Alan Turing estima que el gobierno central gestiona mil millones de transacciones anuales, de las cuales 143 millones son complejas y repetitivas; automatizar el 84% podría ahorrar hasta 1.200 años-persona al reducir cada transacción en solo un minuto<sup>(7)</sup>.

**Para abrirse camino en la era digital, los gobiernos deben actuar con decisión para reforzar las capacidades de su fuerza laboral. Es esencial adoptar un enfoque de ecosistema de talento, entendiendo las competencias de las personas como un activo dinámico que requiere una inversión continua. Los líderes del sector público deben colaborar con los departamentos de RR. HH. para refinar sus estrategias de gestión del capital humano e integrar las habilidades de las personas con las herramientas digitales. Actualmente se están debatiendo muchas medidas razonables, pero en nuestra opinión, las tres siguientes deberían tener la máxima prioridad:**

01

- **Dimensión del propósito:** Trabajar en el sector público no se trata solo de una cuestión económica, sino de asumir un compromiso con la sociedad. Esto cobra especial relevancia en una Europa llena de oportunidades y desafíos. Por ello, la dimensión del propósito debe ocupar un lugar central en la estrategia de atracción de talento

(6) Guerin, A. Comment a été développée Albert Lia, générative de l'État français, ICTjournal (2024).

(7) Turing Institute, AI and bureaucratic productivity: Measuring the potential of AI to help automate 14.3 million UK jobs (2024).

02

- **Ambición de alta tecnología:**

Las condiciones de trabajo, especialmente en el ámbito técnico, deben ser de vanguardia. Esto es una condición fundamental para mejorar el atractivo y la eficiencia en el empleo público. El mayor obstáculo en este sentido no son los elevados costes, sino los canales de contratación pública.

03

- **Gestión de recursos:**

Alejarse de los rígidos itinerarios profesionales de la función pública y avanzar hacia una gestión moderna de las competencias. Vincular la planificación de recursos y capacidades con el desarrollo individual del personal crea perfiles atractivos de aprendizaje y rendimiento.



## Estrategia de la Unión Europea sobre espacios de datos

La Estrategia Europea de Datos (2020) introdujo el concepto de espacios de datos comunes para permitir un flujo seguro de datos, fomentando la innovación sin comprometer la privacidad. Estos espacios se están desarrollando en sectores clave como energía, agricultura, finanzas y, de forma prioritaria, salud.

**La Comisión Europea, bajo el liderazgo de la presidenta von der Leyen, puso en marcha el Espacio Europeo de Datos de Salud (EEDS) para mejorar el intercambio de datos sanitarios, garantizar la continuidad asistencial y fomentar la investigación.** La ausencia de un sistema centralizado complica la atención transfronteriza, por lo que esta iniciativa busca armonizar procesos, siempre priorizando la seguridad y la protección de datos sensibles.

“

**El EEDS busca habilitar la reutilización transfronteriza de datos sanitarios, mejorando la atención mediante un intercambio seguro de información.”**

## El Espacio Europeo de Datos de Salud

El EEDS busca habilitar la reutilización transfronteriza de datos sanitarios, mejorando la atención mediante un intercambio seguro de información. El reglamento aprobado en 2024 establece una hoja de ruta de cinco años que exige a los Estados miembros implantar infraestructuras sólidas de datos antes de 2029. El objetivo es garantizar la continuidad asistencial e integrar los servicios de salud en toda la Unión Europea.

Por ejemplo, un turista francés en Italia podría autorizar a los médicos a acceder a su historial clínico, garantizando una atención más segura y eficaz (uso primario de datos). Al mismo tiempo, los investigadores podrían aprovechar datos sanitarios anonimizados compartidos para desarrollar tratamientos innovadores (uso secundario de datos). Sin embargo, hacer realidad esta visión implica superar importantes desafíos técnicos y de gobernanza.

## Desafíos técnicos y de gobernanza

La gobernanza varía entre los Estados miembros. Alemania ha introducido la Ley de Uso de Datos de Salud y la Ley Digital para la gestión descentralizada de los datos de salud. El Centro de Datos de Salud de Francia promueve una gobernanza centralizada. Suecia y España se centran en la gestión regional de los datos, con una coordinación nacional limitada.

Para el uso secundario, la infraestructura técnica es esencial. El ecosistema HealthData@EU busca facilitar el acceso seguro a datos para investigación, elaboración de políticas e innovación. Las categorías incluyen desde información genética hasta factores determinantes de la salud, como aspectos ambientales y conductuales. Se prohíben usos perjudiciales, y en algunos casos se aplicarán tarifas por el acceso a datos anonimizados.

## Qué deben hacer los Estados miembros

- Crear organismos de acceso a datos para el ecosistema HealthData@EU.
- Garantizar la alineación de los sistemas con los estándares definidos por HealthData@EU.
- Reforzar la ciberseguridad, apoyándose en la Directiva NIS2 para proteger redes y sistemas de información.

El EEDS promete beneficios transformadores para la sanidad europea, impulsando la investigación y mejorando la atención en toda la UE. Su éxito dependerá de una gobernanza armonizada, infraestructuras técnicas sólidas y, sobre todo, de la confianza pública en el intercambio seguro de datos.

## Oportunidades de la implantación del EEDS

El EEDS ofrece a los Estados miembros varias ventajas:

# 01

→ **Acceso mejorado a los datos:** Los ciudadanos podrán consultar sus historiales médicos electrónicos de forma rápida y sencilla, tanto en su país como en el extranjero. Las identidades electrónicas (eID), como el sistema de Estonia, garantizan un acceso seguro y permiten a las personas mantener el control de sus propios datos.

# 02

→ **Mejora de la investigación:** Los investigadores tendrán acceso a datos anonimizados para desarrollar tratamientos innovadores y mejorar la atención sanitaria. Además, los responsables políticos podrán utilizar esta información para diseñar estrategias sanitarias basadas en evidencia.

# 03

→ **Interoperabilidad:** Las disparidades digitales entre los Estados miembros dificultan el intercambio de datos. El EEDS exige el cumplimiento del formato europeo de intercambio de historias clínicas electrónicas, promoviendo una integración fluida y segura en toda la UE.

“La paz mundial no puede salvaguardarse *sin unos esfuerzos creadores equiparables a los peligros que la amenazan.*”

*Ursula von der Leyen<sup>(8)</sup>*

# Tendencia 04. Reforzar la resiliencia institucional



## TENDENCIA 04 | REFORZAR LA RESILIENCIA INSTITUCIONAL

## Afrontar los complejos desafíos de Europa

En un panorama mundial cada vez más complejo que se caracteriza por los conflictos de alta intensidad, el cambio climático y las tensiones geopolíticas, la resiliencia institucional es crítica. Europa debe pasar de la gestión reactiva de crisis a la preparación frente a impactos inesperados<sup>(9)</sup>, en un entorno donde la guerra híbrida y los desastres naturales se combinan con amenazas tradicionales. Esto requiere un enfoque proactivo que aproveche la innovación tecnológica para la resiliencia.

## Las innovaciones tecnológicas son clave para reforzar la resiliencia

*“La paz mundial no puede salvaguardarse sin unos esfuerzos creadores equiparables a los peligros que la amenazan”.* Ursula von der Leyen utiliza muy acertadamente las primeras líneas de la Declaración Schuman de 1950 al principio de sus directrices estratégicas sobre la seguridad futura de Europa. En los próximos años necesitaremos mucha voluntad política y otro tanto de

poder de integración europea para lograr la resiliencia. Al mismo tiempo, las tecnologías avanzadas desempeñan un papel clave en el refuerzo de la resiliencia:

- La guerra en Ucrania demuestra el papel estratégico de la tecnología Cloud en la eficiencia militar: mejora el procesamiento de datos, acelera la toma de decisiones y optimiza la logística. **Estas capacidades también benefician al ámbito civil, reforzando la soberanía nacional.** Ejemplo: La nube privada del gobierno británico, que ofrece acceso seguro y escalable bajo estrictos protocolos<sup>(10)</sup>.
- Los desastres naturales son cada vez más frecuentes: entre 2021 y 2023, los eventos extremos en Europa pasaron de 11.442 a 16.956 anuales<sup>(11)</sup>. Programas como Copernicus y el ERCC utilizan datos satelitales para monitorizar emergencias, mientras sistemas como EFAS, EFFIS y EDO emiten alertas para ayudar a las autoridades<sup>(12)</sup>. En la gestión de incendios, plataformas como CRIMSON<sup>(13)</sup> permiten coordinar respuestas en tiempo real.

(9) Discurso de apertura del Jefe del Estado Mayor de la Armada francesa en el simposio "Defensa naval", exposición Euronaval 2022.

