

**XVIII Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración
(AECPA)**

9 al 11 de septiembre de 2026 · Universidad de Granada

*GT 5.1: Administración Pública e Inteligencia Artificial. Retos y oportunidades de la
gobernanza de los algoritmos para la gestión pública*

**La incorporación de la inteligencia artificial en la administración local: un
análisis cualitativo desde la práctica institucional**

Carmen García-Luján Martínez
Universidad de Burgos
mcgmartinez@ubu.es

Resumen. Este trabajo analiza comparativamente la incorporación de la inteligencia artificial en dos Administraciones locales españolas con distinto grado de madurez tecnológica, desde una perspectiva ética, organizativa y de gobernanza. Mediante un análisis cualitativo de dos entrevistas semiestructuradas en profundidad, se examinan la estrategia institucional, los mecanismos de control, la ética, los derechos fundamentales y su impacto. Los resultados revelan que, a pesar de las diferencias en implantación tecnológica, ambos casos coinciden en la ausencia de auditorías independientes, de evaluación ética interna y de medidas frente a sesgos algorítmicos, así como en una gobernanza ejercida principalmente por vía contractual y sin participación ciudadana operativa. El estudio concluye que la madurez tecnológica no equivale a madurez de gobernanza y que la incorporación de la IA en la Administración local se está produciendo sin instrumentos específicos de evaluación ética ni de garantía democrática.

Palabras clave: inteligencia artificial, Administración local, gobernanza algorítmica, ética pública, derechos fundamentales.

Carmen García-Luján Martínez es Licenciada en Derecho por la Universidad de Granada y en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad de Burgos, (Premio Extraordinario de Licenciatura 2003). Actualmente es profesora asociada del Área de Ciencia Política y de la Administración Pública de la Universidad de Burgos, donde imparte docencia en el ámbito de la Ciencia de la Administración y desarrolla su tesis doctoral sobre el impacto de la inteligencia artificial en la Administración Pública, con especial atención a su gobernanza, dimensión ética y efectos sobre la transformación administrativa.

BORRADOR, SE RUEGA NO CITAR

1. Introducción

La inteligencia artificial (en adelante, IA) ha dejado de ser en muy poco tiempo una promesa tecnológica para convertirse en una realidad operativa dentro de las burocracias, a pesar de estas ser constantemente criticadas por su incapacidad para brindar un servicio eficaz y adecuado (Lipsky, 1980) y dentro de las Administraciones públicas españolas. España avanza decididamente para posicionarse como un actor relevante en el desarrollo y regulación de la IA en Europa. Este impulso se refleja en iniciativas como la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (ENIA), la creación de la Agencia Española de Supervisión de la IA (AESIA) y los entornos de prueba (sandboxes), pensados para preparar la implementación del Reglamento Europeo de IA (Ros-Medina et al., 2025). Estas acciones han despertado el interés internacional, consolidando a España como un interlocutor técnico y regulador relevante en Europa.

Mientras la Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública es de 2023, aprobada por el CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) el 20 de noviembre de 2023, significa un paso adelante en la construcción de una visión compartida sobre estas tecnologías disruptivas en la región (Criado, 2024). En España, aunque no existe un documento nacional de naturaleza equivalente específicamente dirigido a las entidades locales, recientemente la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) ha elaborado una *Guía práctica y políticas de uso de la IA en las entidades locales*, orientada a facilitar a los gobiernos locales la incorporación responsable de estas tecnologías.

En el nivel local esa incorporación presenta rasgos propios que la hacen especialmente interesante para la Ciencia Política y la Administración pública. Los ayuntamientos constituyen la Administración más próxima a la ciudadanía y la que presta de forma más directa servicios con impacto inmediato sobre la vida cotidiana; son también el nivel de gobierno más heterogéneo, con más de ocho mil entidades de tamaños, capacidades y recursos radicalmente distintos. La literatura académica reciente ha comenzado a documentar una preocupante brecha entre las ambiciosas estrategias nacionales de inteligencia artificial y la capacidad real de implementación en las Administraciones locales periféricas (Rivera Capón, 2026). Las Administraciones públicas y, en mayor medida, las entidades locales, se encuentran en un momento de cambio, inmersos en un gran proceso de transformación digital que plantea nuevos retos y una nueva cultura en las organizaciones, pero también nuevas oportunidades en las formas de prestar nuevos servicios públicos más modernos, rápidos y eficientes acordes con las nuevas necesidades de los ciudadanos.

La IA se está introduciendo en ese escenario sin un desarrollo normativo específico para el ámbito local en España, mientras en otros lugares, se habla ya de la securitización de la inteligencia artificial (Ulloa, 2025), no cuenta con instrumentos consolidados de gobernanza algorítmica y, en buena medida, mediante la contratación de soluciones diseñadas fuera de la propia organización. Como señalan Arenilla Sáez y Llorente Márquez (2025), “la debilidad tecnológica no radica solo en la falta de recursos, sino en la ausencia de una estrategia digital articulada con el modelo de formación y de talento institucional”. Esta consideración permite entender que la incorporación de la IA en las

Administraciones públicas no depende exclusivamente de la disponibilidad de tecnología, sino también de la existencia de una estrategia institucional y de las capacidades necesarias para su adecuada implementación.

Lo que hoy significa la IA en la Administración local puede resumirse en tres desplazamientos simultáneos, y atendiendo a la perspectiva de la Ciencia de la Administración, Baena del Alcázar (2000) destaca su carácter autónomo y aplicado, sustentado en las aportaciones de disciplinas como la Ciencia Política, la Sociología y el Derecho. Esta concepción resulta especialmente relevante ante los procesos actuales de transformación digital, en los que la incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial no puede abordarse exclusivamente desde una perspectiva tecnológica, sino que requiere atender también a sus dimensiones organizativas, jurídicas, políticas y de gestión pública.