(10) Sopra Steria, "Defence & Security vision paper: Building tomorrow's European defence and security together" (2024).

(11) Euronews, "Why is Europe experiencing such extreme weather conditions?" (2024).

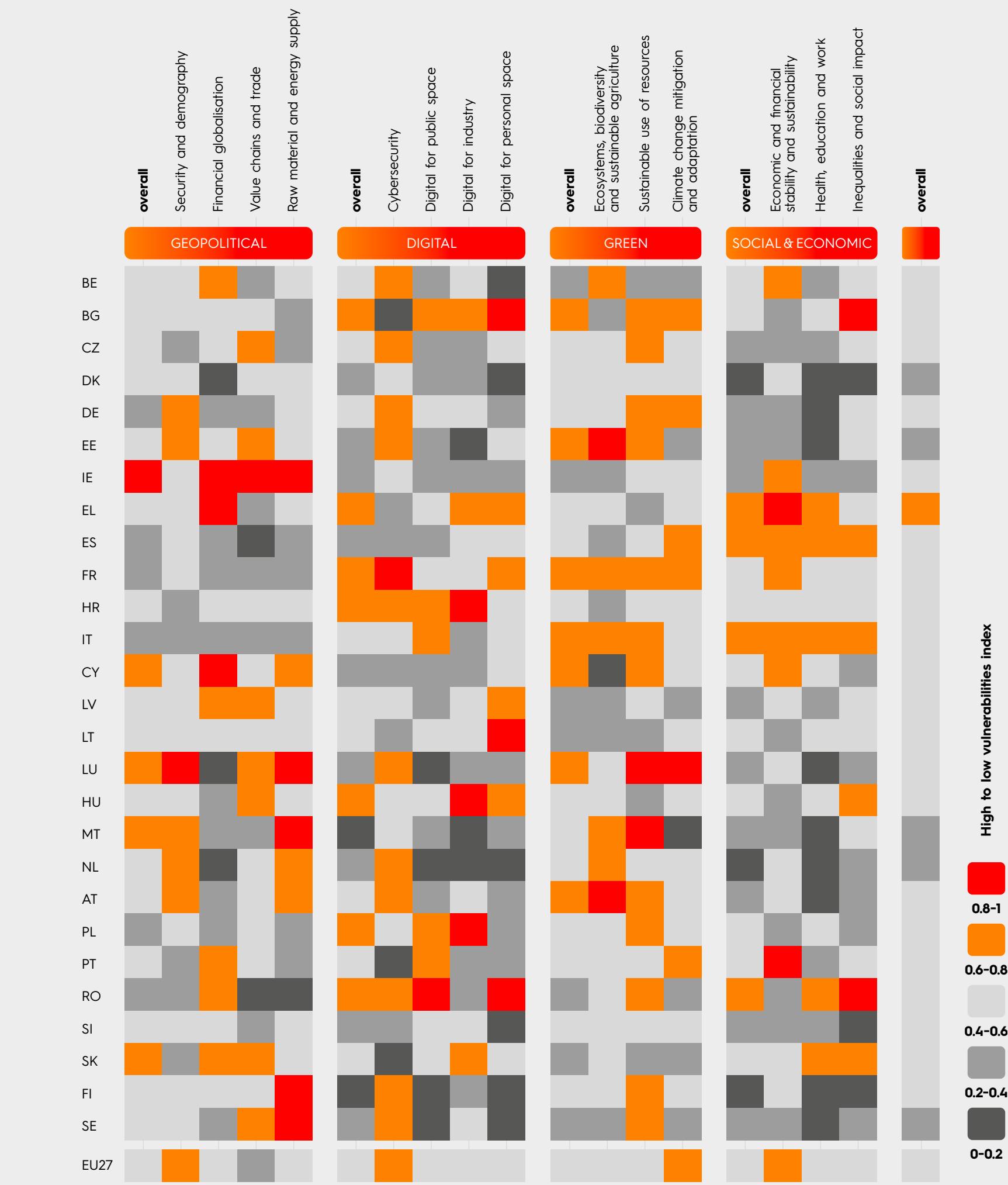
- **Los Cuadros de indicadores de resiliencia de la Comisión Europea**, Introducidos por la Comisión Europea en 2020, evalúan la resiliencia de los Estados miembros en dimensiones sociales, económicas, geopolíticas y medioambientales. Desarrollados por el JRC, ofrecen análisis basados en datos abiertos y estadísticas nacionales para orientar inversiones y estrategias frente a pandemias, ciberamenazas y riesgos climáticos, contribuyendo a un futuro más resiliente para Europa<sup>(14)</sup>.

## Los vastos panoramas de desafíos requieren establecer prioridades

Además de la aplicación de tecnologías, también deben reforzarse las estructuras institucionales. Los tres aspectos siguientes deberían ser prioritarios tanto a escala de los países europeos como de la Unión Europea:

- **Reforzar la ciberseguridad y la soberanía digital:** Ampliar la estrategia de ciberseguridad para proteger las infraestructuras críticas, especialmente, en el sector energético.
- **Fomentar la cooperación transfronteriza y la resiliencia institucional:** Aplicar el concepto de "Preparación de la Unión" para aumentar la seguridad colectiva y la resiliencia de los Estados miembros y garantizar una respuesta coordinada a las distintas amenazas.
- **Protección del clima y adaptación al cambio climático:** Fomentar un suministro energético sostenible y respetuoso con el entorno, y establecer un plan de respuesta ante la crisis del cambio climático a escala de la UE.

*Figura 03.*  
ÍNDICES SINTÉTICOS (DATOS HASTA 2022)



(12) Sistema Europeo de Alerta de Inundaciones (EFAS), Sistema Europeo de Información sobre Incendios Forestales (EFFIS) y Observatorio Europeo de la Sequía (EDO).

(13) Ibid. Sopra Steria.

(14) Cuadros de indicadores de resiliencia, Comisión Europea.

# Tendencia 05. Impulsar *la revolución* GovTech



El sector público europeo cuenta con un enorme potencial para la innovación digital, aún poco explotado. GovMind identifica más de 5.000 soluciones GovTech desarrollados por 2.000 startups europeas, un número que se ha cuadriplicado en la última década, señal clara de crecimiento. GovTech abarca áreas clave como seguridad, educación, sanidad y sostenibilidad, ofreciendo oportunidades transformadoras para modernizar la Administración pública.

## Innovación y velocidad de implantación

Las startups se centran en resolver retos concretos con agilidad, lo que favorece una innovación rápida y adaptada. Muchas soluciones GovTech están listas para usar, reduciendo tiempos, costes y riesgos para las administraciones. Por ejemplo:

- **Estonia** fue pionera en adoptar servicios como la residencia electrónica y la declaración de impuestos automatizada.
- **Barcelona** utiliza IoT para optimizar servicios públicos como el de la gestión de residuos.
- **Dinamarca** cuenta con diagnósticos médicos basados en IA e historias digitales de pacientes.

“La creación de una infraestructura GovTech específica reduce la dependencia de los gigantes tecnológicos globales.”

## Reforzar la soberanía digital

La creación de una infraestructura GovTech específica reduce la dependencia de los gigantes tecnológicos globales. Europa solo representa el 7% del mercado mundial, frente al 85% de EE. UU.<sup>(15)</sup>. La soberanía digital garantiza la protección de los datos, aplica los valores europeos y asegura las infraestructuras digitales críticas.

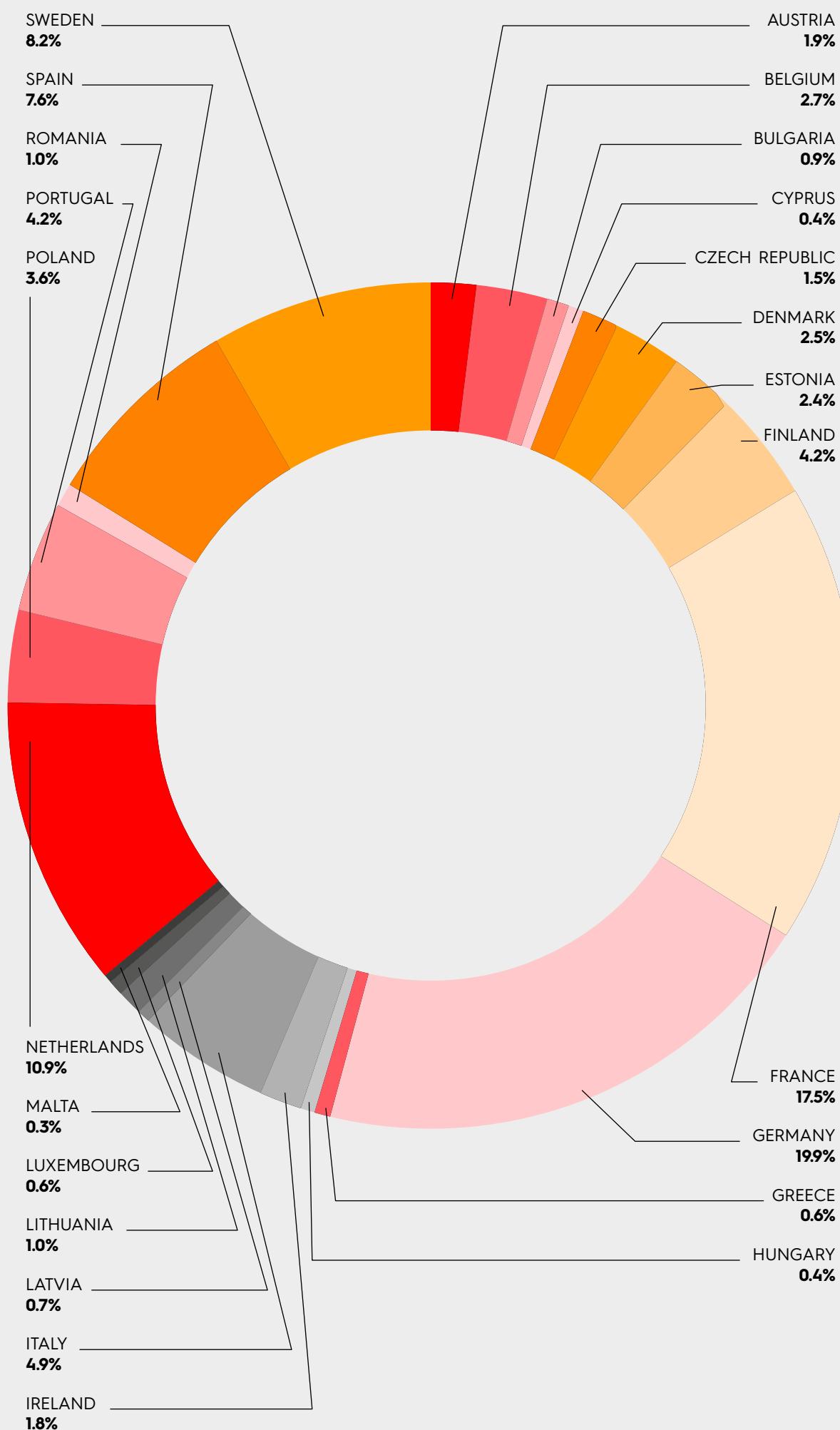
La iniciativa "Europa Interoperable" de la UE promueve normas comunes para fomentar la colaboración transfronteriza. Por ejemplo, la **iniciativa BlueHats** de Francia promueve el software de código abierto para dar un mayor control al sector público y reducir la dependencia de sistemas privativos.

# RESUMEN

La creación de una infraestructura GovTech específica garantiza la soberanía digital, la protección de los datos y la seguridad de las infraestructuras críticas. Europa posee el 7% del mercado mundial de GovTech, muy lejos del 85% de Estados Unidos. Las iniciativas como "Europa Interoperable" de la UE y **BlueHats** de Francia promueven la colaboración y las soluciones de código abierto, reduciendo la dependencia de los gigantes tecnológicos.

Figura 04.

NUEVAS EMPRESAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA EN LA UE



## Un mercado global en auge

La revolución GovTech está ocurriendo a nivel global. El gasto del sector público en tecnologías ha alcanzado los 400.000 millones de dólares anuales<sup>(16)</sup>. En Europa, donde solo el 0,25% del presupuesto público se destina a GovTech, elevarlo al 7-9% supondría desbloquear más de 200.000 millones de euros en oportunidades y reforzar la competitividad global.

## Aprovechar el panorama europeo de la IA

La IA es un motor clave de la GovTech. Europa cuenta con más de 6.300 startups de IA, incluidas 669 especializadas en IA generativa, que han recaudado conjuntamente 2.370 millones de euros<sup>(17)</sup>. Empresas destacadas como **Mistral AI** y **Aleph Alpha** ya compiten con los gigantes estadounidenses.

(16) Qu'est-ce que GovTech? Le marché de 400 milliards de dollars bouscule les marchés publics ; Is Europe Missing Out on the GovTech Revolution? | Interoperable Europe Portal.

(17) Nota de prensa : L'IA générative dans le paysage européen des startups en 2024 – Hub France IA.

Entre las soluciones GovTech basadas en IA se incluyen:

- **Gobernanza predictiva:** Los sistemas de predicción de la delincuencia de los Países Bajos asignan los recursos policiales más eficazmente<sup>(18)</sup>.
- **Modelización de políticas:** La IA simula impactos normativos con grandes volúmenes de datos<sup>(19)</sup>.
- **Compromiso ciudadano:** Los chatbots con IA generativa hacen que los servicios sean más accesibles<sup>(20)</sup>.

La ampliación de este tipo de innovaciones sitúa a Europa en una posición de líder mundial.

## Superar obstáculos que frenan el crecimiento

El sector se enfrenta a importantes obstáculos:

- **Los retos en materia de contratación** limitan el acceso de startups.
- **La falta de financiación** frena a las empresas en etapas iniciales de desarrollo.
- **La fragmentación** impide escalar la solución a todos los Estados de la UE.

Iniciativas como **GovTech Connect** (UE), **GovTech Campus** (Alemania) y **GovTech Catalyst** (Reino Unido) sientan las bases para el crecimiento. Medidas como simplificar la contratación, aumentar la financiación para proyectos piloto y promover estándares de interoperabilidad son esenciales.

## Escalar a través del venture clienting<sup>(21)</sup>

Los sistemas de contratación no tienen capacidad para explorar miles de soluciones. El modelo de venture clienting suple esta carencia poniendo en contacto a startups con las administraciones, permitiendo probar y escalar soluciones de forma eficiente y reduciendo riesgos.

Por ejemplo:

- La **plataforma de datos abiertos** de Austria ayuda a las startups a utilizar los datos públicos para resolver problemas.
- El **GovTech Campus** de Alemania pone a prueba innovaciones antes de su despliegue nacional.

(18) [https://essay.utwente.nl/93249/1/Westenberg\\_MA\\_BMS.pdf](https://essay.utwente.nl/93249/1/Westenberg_MA_BMS.pdf)

(19) Governing with Intelligence: The Impact of Artificial Intelligence on Policy Development.

## Creación de un ecosistema GovTech

Europa está bien posicionada para liderar la revolución GovTech. Sus startups, su enfoque en la soberanía digital y su sed de innovación constituyen una base sólida. Fomentando la colaboración, la normalización y unas políticas favorables a la innovación, Europa puede lograr una gobernanza más inteligente y unas economías más fuertes. Se necesita acción coordinada para que Europa no solo participe en la revolución GovTech, sino que la lidere.

(20) "AI Chatbots in City Governance: Enhancing Public Services and Citizen Engagement", TomorrowCity, la mayor plataforma de innovación urbana; "The impact of chatbots on public service provision: A qualitative interview study with citizens and public service providers", ScienceDirect.

(21) Venture clienting es todo un mecanismo estratégico, ya que las grandes empresas dejan de ser meras inversoras en las empresas emergentes, para convertirse en sus primeros clientes.

# Tendencia 06. Redefinir el liderazgo digital



## TENDENCIA 06 | REDEFINIR EL LIDERAZGO DIGITAL

La capacidad del sector público para atender a la ciudadanía en un mundo cada vez más digital depende de líderes capaces de aprovechar las tecnologías emergentes. Según Gartner, seis innovaciones marcarán el futuro de los servicios digitales gubernamentales en los próximos cinco años<sup>(22)</sup>:

→ **Experiencia digital del empleado (DEX):** Para 2027, los equipos multidisciplinares que integren perfiles de negocio y tecnología superarán en un 50% el rendimiento de los equipos exclusivamente de TI. Las estrategias DEX, basadas en personas, mapas de experiencia y feedback, mejorarán la destreza digital, reducirán silos y aumentarán el bienestar laboral.