El marco teórico de esta investigación se articula en torno a la relación entre la transformación y modernización de la Administración Pública y el actual proceso de revolución digital, prestando especial atención a la incorporación de la inteligencia artificial en el ámbito local. Desde esta perspectiva, se abordan las oportunidades y los retos derivados de su implementación, así como los factores organizativos e institucionales que condicionan su desarrollo, entre ellos las capacidades tecnológicas y profesionales, el liderazgo, la formación del personal, la gobernanza, la supervisión y el respeto de los principios éticos y los derechos fundamentales

En este sentido, la IA es hoy considerada una palanca de transformación de alto impacto, con especial incidencia en la producción de valor y el funcionamiento de cualquier organización, esta se debe considerar tanto su potencial para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios como las capacidades institucionales necesarias para garantizar una implantación adecuada (Cortes, 2026). Y con ese marco teórico, este estudio de la IA en la Administración Pública local, debe ser desde distintos desplazamientos, así el primer desplazamiento es funcional: de la digitalización de trámites propia de la administración electrónica se pasa a la automatización de tareas de valoración, análisis y anticipación, desde la transcripción de documentos hasta la predicción de situaciones urbanas o la categorización automática de solicitudes ciudadanas. El segundo es organizativo: la IA no se incorpora como un sistema informático más, sino como un factor que altera contenidos de puestos de trabajo, perfiles profesionales requeridos y relaciones entre áreas, en organizaciones cuyos instrumentos de ordenación del empleo público responden a lógicas anteriores. El tercero es jurídico-político: la aplicación de estas herramientas afecta a la transparencia, a la protección de datos, a la igualdad de trato y a las garantías del procedimiento administrativo, en un contexto en el que el Reglamento (UE) 2024/1689, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial, fija un marco común, pero deja a cada entidad la tarea de traducirlo a su realidad organizativa. Su entrada en vigor obliga a las entidades locales a revisar procedimientos, reforzar capacidades técnicas y jurídicas y establecer mecanismos de gobernanza que permitan garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos. Se hará necesario, discusiones desde diferentes perspectivas, que permitan dialogar con científicos de diferentes campos, gobiernos, empresas y otros actores sociales sobre cuestiones relacionadas con la gobernabilidad y la legitimidad de la IA en la gobernanza (Gil, 2024)

La literatura reciente ha destacado el carácter transformador que puede tener la incorporación de la inteligencia artificial en el sector público. En esta línea, Criado (2016) plantea el concepto de gobernanza inteligente, basado en el uso de las nuevas tecnologías para mejorar la gestión pública y la prestación de servicios, favoreciendo al mismo tiempo la transparencia, los datos abiertos y una mayor participación ciudadana (Criado y Villodre, 2021). Excediendo con mucho su dimensión técnica y constituye un problema de gobernanza que obliga a redefinir roles, capacidades y mecanismos de control (Criado, Sandoval-Almazán y Gil-García, 2025; Cerrillo i Martínez, 2025).

Se ha señalado igualmente la brecha existente entre el despliegue tecnológico y la formación de quienes deben gobernarlo (Cortés, 2026), así como el riesgo de dependencia de proveedores externos y su impacto desigual sobre las entidades locales con menos recursos (Rivera et al., 2025). En el caso de los gobiernos locales españoles, los trabajos sobre capacidades tecnológicas apuntan en la misma dirección al distinguir entre disponer de herramientas y disponer de capacidad organizativa para gobernarlas (Liarde Conesa, en Criado, Villodre y Rodríguez Bolívar, 2026). Existe, sin embargo, menos evidencia empírica sobre cómo se construye institucionalmente ese proceso desde dentro de las propias organizaciones municipales: qué prioridades se fijan, qué cautelas emergen, qué queda fuera del discurso y qué distancia media entre disponer de tecnología y disponer de mecanismos efectivos para gobernarla.

Este estudio se sitúa en ese espacio. Su finalidad no es describir qué herramientas de IA utiliza cada ayuntamiento, sino comprender cómo se incorpora institucionalmente la IA en la Administración local desde cuatro perspectivas: la gobernanza, la organización administrativa, la ética y los derechos fundamentales. Para ello se analizan dos entrevistas semiestructuradas en profundidad realizadas a responsables municipales directamente implicados en estos procesos, en dos administraciones deliberadamente situadas en extremos opuestos: una con un grado elevado y consolidado de implantación y otra en una fase todavía muy inicial. En particular, se examina si ambas han establecido mecanismos institucionales que garanticen la protección de los derechos fundamentales, la transparencia, la supervisión humana, la prevención de sesgos y la participación ciudadana en el diseño y control de estas tecnologías. El análisis se centra, por tanto, no solo en el grado de implantación tecnológica, sino en la existencia de criterios éticos formalizados, procedimientos de evaluación y salvaguardas efectivas.

La hipótesis exploratoria que orienta el trabajo es que la madurez tecnológica y la madurez de gobernanza no avanzan necesariamente al mismo ritmo, ni siquiera en un contexto de mayor exigencia normativa como el creado por el Reglamento europeo. La regulación jurídica, por sí sola, no puede garantizar un uso plenamente seguro y confiable de la inteligencia artificial. Por ello, resulta necesario complementarla con otros mecanismos de orientación y control, entre los que adquiere especial importancia la ética. Esta aporta principios y criterios para orientar la actuación de las personas responsables de diseñar, gestionar y supervisar estas tecnologías, garantizando que su utilización responda a criterios de responsabilidad y buen uso (Martín, 2023). Si la capacidad de gobernanza fuera consecuencia de la acumulación tecnológica, ambos casos deberían diferir tanto en gobernanza como en implantación. El estudio muestra que no ocurre así, y esa asimetría constituye su principal aportación. La integración efectiva y ética de la inteligencia artificial en la Administración

Pública requiere avanzar hacia modelos administrativos más flexibles y adaptables, capaces de responder a los cambios tecnológicos y sociales. En este proceso, adquiere especial relevancia la función de dirección y coordinación, que Ramió (2018) vincula con la figura del “metagobernador”, así como la existencia de normas y mecanismos que permitan reducir los sesgos, garantizar la transparencia y asegurar la rendición de cuentas. Todo ello depende, en última instancia, no solo de los instrumentos tecnológicos y normativos disponibles, sino también de las capacidades, actitudes y aptitudes de las personas que dirigen y trabajan en la Administración Pública.