“

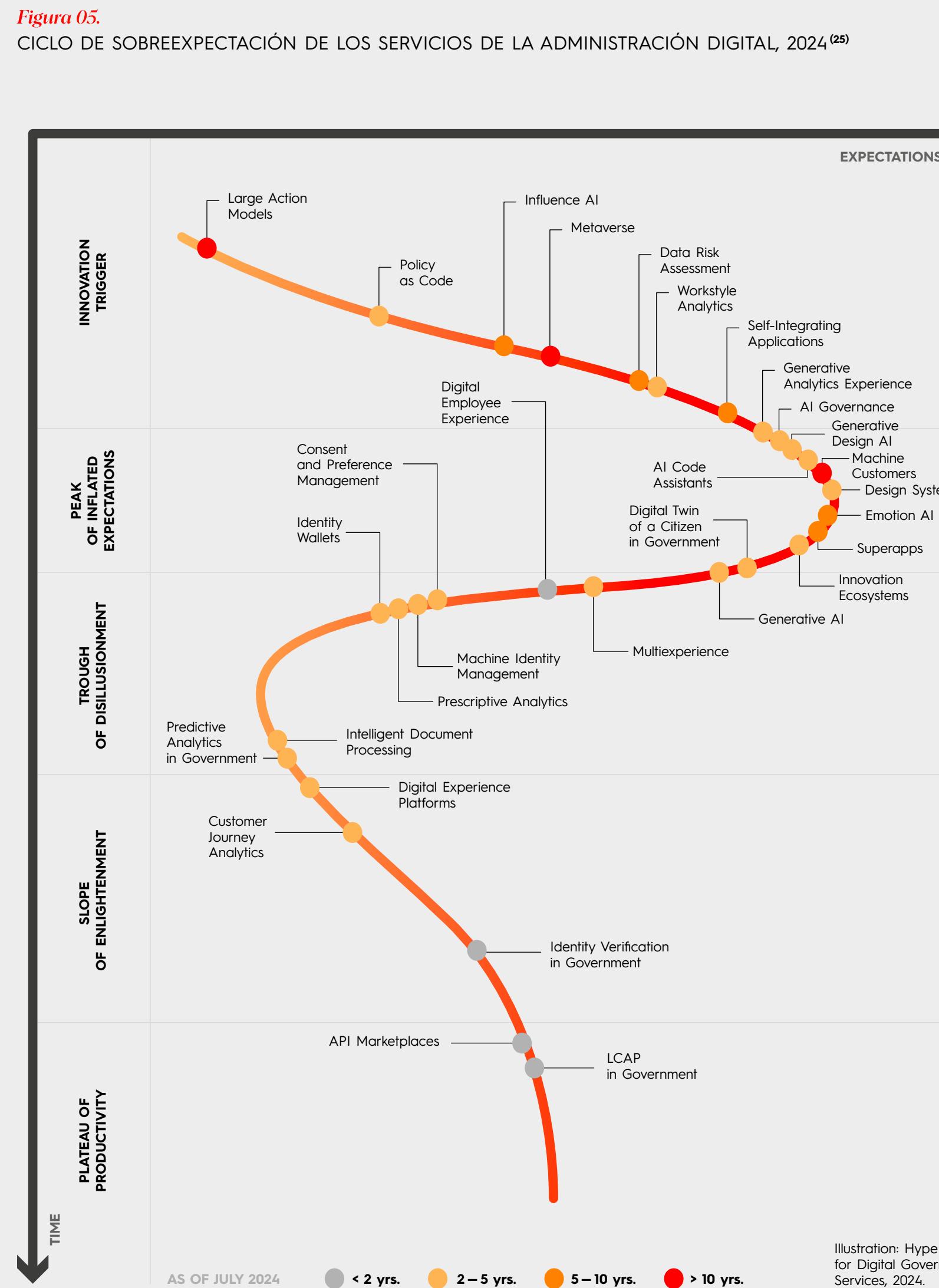
**Los líderes que aúnan conocimientos técnicos, normativos y de colaboración pueden capacitar a los equipos, mejorar los servicios y generar confianza, duplicando la probabilidad de éxito para 2027.”**

(22) Gartner, "Gartner Hype Cycle for Digital Government Services Identifies Six Technologies to Have Transformational Benefit Within 5 Years" (2024)

(23) Nota de prensa "Gartner Says 75% of Enterprise Software Engineers Will Use AI Code Assistants by 2028".

(24) Nota de prensa: "Gartner Hype Cycle for Digital Government Services Identifies Six Technologies to Have Transformational Benefit within Five Years".

- **Asistentes de código de IA:** Para 2028, el 75% de los ingenieros de software utilizarán asistentes de IA para la depuración, refactorización y documentación de soluciones, frente al 10% en 2023.<sup>(23)</sup>, acelerando la productividad y creando adaptaciones necesarias para el sector público.
- **IA generativa:** El foco se desplaza hacia casos de uso con retorno claro, democratizando la IA mediante interfaces conversacionales y acelerando la investigación y la adopción en la industria.
- **IA de diseño generativo:** La automatización de los procesos de diseño permitirá crear soluciones completamente digitales que aumentarán la eficacia de los servicios públicos.
- **Analítica predictiva:** La modelización transparente orienta políticas, mejora la toma de decisiones y adapta planes de forma proactiva, reduciendo riesgos y reforzando la confianza.
- **Ánalisis del estilo de trabajo:** Alineando las inversiones en el lugar de trabajo con los objetivos digitales, se reducirá el desperdicio en un 50%<sup>(24)</sup>, optimizando el impacto tecnológico en los empleados y la planificación de servicios públicos.



Un liderazgo digital eficaz en el sector público requiere agilidad, colaboración y estrategias centradas en el usuario, y equilibrar al mismo tiempo la tecnología con la transparencia y la ética. Los líderes que aúnan conocimientos técnicos, normativos y de colaboración pueden capacitar a los equipos, mejorar los servicios y generar confianza, duplicando la probabilidad de éxito para 2027.

Así pues, las exigencias de la gestión del futuro en el sector público son multidimensionales y complejas. En consecuencia, los espacios de solución para los retos también deben diseñarse multidimensionalmente:

- **Modernización del paradigma del liderazgo en la Administración Pública:** Los líderes deben facilitar el cambio fomentando la innovación, capacitando a los empleados y adoptando principios ágiles, como en el caso de Estonia, que fomenta la colaboración e impulsa la innovación digital en la administración pública.
- **Foco en las prioridades esenciales:** El liderazgo digital exige dar prioridad a competencias clave como la seguridad y la resiliencia de las TI. Organismos

como el NCSC (Centro Nacional de Ciberseguridad) de los Países Bajos y la Cyberagentur de Alemania tienen como misión desarrollar estrategias avanzadas de ciberseguridad y formación para proteger eficazmente las infraestructuras informáticas públicas.

→ **Fomentar el intercambio intersectorial:**

Es esencial facilitar la transferencia de experiencias en liderazgo entre los sectores público y privado. Iniciativas como la red alemana Querwechsler respaldan este intercambio, facilitando la movilidad de los profesionales y el intercambio de conocimiento entre organizaciones y sectores.

→ **Aprovechar las iniciativas europeas:**

Europa ofrece diversos programas y marcos políticos para apoyar el liderazgo digital en el sector público. Iniciativas como el Programa Europa Digital (DIGITAL) y la Red Europea de Administraciones Públicas (EUPAN) impulsan la transformación digital, promueven la agilidad y fomentan el pensamiento estratégico en el liderazgo administrativo.

“*El 75% de los ciudadanos espera que los servicios públicos rivalicen con los estándares del sector privado, por lo que los gobiernos se enfrentan a desafíos para ofrecer *plataformas fiables y fáciles de usar para tareas* como el acceso a las historias clínicas<sup>(26)</sup>.*”