Las preguntas que orientan el trabajo son, en consecuencia, las siguientes: ¿qué relación existe entre madurez tecnológica y madurez organizativa en la incorporación de la IA en el ámbito local?; ¿qué papel desempeñan el liderazgo institucional, la formación del personal y las resistencias internas?; ¿qué mecanismos de gobernanza, supervisión y control humano se han desarrollado efectivamente?; ¿cómo se reconocen y aplican los principios éticos y las garantías de los derechos fundamentales, en particular frente a los sesgos algorítmicos?; y ¿qué lugar ocupa la participación ciudadana en el diseño y la supervisión de estos sistemas?

El trabajo es la fase cualitativa exploratoria de un proyecto de investigación más amplio y que sus resultados orientarán la fase cuantitativa posterior, que no pretende ofrecer resultados estadísticamente generalizables ((Corbeta, 2007). Su valor es el de la evidencia cualitativa: dos casos permiten identificar dimensiones, tensiones y categorías analíticas difícilmente accesibles por otras vías, que la fase cuantitativa posterior-un cuestionario dirigido a entidades locales- permitirá contrastar sobre una base más amplia, conforme a un diseño exploratorio secuencial. Su interés reside en mostrar que la incorporación de la IA en la Administración local no es únicamente un proceso técnico, sino también político, organizativo y jurídico, que afecta a la legitimidad democrática, a la capacidad institucional y a la forma en que los poderes públicos garantizan los derechos de la ciudadanía en el nuevo marco tecnológico y normativo europeo.

2. Metodología y procedimiento de análisis

El diseño responde a un estudio cualitativo de dos casos, basado en entrevistas semiestructuradas en profundidad a responsables municipales con competencias en administración electrónica, modernización administrativa y evaluación de herramientas tecnológicas, seleccionados mediante muestreo intencional por relevancia funcional y conocimiento directo del objeto de estudio. Las personas entrevistadas ocupaban cargos de responsabilidad política y técnica, en una posición estratégica para ofrecer una visión transversal de los procesos de transformación digital que lideran en sus organizaciones, lo que permitió obtener información sobre el estado de digitalización municipal, los proyectos e iniciativas vinculadas a la IA, los condicionantes jurídicos, técnicos y organizativos de su implantación y las expectativas institucionales sobre su evolución futura.

Las entrevistas se realizaron en octubre y noviembre de 2025, en ambos casos con presencia de dos responsables de las oficinas digitales del ayuntamiento, con una duración aproximada de entre cincuenta y sesenta minutos, en dos modalidades, una por videoconferencia y la otra presencial, con consentimiento verbal para su grabación y posterior transcripción literal. El enfoque es

fundamentalmente inductivo, aunque combina lo deductivo y busca conocer la realidad desde una perspectiva interna (Ruiz, 2012).

Todo el material se presenta anonimizado, conforme al compromiso de confidencialidad asumido y a la normativa de protección de datos y de ética de la investigación. No se mencionan nombres de municipios, de personas entrevistadas, ni denominaciones de herramientas, programas o iniciativas que permitan identificación directa o indirecta. Se emplean exclusivamente dos denominaciones convencionales: Ayuntamiento A, Administración local con un grado elevado y consolidado de implantación de la IA; y Ayuntamiento B, Administración local con un grado todavía muy limitado o inicial. En las citas literales, los corchetes indican sustituciones anonimizadoras o aclaraciones y los puntos suspensivos entre corchetes [...] señalan elisión; las citas conservan la literalidad del discurso oral transcrito, con las mínimas correcciones ortográficas y de puntuación necesarias para su lectura.

En cuanto al procedimiento de análisis, el material se ha tratado mediante análisis cualitativo de contenido siguiendo las orientaciones de Corbetta (2007) y Flick (2007) sobre el tratamiento del material empírico procedente de entrevistas: análisis centrado en los sujetos y no en las variables, enfoque holístico y presentación de los resultados en forma de narración ilustrada con fragmentos de entrevista, de modo que el texto resulte de una combinación continua de análisis y explicación apoyada en las palabras de las personas entrevistadas.

El procedimiento constó de cuatro operaciones. Primera, una lectura completa de ambas transcripciones, sin codificar, orientada a captar el sentido global, el tono y las cautelas institucionales de cada discurso. Segunda, una codificación deductiva en la que las cuatro dimensiones del guion se utilizaron como sistema de categorías previas, desagregadas en las subcategorías correspondientes a las preguntas efectivamente formuladas: las dimensiones no sirvieron solo para elaborar las preguntas, sino también para codificar, sistematizar y comparar la información. Tercera, una codificación inductiva, en la que los fragmentos relevantes que no encajaban en las subcategorías previas se agruparon como categorías emergentes, sin forzar su inclusión en el sistema inicial. Y cuarta, la elaboración de una matriz comparativa de doble entrada (dimensiones por casos), con una columna destinada a coincidencias y diferencias, utilizada como herramienta intermedia para la redacción ordenada de los resultados y recogida, en versión sintética, en el anexo de este trabajo. Queda así establecida la cadena guion, codificación, matriz y resultados, que dota de trazabilidad al análisis.

Se ha registrado de forma expresa qué cuestiones no fueron abordadas o fueron respondidas negativamente por cada persona entrevistada, pues en una comparación entre casos con distinto grado de madurez la ausencia de respuesta es un dato analítico y no una laguna del material. A lo largo del texto se distingue sistemáticamente entre lo que se desprende de las entrevistas, presentado con citas literales, y las interpretaciones del análisis, reservadas al apartado de discusión. No se atribuye a las personas entrevistadas ninguna afirmación que no hayan realizado ni se completan sus respuestas mediante suposiciones.

3. Resultados

Se exponen los hallazgos que se desprenden directamente de las entrevistas, ordenados según las cuatro dimensiones del guion e ilustrados con fragmentos literales del discurso, indicando expresamente cuando una cuestión no fue abordada por alguno de los entrevistados.