## Tendencia 07.

# Gestionar la confianza *en los gobiernos digitales*



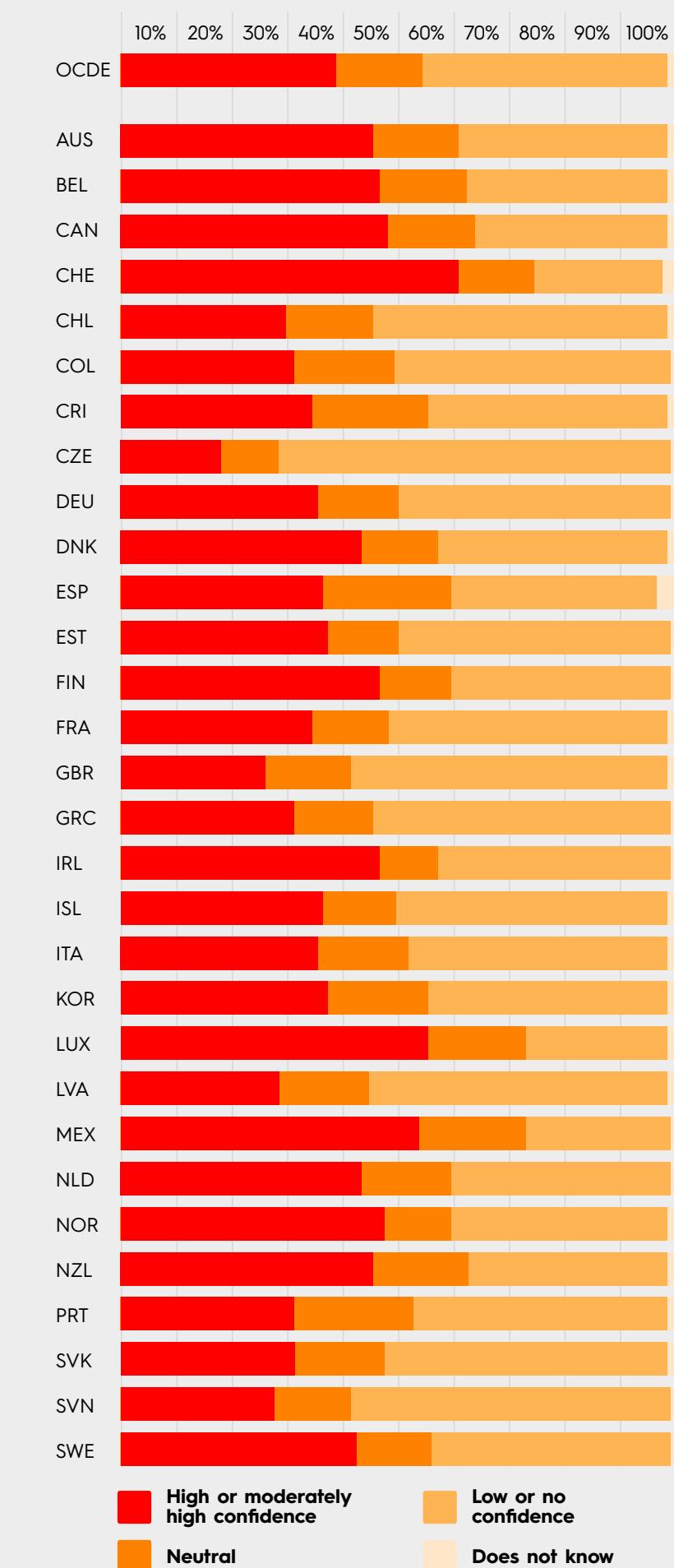
SERVICIOS PÚBLICOS – LAS 10 TENDENCIAS PRINCIPALES

## TENDENCIA 07 | GESTIONAR LA CONFIANZA EN LOS GOBIERNOS DIGITALES

En la era digital, la confianza es fundamental para ofrecer un servicio público eficaz, pero sigue siendo frágil: basta una brecha de datos o una mala experiencia de usuario para que se resquebraje<sup>(27)</sup>. Más de un tercio de los ciudadanos duda de la capacidad de los gobiernos para regular las nuevas tecnologías de forma responsable, lo que convierte la confianza en un indicador clave en la gobernanza digital. Cuando esta se debilita, se pone en peligro el contrato social y se erosiona la confianza en la credibilidad de las instituciones públicas para gestionar transformaciones digitales tan complejas como la integración de la IA generativa.

Figura 06.

PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN QUE CREE QUE ES PROBABLE O IMPROBABLE QUE EL GOBIERNO REGULE ADECUADAMENTE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y AYUDE A LAS EMPRESAS Y A LOS PARTICULARS A UTILIZARLAS DE MANERA RESPONSABLE, 2023<sup>(28)</sup>



(27) OCDE, "Encuesta de la OCDE sobre los determinantes de la confianza en las instituciones públicas, resultados de 2024: crear confianza en un entorno complejo" (2024).

(28) Íbid. OECD (2024).

“**Más de un tercio de los ciudadanos duda de la capacidad de los gobiernos para regular las nuevas tecnologías de forma responsable, lo que convierte la confianza en un indicador clave en la gobernanza digital.”**

La confianza en la administración digital depende de tres factores clave: calidad del servicio, seguridad de los datos y competencias digitales. El 75% de los ciudadanos espera que los servicios públicos estén a la altura de los estándares del sector privado, lo que plantea un reto importante: ofrecer plataformas fiables y fáciles de usar para gestiones como el acceso a las historias clínicas<sup>(29)</sup>. Construir confianza implica equilibrar la tecnología y las personas. Los sistemas ágiles y las innovaciones como la IA generativa permiten personalizar los servicios, pero es igual de esencial dotar a los empleados públicos de las herramientas y habilidades necesarias. Invertir tanto en

los ciudadanos como en quienes prestan los servicios es la base para que los gobiernos pueden fomentar la confianza y garantizar que la transformación digital beneficie a todos.

Para responder a estas expectativas, los gobiernos europeos deben centrarse en los siguientes ámbitos clave:

- **Calidad de los servicios digitales:** Los servicios públicos deben ser tan intuitivos, eficientes y fiables como las plataformas privadas. Iniciativas como el Marco Europeo de Interoperabilidad (EIF) marcan el camino a nivel comunitario<sup>(30)</sup>.
- **Fomento de las competencias digitales:** En Bélgica, el *Digital Belgium Skill Fund* (DBSF) financia proyectos y entidades benéficas que forman a personas en situación de vulnerabilidad, fomentando la inclusión, la participación y la empleabilidad. Su objetivo es promover la inclusión, las competencias digitales, la participación en la sociedad civil y, en última instancia, mejorar la empleabilidad de estas personas. Desde 2023, Sopra Steria colabora evaluando el impacto social del programa y aportando recomendaciones clave.

→ **Seguridad de los datos:** La confianza exige transparencia en la gestión de datos y medidas sólidas de ciberseguridad, respaldadas por normativas europeas como el *Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)* y la *Ley de Ciberseguridad*<sup>(31)</sup>.

- **Regulación de las plataformas digitales:** Es fundamental regular las plataformas digitales de forma que apoyen los procesos democráticos y no los socaven, mediante acciones contra la desinformación y a favor de una mayor transparencia.
- **Alfabetización digital:** Las competencias digitales son esenciales para que los ciudadanos adopten los servicios públicos. Programas europeos como *Digital Skills and Jobs* y *Horizon Europe* se centran en reducir la brecha digital entre los Estados miembros.
- **Participación de la sociedad civil:** La iniciativa promueve un proceso participativo que garantice la implementación de las propuestas e involucre a distintos grupos sociales en el diseño de las reformas.

(29) Boston Consulting Group, “The Trust Imperative 4: GenAI, the Trust Multiplier” (2024).

(30) NIFO (Observatorio Nacional del Marco de Interoperabilidad).

(31) Comisión Europea: Ley de Ciberseguridad de la UE

# Tendencias 08.

## Poner la tecnología al servicio de la sostenibilidad



Las tecnologías digitales ofrecen un potencial enorme para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> en Europa, pero el sector público tiene una doble responsabilidad en este ámbito:

- **Es un emisor relevante en sí mismo.** El uso de tecnologías digitales, desde centros de datos hasta infraestructuras de comunicación y servicios administrativos digitales, consume grandes cantidades de energía. Solo los centros de datos se prevé que aumenten su consumo energético un 200% para 2030 respecto a 2018<sup>(32)</sup>.
- **Es un agente transformador.** El sector público influye en sí mismo y en toda la industria mediante la generación de conocimiento y la definición de marcos normativos. Ejemplo de ello son los estándares de sostenibilidad para productos y procesos digitales incluidos en el marco del Pacto Verde Europeo y el Reglamento de diseño ecológico de productos sostenibles (ESPR). Iniciativas como la ley REEN de Francia, que obliga a los municipios a desarrollar estrategias de transformación digital responsable para 2025, sientan importantes precedentes.

**La Coalición Digital Verde Europea (EGDC)**, creada en 2021 con el apoyo de la Comisión Europea, une a los líderes del sector para aunar la digitalización y la sostenibilidad. Basada en estrategias de la UE como el Pacto Verde, impulsa inversiones en tecnologías verdes, desarrolla estándares de impacto y fomenta la colaboración público-privada para impulsar soluciones digitales sostenibles.

“

**Las tecnologías digitales ofrecen un potencial enorme para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> en Europa, pero el sector público tiene una doble responsabilidad en este ámbito.”**

Sin embargo, el progreso es lento debido a la falta de experiencia, ausencia de métricas estandarizadas y una responsabilidad insuficiente por parte de los proveedores. Entre las medidas clave para abordar esta cuestión figuran las siguientes:

→ **Definir marcos de medición del impacto:**

Para 2026, el 50% de las organizaciones adoptará sistemas de monitorización con criterios de sostenibilidad<sup>(33)</sup>; en 2027, el 75% aplicará programas para centros de datos sostenibles<sup>(34)</sup>. La **ley REEN** de Francia demuestra cómo la acción legislativa puede obligar a medir el impacto ambiental de las tecnologías digitales, y establece un estándar para las organizaciones públicas.