3.1. Estrategia general, aplicación y liderazgo institucional

En cuanto al grado de implantación. El Ayuntamiento A dispone de IA en explotación en cuatro ámbitos funcionalmente distintos: seguridad ciudadana y movilidad, atención ciudadana, planificación territorial y urbanismo mediante un gemelo digital de la ciudad, y eficiencia interna. El Ayuntamiento B no tiene ningún sistema en funcionamiento y sitúa su prioridad en consolidar previamente el expediente electrónico; no se encuentra, sin embargo, en una fase meramente declarativa, sino contractual, con dos pilotos licitados y adjudicados, uno interno (apoyo jurídico y redacción de pliegos) y otro externo (asistente conversacional para la ciudadanía). *“Son licitaciones que se han abordado y que están adjudicadas; no está en el mundo de las ideas: estamos ya con el piloto encima de la mesa”* (Ayuntamiento B)

En liderazgo. Ambos casos atribuyen al liderazgo político un carácter determinante, pero difieren en su articulación organizativa. En el Ayuntamiento A el impulso se ha traducido en una unidad transversal creada hace tres o cuatro años, con dependencia orgánica de primer nivel, y en un órgano de coordinación en el que están representadas todas las áreas municipales. *“Es un comité en el que están representados todos los responsables de todas las áreas del ayuntamiento [...] Esto nos permite esa capilaridad del proyecto”* (Ayuntamiento A)

En el Ayuntamiento B el liderazgo se sitúa en la máxima autoridad municipal, sin que se mencione una estructura equivalente. El marco de valores se formula en términos operativos precisos: la IA como soporte y no como sustituto, y el error cero como límite infranqueable en la actividad reglada. *“La IA no viene para solucionar problemas: viene para ser un soporte [...]. No se puede prescindir de lo que es el criterio técnico [...]. El margen de error tiene que ser cero”* (Ayuntamiento B)

Coincidencia relevante en formación: en ninguno de los dos casos la capacitación en IA ha precedido a la herramienta. El Ayuntamiento A cuenta con un recorrido consolidado en competencias digitales generales, pero describe la formación específica en IA como posterior y reactiva a la demanda del propio personal. El Ayuntamiento B no la ha iniciado y la sitúa como paso posterior a la selección de las soluciones, por analogía explícita con el expediente electrónico. *“Casi ha sido más reactiva. En este caso ha sido la propia gente de la organización, los propios empleados, los que quieren utilizar [asistentes de IA]”* (Ayuntamiento A)

En cuanto a resistencias. El diagnóstico es divergente. El Ayuntamiento A describe una resistencia clásica al cambio, gestionada mediante acompañamiento y detección temprana a través de los responsables de área, y añade un reto estructural: el desajuste entre el ciclo de la contratación pública y el ciclo tecnológico. El Ayuntamiento B anticipa el problema inverso, esto es, demanda desbordada y uso no supervisado, que ya se produce con versiones gratuitas de herramientas generativas. *“Una contratación puede durar un año, y lo que estás contratando cuando empezaste y cuando terminas tecnológicamente no tiene nada que ver”* (Ayuntamiento A) así *“Somos conscientes de que va a ser justo lo*

contrario: tendremos que ir poniendo ciertos frenos para el uso de las herramientas [...]. Eso sí, hay que revisarlo, porque la IA engaña, y engaña mucho” (Ayuntamiento B)

Empresas tecnológicas y consultoras. Ambos consideran imprescindible el acompañamiento externo, con distinta carga crítica. El Ayuntamiento A describe un modelo mixto y una relación muy positiva, en la que el proveedor aporta no solo tecnología sino criterio y aprendizaje acumulado. El Ayuntamiento B introduce dos cautelas que el primer caso no formula: no existe una IA genérica, sino soluciones sectoriales de cada proveedor, y hay un riesgo de adopción fragmentada. *“Importantísimo, claro, importantísimo. Y la relación es maravillosa [...]. La empresa [...] es una fuente de información, de consultoría y de apoyo absolutamente extraordinaria” (Ayuntamiento A) “Tendríamos [...] un sembrado importantísimo [...] que al final no tiene ningún tipo de integración. Y la IA debe ir de la mano de una integración total y absoluta” (Ayuntamiento B)*

La replicabilidad, ambos la vinculan al caso de uso y a la proporcionalidad de la inversión, desde posiciones inversas: el Ayuntamiento A sostiene que el modelo conceptual es trasladable pero la inversión no es neutra; el Ayuntamiento B asume deliberadamente una posición de seguidor informado. *“No somos cabeza de león, sino que somos cola de ratón. Aquí lo que venimos es viendo dónde estas herramientas están funcionando [...] con la idea de evitar cometer errores que previamente se han cometido. Porque somos novatos en este aspecto” (Ayuntamiento B)*

En cuanto a beneficios, solo el Ayuntamiento A aporta beneficios verificados: transcripción y resumen automatizado de las actas del Pleno, con reducción del trabajo de secretaría de dos o tres días a una revisión humana de quince a veinte minutos; análisis de grabaciones de videovigilancia para el seguimiento de hechos delictivos, tarea descrita como inabarcable manualmente; y simulación y predicción sobre el gemelo digital. En el Ayuntamiento B los beneficios se formulan como expectativa, reducción de tiempos, apoyo en consultas jurídicas, agilización de licencias, normalización, con un beneficio indirecto que ambos identifican de manera convergente y que no estaba previsto en el guion: la mejora de la calidad y la actualización de la información municipal como efecto derivado de la preparación de los datos. *“Antes, en secretaría, esto implicaba que el área estaba dos o tres días escribiendo el acta. Ahora [...] la revisión humana es de quince, veinte minutos” (Ayuntamiento A)*

3.2. Gobernanza, supervisión y control

El resultado principal de este bloque es una coincidencia, y probablemente sea el hallazgo más significativo del estudio: ninguna de las dos administraciones dispone de un sistema consolidado de gobernanza de la IA, con independencia de su grado de implantación tecnológica.