→ **Optimizar compras e infraestructuras:**

Prolongar la vida útil del hardware e integrar criterios de sostenibilidad en las adquisiciones, siguiendo el ejemplo del programa irlandés *Buying Greener*, cuyo objetivo es que el 80% de los productos TIC cumplan criterios medioambientales para 2025<sup>(35)</sup>.

→ **Impulsar la sostenibilidad basada en datos:**

Aprovechar tecnologías como la IA y la Blockchain para mejorar la transparencia, como sucede con la aplicación EnergieKnip de los Países Bajos<sup>(36)</sup> que está basada en Blockchain e incentiva el ahorro energético, lo que beneficia tanto a los ciudadanos como a la sostenibilidad del sector público.

→ **Reforzar la capacitación interna:**

Impartir formación sobre TI verdes y prácticas sostenibles, priorizando soluciones de bajo consumo y principios de ecodiseño. La iniciativa Green IT en Alemania ofrece formación a los empleados públicos que se centra en prácticas de eficiencia energética y principios de diseño ecológico para integrar la sostenibilidad en los procesos administrativos.

A pesar de sus impactos negativos, la tecnología digital puede acelerar la sostenibilidad en el sector público: facilita la toma de decisiones, el intercambio de datos y la optimización de recursos frente a los retos medioambientales. Es necesario un cambio cultural hacia soluciones digitales responsables y esenciales alineando sostenibilidad y rendimiento para mejorar tanto la responsabilidad ambiental como la eficiencia operativa.



(33) Gartner, "Gartner predicts half of organisations will manage hybrid cloud energy consumption with sustainability monitoring by 2026" (2024).

(34) Gartner, "Gartner predicts 75% of organisations will have implemented a data center infrastructure sustainability program by 2027" (2023).

(35) Circular Computing, "Landmark Irish public sector agreement awarded" (2024).

(36) IOTA Foundation, "Using data to cut energy use while boosting local economies" (2023).

# Tendencia 09.

## Afrontar los retos de ciberseguridad

### TENDENCIA 09 | AFRONTAR LOS RETOS DE CIBERSEGURIDAD

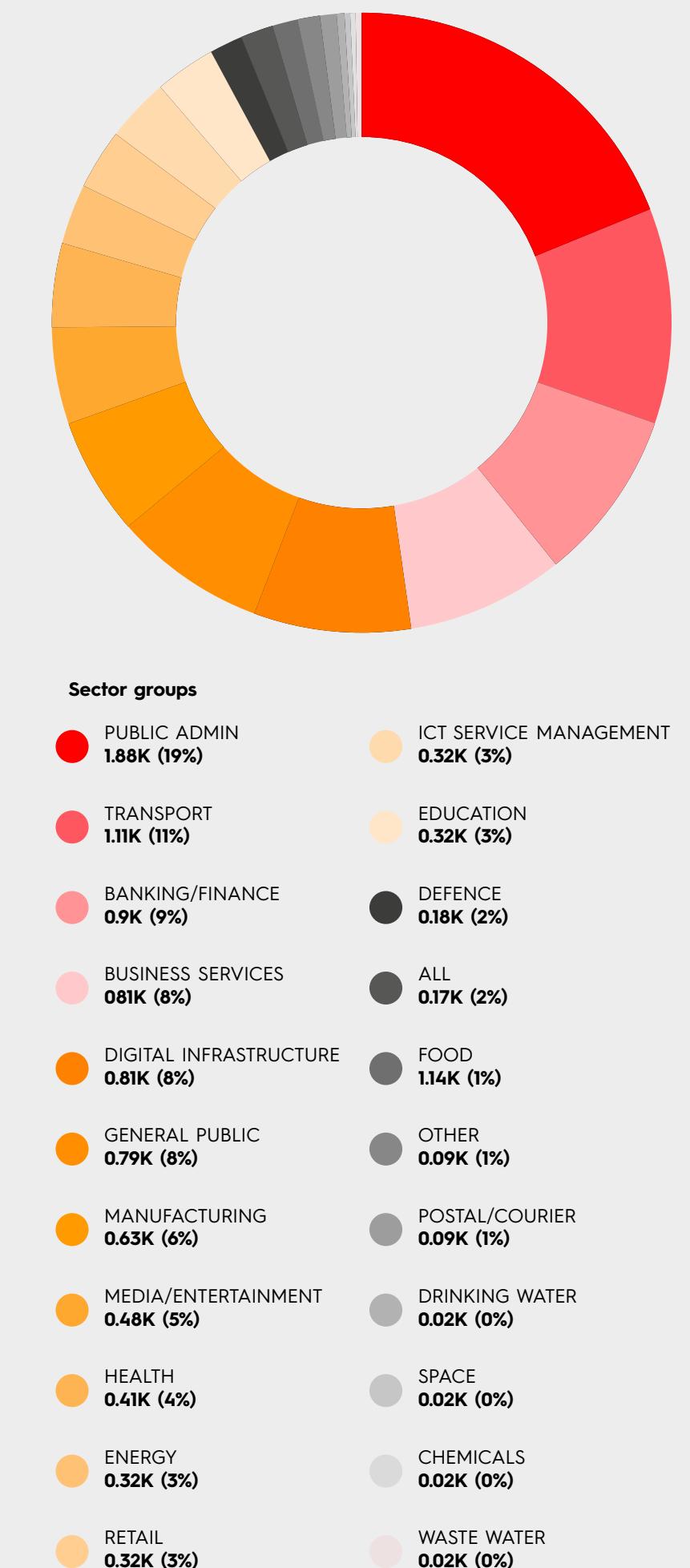
El sector público de la Unión Europea está a la vanguardia de un panorama de ciberseguridad que evoluciona a pasos agigantados.

**La creciente digitalización ha ampliado las superficies de ataque, y las administraciones públicas se han convertido en un objetivo prioritario de las ciberamenazas.** Entre julio de 2023 y junio de 2024, los ataques de programas de *ransomware* y de denegación de servicio distribuido (DDoS) representaron más de la mitad de los incidentes notificados, siendo la administración pública (19%) el sector más atacado<sup>(37)</sup>. Casos como el ataque de *ransomware* a un proveedor municipal en Alemania (noviembre de 2023) o la filtración masiva de datos sanitarios en Francia (principios de 2024) evidencian la urgencia de reforzar las defensas.

(37) ENISA, "Threat Landscape 2024", (2024).

(38) Íbid. ENISA (2024).

**Figura 07.**  
SECTORES ATACADOS POR NÚMERO DE INCIDENTES (JULIO DE 2023-JUNIO DE 2024)<sup>(38)</sup>



Este entorno de amenazas crecientes, impulsadas por las tecnologías emergentes y las tensiones geopolíticas, exige importantes adaptaciones. Un ejemplo clave es la directiva europea **NSI 2**, aprobada a principios de 2023 y de obligado cumplimiento a partir de octubre de 2024, que establece normas armonizadas para aumentar la resiliencia en sectores críticos como sanidad, energía y transporte. Esta directiva impone requisitos más estrictos para la notificación de incidentes y la gestión de riesgos, y aborda las vulnerabilidades de unos ecosistemas digitales cada vez más complejos.

Mientras tanto, los actores maliciosos emplean herramientas avanzadas como:

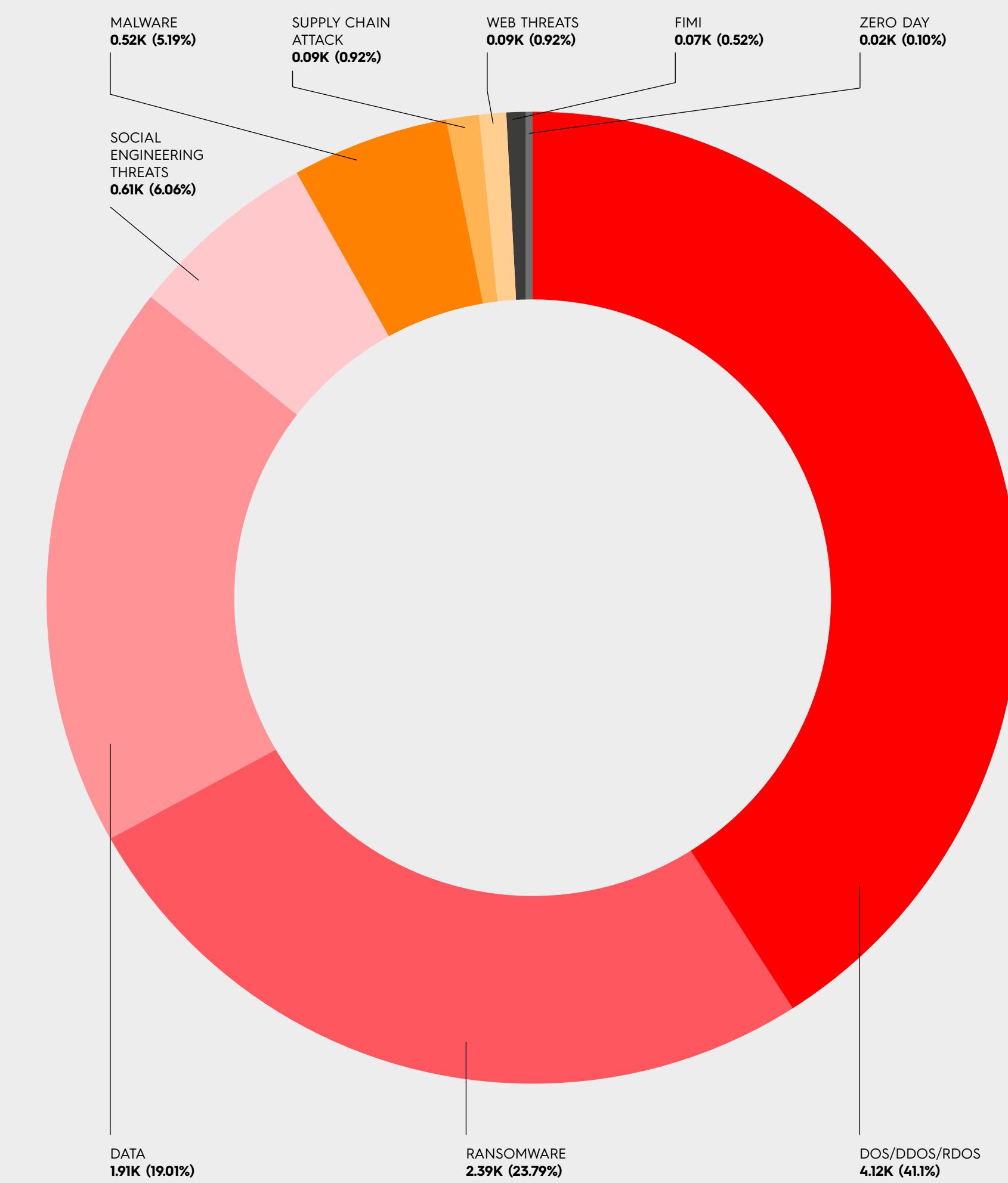
- **FraudGPT**<sup>(39)</sup> para elaborar campañas de *phishing* y generar *scripts* maliciosos, lo que supone riesgos adicionales para la seguridad del sector público.
- **Manipulación de la información**, como las operaciones rusas durante la guerra en Ucrania, cada vez más sofisticadas para influir en la opinión pública.
- **La computación cuántica**, que plantea nuevos retos y obliga a los gobiernos a priorizar el cifrado cuántico seguro para

proteger los sistemas sensibles.

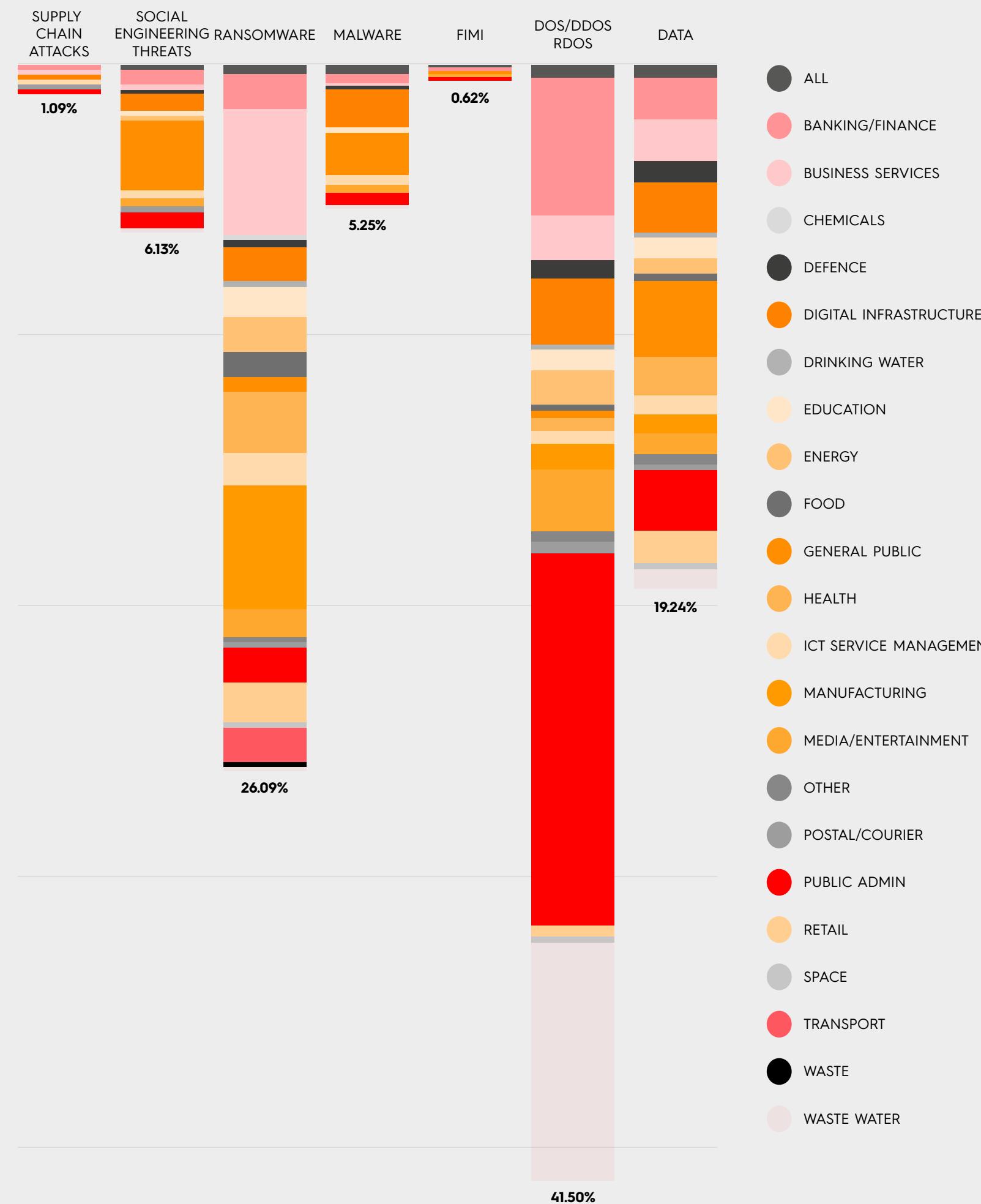
Para hacer frente a estas amenazas será fundamental integrar tecnologías avanzadas. Se estima que para 2028, el 70% de las implementaciones de IA en detección y respuesta de amenazas utilizarán sistemas multiagente (frente al 5% actual)<sup>(40)</sup>. Estos sistemas, junto con estrategias de seguridad adaptativa, permitirán a las administraciones anticipar y mitigar ataques. Sin embargo, la escasez de talento en ciberseguridad, agravada por la competencia con el sector privado, sigue siendo una barrera crítica. Los gobiernos deben invertir en formación y colaboración internacional para cerrar esta brecha.

Figura 08.

DESGLOSE DE LOS INCIDENTES ANALIZADOS POR TIPO DE AMENAZA (DE JULIO DE 2023 A JUNIO DE 2024)



**Figura 09.**  
ACONTECIMIENTOS OBSERVADOS RELACIONADOS CON LAS PRINCIPALES AMENAZAS DEL INFORME DE LA ENISA EN LOS SECTORES AFECTADOS



En un mundo digital en el que las ciberamenazas son constantes y cada vez más diversas, las administraciones deben priorizar la gestión eficaz del riesgo. Para lograrlo, se recomienda:

- Actualización de las estrategias: Revisar anualmente los riesgos para abordar amenazas emergentes.

## Construir una cultura de ciberseguridad

- Campañas de sensibilización: Poner en marcha una formación trimestral sobre *phishing*, contraseñas y actualizaciones.
- Formación específica: Crear cursos online adaptados por rol (empleados, directivos, TI).
- Simulaciones: Realizar simulacros de incidentes para mejorar la respuesta.

## Adaptar la protección mediante el análisis de riesgos

- Auditorías de seguridad: Centrarse en sectores sensibles como la sanidad o la defensa.
- Planes de acción a medida: Ajustar las medidas en función de los resultados de las auditorías y los activos críticos.