Los mecanismos de supervisión. En el Ayuntamiento A se califican expresamente de incipientes. Buena parte de los sistemas incorporaban ya funcionalidades de IA en el momento de su contratación, y la respuesta institucional ante el Reglamento europeo ha consistido en trasladar a los proveedores las condiciones de cumplimiento y exigirles revisión, sin que ello haya cristalizado en un marco propio. En el Ayuntamiento B no existen; la preocupación se reconoce como recurrente en las reuniones internas, pero sin solución articulada. *“Ahora, en esto, hemos estado todavía un poquito ahí, no sé si en pañales [...]. Esto es todavía un debe, porque es una primera parte del entorno de gobernanza que tenemos que trabajar” (Ayuntamiento A) y “Si nos dices “habéis buscado solución a esto”, la respuesta es que a día de hoy no. A día de hoy no. Tengo la sensación de que es poner puertas al campo” (Ayuntamiento B)*

Las Auditorías. en ninguno de los dos casos se han realizado auditorías o evaluaciones independientes de los sistemas de IA. En el Ayuntamiento A la respuesta es negativa y expresa: “No, de momento no”. En el Ayuntamiento B tampoco existen, si bien se documenta una infraestructura de control consolidada en administración electrónica y seguridad de la información —plataformas auditadas, gestión de accesos y autorizaciones, certificación en el Esquema Nacional de Seguridad en nivel medio— y la creación reciente de una responsabilidad específica de calidad. Existe, por tanto, cultura de auditoría, pero todavía no proyectada sobre la IA.

El Control humano y límites, el Ayuntamiento A ha resuelto operativamente el problema en un sistema concreto: ante el comportamiento inicialmente autónomo del asistente conversacional generativo, se acotaron drásticamente las fuentes admisibles a los espacios institucionales propios, con seguimiento periódico de las respuestas erróneas apoyado en la trazabilidad. El Ayuntamiento B declara expresamente no poder responder a la cuestión y limita su previsión a un control de acceso. En ninguno de los dos casos se describe un procedimiento general y formalizado de supervisión humana de decisiones asistidas o automatizadas. *“Va a tener solo tres sitios a los que mira; los demás son ajenos para él”* (Ayuntamiento A) y *“Ahí no te vamos a poder contestar, porque es algo que todavía no [...]. Partimos de esa base de que estamos muy verdes en la parte de IA; pues no tenemos muy claro cómo abordarlo”* (Ayuntamiento B)

Existen en el Ayuntamiento A, indicadores, que los califica de modestos y de carácter interpretativo: comparación del volumen y la temática de las llamadas al servicio telefónico de atención ciudadana antes y después de la puesta en marcha del asistente, y cuadro de mando de consultas recibidas; ante la implantación de una medida de restricción de tráfico, en torno al noventa por ciento de las consultas se canalizó por el asistente. No existen en el Ayuntamiento B. En ninguno de los dos casos se mencionan indicadores referidos a equidad, calidad de las decisiones o impacto sobre derechos. *“Sí hay, aunque son muy modestos [...] Es casi como interpretar lo que está pasando”* (Ayuntamiento A)

3.3. Ética, derechos fundamentales y participación social

Este bloque concentra las coincidencias de mayor alcance analítico, así en cuanto a la protección de datos. Ambos casos apoyan la garantía en el marco jurídico general y en las estructuras preexistentes, la figura de protección de datos en un caso, el control de accesos en el otro, y no en salvaguardas específicamente diseñadas para sistemas de IA. Los dos identifican, además, una zona de descontrol en el uso interno. *“Nos ceñimos mucho a la legalidad [...]. No tenemos un control posterior para decir “oye, esta conversación contuvo estos datos, elimínala”. No, eso no”* (Ayuntamiento A) y *“Estamos viendo, desde la parte nuestra de tecnologías, verdaderas aberraciones. Pero es que se queda fuera de nuestro control y del de todos: la propia formación del usuario”* (Ayuntamiento B)

Bases de datos y garantías. Cada caso aporta un problema distinto. El Ayuntamiento A identifica un riesgo de estratificación entre entidades locales: los municipios sin capacidad para disponer de entornos propios quedarán en infraestructuras compartidas de terceros con menores garantías de tratamiento. El Ayuntamiento B identifica un conflicto normativo previo entre el deber de transparencia y la protección de datos, que bloquea la anonimización documental; la respuesta organizativa adoptada se reconoce expresamente como subóptima. *“Esos tienen que exigir específicamente un tratamiento sobre sus datos, que van a estar, vamos a decir, en una lavadora donde hay*

muchas más cosas” (Ayuntamiento A) y “Hemos optado por algo que no es muy bueno, que es tratar de evitar el facilitar la mayor cantidad de información; pero va en contra de la gobernanza y de la transparencia” (Ayuntamiento B)

Sesgos algorítmicos y perfiles grupales. Coincidencia plena en sentido negativo: ninguna de las dos administraciones dispone de medidas de identificación o corrección de sesgos. En el Ayuntamiento A existe conciencia teórica sin traducción práctica, y la gestión efectiva ha sido empírica. En el Ayuntamiento B el control se ejerce por vía de interrogación al proveedor y por restricción de fuentes, con reconocimiento de la limitada capacidad de intervención sobre el modelo. La cuestión de los perfiles grupales y la discriminación tampoco ha sido abordada en ninguno de los dos casos, si bien el Ayuntamiento B verbaliza la insuficiencia del tratamiento indiferenciado. *“Ahí es verdad que yo sobre esto he leído, pero no he practicado [...]. No hemos tenido la capacidad como de meterle mano” (Ayuntamiento A). “La pregunta ha sido siempre la misma: cuál es la IA que está detrás de la herramienta [...] y cómo captura los datos, cuándo y dónde” (Ayuntamiento B)- “De momento estamos centrados en ofrecer la información; no estamos pensando en discriminar desde el punto de vista de sexo, religión, la edad, etcétera [...]. No vale el café para todos” (Ayuntamiento B)*

Principios éticos. El resultado más rotundo del bloque: en ninguno de los dos casos existe un estudio o evaluación interna sobre los principios éticos que inspiran la estrategia municipal en materia de IA. En el Ayuntamiento A la respuesta es un monosílabo: “No”. En el Ayuntamiento B no existe tal estudio ni está previsto, y los valores éticos aparecen formulados como criterio profesional individual —error cero, revisión humana, responsabilidad de las personas— más que como marco institucional.