## Utilizar IA para la detección de amenazas

- Despliegue de la IA: Automatizar la detección y las respuestas en tiempo real.
- Automatización de procesos: Configurar sistemas de detección de anomalías y alertas.

## Colaborar para reforzar la resiliencia

- Compartir información: Participar en plataformas para intercambiar datos sobre amenazas.
- Simulaciones conjuntas: Organizar simulacros de crisis con socios estratégicos.
- Alianzas innovadoras: Colaborar con startups y universidades para co-crear soluciones.



## Tendencia 10. Mejorar *la toma de decisiones*

“

**En Europa, los sistemas de ADM abarcan un amplio espectro de aplicaciones, desde el procesamiento básico de información hasta el apoyo en la implementación de políticas.”**

En Europa, los sistemas de toma de decisiones automatizada o *Automated Decision-Making* (ADM) abarcan un amplio espectro de aplicaciones, desde el procesamiento básico de información hasta el apoyo en la implementación de políticas. Estas herramientas ayudan a los funcionarios a analizar grandes volúmenes de datos, identificar tendencias y generar

recomendaciones. Por ejemplo:

- **El Sistema de Información de Schengen (SIS)** recurre a la ADM para revolucionar la verificación de identidad y la colaboración policial en toda Europa. Utilizando datos biométricos como huellas dactilares y reconocimiento facial, el sistema compara automáticamente los datos personales con las órdenes vigentes y activa alertas cuando encuentra coincidencias.
- **La Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural (DG AGRI)** emplea ADM para mejorar la supervisión del cumplimiento de la normativa agraria. Utilizando datos de satélites y sistemas de IA, se analizan los campos para detectar usos no autorizados o infracciones medioambientales.
- **Con la National Data Analytics Solution (NDAS)**, las fuerzas policiales británicas aplican análisis predictivo para evaluar los datos delictivos y realizar evaluaciones de riesgos. Estos sistemas aplican modelos estadísticos e inteligencia artificial para anticipar posibles actividades delictivas y asignar recursos de forma más eficiente.

“

**Los responsables políticos deben garantizar que los sistemas respetan valores como la protección de datos, la transparencia y la democracia.”**

Impulsar la ADM como tecnología clave para la innovación y la eficiencia exige un enfoque equilibrado que garantice estándares éticos y proteja los derechos fundamentales. A nivel europeo, se observan dos líneas de acción:

- **Promoción de la ADM:** La UE respalda la ADM a través de programas como Horizon Europe, el Fondo Europeo de Defensa y el Programa Europa Digital, que promueven la innovación, la defensa y la adopción por parte del sector público. Las estrategias nacionales, como la de IA de Alemania, el *Plan National pour l'Intelligence Artificielle* de Francia y las aplicaciones de administración electrónica de Estonia, complementan estos esfuerzos por impulsar la ADM en toda Europa.
- **Regulación de la ADM:** El AI Act europeo aborda los riesgos éticos y legales, junto con el RGPD para la protección de datos y las Directrices Éticas para garantizar transparencia y equidad. Los Estados miembros añaden medidas como la *Loi pour une République numérique*, en Francia, que promueve la transparencia, y la ley de responsabilidad algorítmica de los Países Bajos, que evalúa la equidad de los algoritmos en los servicios públicos.

La ADM tiene un gran potencial para transformar la administración pública rationalizando procesos, reduciendo costes y permitiendo la toma de decisiones basada en datos. Sin embargo, para aprovechar estas oportunidades, los responsables políticos europeos deben **impulsar la innovación y reforzar la responsabilidad mediante acciones concretas:**

- **Aprovechando la ADM como motor de innovación y eficiencia:** La ADM puede acelerar los procesos administrativos, reducir costes y elevar a otro nivel la toma de decisiones basada en datos. Especialmente en sectores altamente regulados, como la administración pública, la agricultura y la sanidad.
- **Gestionando los riesgos para la confianza y los derechos fundamentales:** Los riesgos de discriminación, falta de transparencia y desconfianza pública requieren una implementación responsable que equilibre eficiencia y ética.

**Destacar la importancia estratégica para Europa:** La ADM es fundamental para la soberanía tecnológica de Europa. Los responsables políticos deben garantizar que los sistemas respetan valores como la protección de datos, la transparencia y la democracia.

# Configurar el futuro de los servicios públicos europeos

Los servicios públicos europeos afrontan un doble desafío: Responder a demandas sociales en constante evolución y aprovechar oportunidades tecnológicas que redefinen la gobernanza. Las tendencias recogidas en "Next Perspectives 2025" ofrecen una hoja de ruta clara para que los gobiernos impulsen la innovación, la resiliencia y la sostenibilidad.

La revolución digital es fundamental para esta transformación. Los ecosistemas de identidad digital (como *European Digital Identity Wallet*) prometen agilizar servicios transfronterizos, reducir costes y reforzar la confianza. Iniciativas de datos abiertos como el Espacio Europeo de Datos de Salud (EEDS) transformarán la sanidad mediante el intercambio seguro de datos, impulsando investigación e innovación.

Con un 25% de empleados del sector público próximos a la jubilación, cerrar la brecha de competencias digitales es urgente. Los gobiernos deben combinar reclutamiento y reciclaje profesional, creando una fuerza laboral ágil y preparada para la era digital.

Esto refuerza la importancia del liderazgo digital, clave para gestionar burocracias complejas y adoptar tecnologías punteras.

Los programas GovTech y la automatización de decisiones (ADM) redefinirán la prestación de servicios, ofreciendo mejoras sin precedentes en eficiencia. Sin embargo, su éxito depende de superar retos como la transparencia, la rendición de cuentas y los cuellos de botella en la contratación pública. Del mismo modo, la ciberseguridad y la cooperación internacional deben seguir siendo prioridades absolutas garantizando la solidez de las instituciones europeas frente a amenazas polifacéticas.

**“La inteligencia artificial es el núcleo de muchas innovaciones que impulsamos.”**

3.0  
CONCILIACIÓN

Integrar la transformación digital con los objetivos del Pacto Verde Europeo es fundamental. Iniciativas como la *European Green Digital Coalition* demuestran que la tecnología puede reducir emisiones y promover prácticas responsables. Para lograrlo, se necesitan estrategias sólidas, métricas claras y experiencia especializada.

Los ciudadanos deben percibir la digitalización como una mejora tangible en sus vidas, no como una amenaza a sus derechos o su privacidad. Esto exige servicios transparentes, inclusivos y seguros, especialmente en el uso de inteligencia artificial, que atraviesa muchas de estas tendencias.

**En Sopra Steria Next, la inteligencia artificial es el núcleo de muchas innovaciones que impulsamos. Ya está integrada en nuestras soluciones y en nuestra experiencia de consultoría, lo que nos permite ofrecer respuestas personalizadas y de vanguardia a los retos más complejos del sector público.**

**Nuestro objetivo es aprovechar el poder de la IA para fortalecer las instituciones públicas, mejorar la experiencia ciudadana y garantizar un crecimiento sostenible en toda Europa.**

Creemos firmemente que el futuro de los servicios públicos europeos pasa por adoptar estas tendencias de forma conjunta. Con más colaboración transfronteriza e innovación, Europa tiene la oportunidad única de redefinir la excelencia de los servicios, preservar los valores democráticos y construir una sociedad sostenible e inclusiva para las próximas generaciones.

## El futuro de los servicios públicos europeos pasa por adoptar estas tendencias de forma conjunta.

## Contactos



### Luis SERVÁN

Director de Consultoría  
Sector Público Sopra Steria Next  
→ [luis.servan@soprasterianext.com](mailto:luis.servan@soprasterianext.com)

### Alicia CALVO

Directora de Consultoría Sopra Steria Next  
→ [alicia.calvo@soprasterianext.com](mailto:alicia.calvo@soprasterianext.com)

### Sònia CAÑIZARES

Directora del Sector Público, Sanidad y Consultoría de Cataluña Sopra Steria Next  
→ [sonia.canizarespino@soprasterianext.com](mailto:sonia.canizarespino@soprasterianext.com)

### Carlos LLORCA

Director de Consultoría Territorios Sopra Steria Next  
→ [carlos.llorca@soprasterianext.com](mailto:carlos.llorca@soprasterianext.com)

### Cristina ANTÓN

Innovación y Gobierno Digital Sopra Steria Next  
→ [cristina.anton@soprasterianext.com](mailto:cristina.anton@soprasterianext.com)

### Daniel RODRÍGUEZ-PERAL

Responsable de Comunicación Externa  
→ [daniel.rodriguez@soprasteria.com](mailto:daniel.rodriguez@soprasteria.com)