Participación social. Frente a esa inversión en capacitación, la participación en el diseño o la supervisión de los proyectos de IA es prácticamente inexistente. En el Ayuntamiento A estaba prevista ,grupos de control de calidad con perfiles diversos, incluidas situaciones de discapacidad y distintas edades, pero no llegó a activarse. En el Ayuntamiento B no existe ni está prevista. *“Se planteó; hay un proyecto un poco ahí en ciernes, y todavía no está, no está funcionando” (Ayuntamiento A)*

.Punto de divergencia clara. El Ayuntamiento A afirma el potencial sin reservas, con ejemplos referidos al análisis de información de contratación pública y a la detección de interconexiones empresariales en el marco de fondos europeos. El Ayuntamiento B responde desde la neutralidad tecnológica, sin desarrollar la aplicación concreta cuando se pregunta sobre IA y corrupción. *“Seguro. Sí, sí, sin duda [...]. Y prevenirlo, y detectarlo, claro que sí” (Ayuntamiento A) “Yo mantengo siempre una teoría: que la tecnología [...] es neutra” (Ayuntamiento B)*

3.4. Impacto, regulación y evolución futura

Ambos aceptan el marco europeo, pero ninguno lo considera todavía operativo en el ámbito local. El Ayuntamiento A lo valora positivamente y sitúa el problema en su traslación efectiva, reclamando políticas internas de uso y que el mercado internalice el estándar como condición de acceso a la licitación. El Ayuntamiento B declara un compromiso de cumplimiento sin desarrollo, precisamente por ausencia de implantación, y añade una consideración crítica sobre la posición europea en el ciclo de innovación. *“El Reglamento europeo en las administraciones todavía está más verde que un kiwi. Hay que trasladar eso, aterrizarlo” (Ayuntamiento A)*

En cuanto a las expectativas de futuro, ambos ayuntamientos muestran una visión optimista, centrada principalmente en la mejora de la eficiencia. El Ayuntamiento A apunta hacia una mayor robotización de los procedimientos, una Administración más proactiva y la categorización automática de quejas y sugerencias, mientras que el Ayuntamiento B destaca la agilización y normalización de los trámites. Esta visión se acompaña, en ambos casos, de una posición alejada de la idea de destrucción de empleo público. El Ayuntamiento A pone el acento en la necesidad de adaptar las funciones y los perfiles profesionales a la transformación digital, mientras que el Ayuntamiento B señala que la incorporación de tecnología puede requerir incluso nuevos recursos humanos. En ambos casos, por tanto, la IA se percibe más como un factor de transformación y reorganización del trabajo que como una amenaza para el empleo público.

Los valores éticos y derechos de la ciudadanía, ninguno de los dos casos percibe una afectación negativa. El Ayuntamiento A sostiene que los valores del servicio público no requieren reinención, sino interiorización, y establece una analogía con la implantación de la administración electrónica. El Ayuntamiento B atribuye a la IA un efecto de garantía del derecho de acceso a la información, en la medida en que reduce la discrecionalidad subjetiva en la aplicación de la norma, con una advertencia sobre el doble uso. En ninguno de los dos casos se mencionó espontáneamente la evaluación de impacto sobre los derechos fundamentales. *“El derecho de las personas está garantizado [...] No, no me lo cuestionaría”* (Ayuntamiento A) *“Se puede usar muy bien y también muy mal [...] Y dónde está la ética: en manos de las personas, en cómo lo usen”* (Ayuntamiento B)

3.5. Síntesis y categorías emergentes

Las coincidencias principales son la ausencia de auditorías independientes, de evaluación ética interna y de medidas frente a sesgos y perfiles grupales; la inexistencia de participación ciudadana operativa; una formación posterior a la herramienta, con uso individual anterior a la política institucional; la dependencia del proveedor con control por vía contractual; una valoración no problematizada del impacto sobre los derechos; y la atribución de carácter decisivo al liderazgo político. Las diferencias se refieren al grado de implantación, al anclaje del liderazgo, al diagnóstico de las resistencias, a la naturaleza de las cautelas, a la existencia de indicadores y a la valoración del potencial anticorrupción.

Entre las categorías emergentes destacan el uso no autorizado de IA generativa por el personal, que en un caso se constata y en el otro se anticipa; la antinomia entre transparencia y protección de datos, que lleva a restringir información; la calidad del dato como precondition y efecto colateral, que revela información obsoleta; el error cero como criterio normativo autoimpuesto que funciona como principio de garantía; el desajuste entre relación de puestos y funciones reales, que conecta con la rigidez de la función pública; y la gobernanza por vía contractual, que media la capacidad efectiva de control a través del proveedor.

4. Discusión

Este apartado interpreta los hallazgos desde la Ciencia Política, la Administración pública y la gobernanza de la IA, distinguiendo en todo momento entre la evidencia obtenida y la lectura aquí propuesta, que es responsabilidad del análisis y no de las personas entrevistadas.

El hallazgo con mayor capacidad explicativa del estudio, madurez tecnológica y madurez de gobernanza no son la misma cosa, es una asimetría: la distancia entre ambos casos es muy grande en implantación tecnológica y prácticamente nula en gobernanza. Una administración con IA operativa en cuatro ámbitos y otra sin ningún sistema en funcionamiento comparten la ausencia de auditorías, de evaluación ética interna, de tratamiento del sesgo y de participación ciudadana. La variable “grado de implantación” explica bien la primera dimensión y muy mal la segunda.

Ello sugiere que la madurez organizativa en gobernanza algorítmica no es consecuencia automática de la acumulación tecnológica, sino una capacidad institucional distinta que requiere decisiones, estructuras y recursos propios. La literatura reciente viene insistiendo en que la incorporación de estas tecnologías excede la dimensión técnica y constituye un desafío de gobernanza que exige redefinir roles y mecanismos de cooperación (Criado et al., 2025), y los trabajos sobre capacidades tecnológicas de los gobiernos locales españoles apuntan en la misma dirección al distinguir entre disponer de herramientas y disponer de capacidad organizativa para gobernarlas (Liarde Conesa, 2026).

Cabe formular una hipótesis sugerida por el contraste entre ambos casos: la disponibilidad de tecnología puede desplazar el problema de gobernanza hacia la gestión operativa cotidiana, mientras que su ausencia permite formularlo en abstracto. El Ayuntamiento B, sin sistemas en funcionamiento, articula con notable precisión los problemas de control, trazabilidad y conflicto normativo; el Ayuntamiento A, con sistemas en explotación, los resuelve caso a caso y los reconoce como deuda pendiente. La hipótesis no puede confirmarse con dos casos, pero es coherente con ambos discursos.

El liderazgo institucional: condición necesaria, no suficiente, en ambos casos atribuyen al liderazgo político un papel decisivo, lo que confirma un lugar común de la literatura sobre innovación pública. El contraste permite, sin embargo, precisar el argumento: lo que los distingue no es la existencia de liderazgo. Lo hay en ambos, sino su institucionalización. En el Ayuntamiento A el impulso ha cristalizado en una unidad transversal con posición orgánica elevada y en un órgano de coordinación interáreas; en el Ayuntamiento B se expresa como convicción de la máxima autoridad municipal sin estructura equivalente descrita. La lectura que cabe proponer es que el liderazgo político opera como condición necesaria pero no suficiente, y que su eficacia depende de su traducción en arquitectura organizativa: el órgano interáreas convierte un impulso vertical en difusión horizontal. Es un hallazgo con implicaciones prácticas para entidades locales que dispongan de voluntad política, pero carezcan de vehículo organizativo.

En ambos casos el control sobre los sistemas se ejerce fundamentalmente a través del contrato: se traslada al proveedor la exigencia de cumplimiento normativo y se le reclama revisión. Es una fórmula razonable ante capacidades internas limitadas, pero presenta tres límites. El primero es de verificación: la Administración no dispone de medios propios para comprobar el cumplimiento que exige, como reconoce el propio Ayuntamiento A al admitir la posibilidad de un incumplimiento no detectado. El segundo es de asimetría de conocimiento: el proveedor no aporta solo tecnología, sino también criterio sobre lo que resulta exigible, con lo que participa en la definición del estándar que debería controlarlo. El tercero es de dependencia, formulado con lucidez por el Ayuntamiento B al advertir del riesgo de acumular herramientas heterogéneas sin integración.

Este conjunto de problemas conecta con el debate reciente sobre soberanía tecnológica y bloqueo por proveedor en la Administración local española y con las propuestas de arquitecturas propias o cooperativas para entidades con recursos limitados (Rivera Capón et al., 2025; Rivera Capón, 2026). El propio Ayuntamiento A apunta en esa dirección al concluir que los entornos propios serán económicamente inviables para las administraciones locales y que habrá que sumarse a esfuerzos conjuntos.

En cuanto a la juridificación de la ética y epunto ciego del sesgo, ninguno de los dos casos dispone de un estudio o evaluación interna sobre principios éticos, pero en ambos la ética está presente en el discurso. Lo que se observa no es ausencia de preocupación ética, sino su desplazamiento hacia el cumplimiento normativo: cuando se pregunta por principios éticos, se responde con protección de datos, con el Reglamento europeo o con la legalidad. Cabe interpretar ese desplazamiento como una juridificación de la ética pública: los principios se consideran satisfechos si se cumple la norma, sin deliberación institucional autónoma sobre valores, finalidades o efectos distributivos. Es una lectura consistente con el diagnóstico de la literatura española reciente sobre la necesidad de instrumentos específicos —códigos, protocolos, guías y evaluaciones— para el abordaje de la IA en los gobiernos locales, más allá del cumplimiento del marco general (Cerrillo i Martínez, 2025).

La coincidencia en la ausencia de medidas frente a los sesgos es, desde la perspectiva de los derechos fundamentales, el resultado más relevante del estudio. Tiene una explicación plausible en los propios discursos: en ambos casos los sistemas se conciben como instrumentos informativos —dar información, localizar documentación, transcribir, simular— y no como instrumentos de decisión sobre personas. Bajo esa premisa, el sesgo no aparece como problema práctico inmediato.

Esa premisa es, sin embargo, contingente. Los propios entrevistados anticipan usos que se aproximan a la decisión o a su conformación: categorización automática de quejas y sugerencias, apoyo a la tramitación de licencias y servicios proactivos basados en patrones y perfiles de usuario. La distancia entre el uso informativo actual y el uso decisional anticipado es corta y no está acompañada por el desarrollo paralelo de capacidades de detección de sesgo. Que ninguno de los dos casos mencionara espontáneamente la evaluación de impacto sobre los derechos fundamentales refuerza esta lectura.

Existe un contraste marcado entre la intensidad de las políticas de educación y capacitación digital, desarrolladas en ambos casos, y la práctica inexistencia de mecanismos de participación en el diseño o la supervisión de los proyectos de IA: la ciudadanía es concebida como destinataria de servicios y de capacitación, no como sujeto de gobernanza. Esta lectura no implica un juicio sobre la voluntad de las organizaciones, pues en el Ayuntamiento A el mecanismo participativo se diseñó y no llegó a activarse, lo que sugiere una limitación de capacidad más que de intención. Pero el resultado agregado es que las decisiones sobre qué sistemas se incorporan, con qué finalidad y con qué salvaguardas se adoptan íntegramente en el circuito político-técnico-empresarial. Desde la perspectiva de la legitimidad democrática se trata de una carencia relevante, particularmente en el nivel local, donde tradicionalmente se ha atribuido mayor viabilidad a los instrumentos de participación.

El estudio permite identificar dos tensiones distintas entre innovación tecnológica y garantías jurídicas, una en cada caso. En el Ayuntamiento A la tensión es de secuencia: la tecnología se incorpora

antes de que exista el marco de control, y el marco llega después. La propia entrevistada lo formula como un aprendizaje institucional recurrente —ocurrió con la transparencia, ocurrió con la protección de datos y está ocurriendo con la IA— y añade que el uso individual de herramientas generativas por el personal ha desbordado la capacidad de control de la organización. La tensión no es aquí entre innovar y garantizar, sino entre la velocidad de una y la de la otra.

En el Ayuntamiento B la tensión es de contenido: la exigencia de garantías opera como obstáculo previo a la propia innovación. El conflicto percibido entre transparencia y protección de datos impide resolver la anonimización documental, y ante la imposibilidad de garantizar un margen de error nulo la respuesta organizativa ha sido restringir la información difundida. Es un resultado paradójico: la búsqueda de garantías produce un efecto contrario a la transparencia, y así lo reconoce expresamente la propia entrevista. El estándar de error cero que ese caso impone a la actividad reglada merece atención específica, pues funciona como principio de garantía enunciado en lenguaje técnico y no ético, y muestra que en organizaciones sin discurso ético formalizado pueden existir criterios de garantía sustantivos.

En ausencia de desarrollo normativo específico para el nivel local, ambos casos recurren a fuentes externas de criterio: el Ayuntamiento A menciona la elaboración de un instrumento sectorial de implantación con modelo de autoevaluación de madurez y la existencia de políticas internas ya adoptadas por otras entidades; el Ayuntamiento B declara explícitamente su estrategia de observar dónde funcionan las herramientas y aprender de la experiencia ajena. Interpretado en clave neoinstitucional, el proceso presenta rasgos de isomorfismo mimético: ante la incertidumbre, las organizaciones adoptan como referencia las prácticas de otras consideradas exitosas (DiMaggio y Powell, 1983). El fenómeno tiene una virtud, permite avanzar sin capacidad propia de diseño y un riesgo: la difusión de soluciones no evaluadas, incluidos sus puntos ciegos. Que ambos casos compartan las mismas carencias en auditoría, sesgo y participación sugiere que lo que se difunde no es únicamente la tecnología, sino también el modelo de gobernanza que la acompaña, con sus omisiones.

5. Conclusiones

Las conclusiones que siguen sintetizan los principales hallazgos del análisis empírico cualitativo de los dos casos.

La implantación tecnológica y la capacidad de gobernanza avanzan a ritmos distintos. La diferencia entre ambos casos es máxima en sistemas en explotación y mínima en mecanismos de control: ninguno dispone de auditorías de IA, de evaluación interna de principios éticos, de medidas frente al sesgo algorítmico ni de participación ciudadana operativa. Disponer de tecnología no equivale a disponer de gobernanza, y esta no llega por acumulación sino por decisión institucional.

El liderazgo político es condición necesaria pero no suficiente. Ambos casos lo identifican como factor determinante; lo que los distingue es su institucionalización en estructuras transversales y órganos de coordinación interáreas. El mecanismo eficaz no es el impulso en sí, sino su conversión en arquitectura organizativa capaz de difundir el proceso por toda la organización.

La formación llega siempre después de la herramienta, y el uso individual antes que la política institucional. En los dos casos, con independencia de su grado de desarrollo, el personal ha comenzado a utilizar herramientas de IA generativa antes de que existieran planes formativos o normas internas de uso. Este desfase constituye un riesgo de gobernanza tan relevante como el que plantean los sistemas formalmente implantados, y hasta ahora menos atendido.

La ética se resuelve por remisión al Derecho. En ninguno de los dos casos existe deliberación institucional autónoma sobre principios éticos: cuando se pregunta por ellos, se responde con protección de datos, con legalidad o con criterio profesional. Ello no supone ausencia de valores —el ethos de servicio público está presente en ambos discursos, pero sí ausencia de instrumentos propios para su explicitación, aplicación y evaluación.

La protección de los derechos fundamentales descansa sobre el régimen general de protección de datos y no sobre instrumentos específicos. El sesgo algorítmico y la discriminación por perfiles grupales constituyen un punto ciego compartido, coherente con una concepción informativa y no decisional de los sistemas actualmente en uso, pero que la extensión funcional anticipada por ambos casos convertirá en problema actual.

El control se ejerce principalmente por vía contractual, con los límites que ello comporta. La capacidad efectiva de gobernanza queda mediada por la relación con el proveedor, que aporta simultáneamente la tecnología y buena parte del criterio sobre lo exigible. De ahí la relevancia de los esfuerzos cooperativos entre entidades locales y el riesgo de una garantía de derechos desigual en función del tamaño y de los recursos del municipio.

La ciudadanía es destinataria, no participe y las tensiones entre innovación y garantías adoptan formas distintas según el grado de madurez: de secuencia en la administración avanzada, donde la tecnología precede al control; y de contenido en la administración inicial, donde la exigencia de garantías opera como freno previo hasta el punto de generar una restricción de información contraria a la propia transparencia. Ninguna de las dos se resuelve solo con más tecnología o con más norma.

El estudio de casos con distinto grado de madurez tiene un rendimiento analítico específico. La administración inicial no aporta menos información que la avanzada: aporta información distinta. Su discurso identifica con precisión problemas de control, trazabilidad y conflicto normativo que en la administración avanzada aparecen desplazados hacia la gestión operativa. La fase inicial es, en este sentido, un observatorio privilegiado de los dilemas de gobernanza, precisamente porque todavía no han sido absorbidos por la práctica.

Lo que estos dos casos permiten comprender sobre la incorporación institucional de la IA en la Administración local puede resumirse así: se trata de un proceso conducido por la eficiencia, legitimado por el liderazgo político, ejecutado en asociación con el mercado, controlado mediante el contrato, garantizado por remisión a la normativa de protección de datos y desarrollado sin participación ciudadana ni evaluación ética formalizada. La distancia entre disponer de tecnología y disponer de mecanismos efectivos de gobernanza no es una anomalía de uno de los casos: es el rasgo que ambos comparten.

Por último, existen unas limitaciones pues los resultados proceden de dos casos y no admiten generalización estadística. Las personas entrevistadas ocupan posiciones de responsabilidad y su discurso es, en parte, discurso institucional: el material recoge lo que las organizaciones dicen de sí mismas, no necesariamente sus prácticas efectivas. Ambas entrevistas incorporan dos voces, con perfiles distintos, técnico en un caso, político y técnico en el otro, lo que enriquece el material pero puede influir en el énfasis de las respuestas. Finalmente, algunas preguntas se dieron por respondidas en el curso de la conversación, circunstancia que debe tenerse presente al valorar las ausencias.

Estas conclusiones deben interpretarse como evidencia cualitativa significativa sobre dos casos concretos y no como resultados generalizables. Su valor reside en identificar dimensiones y tensiones que la fase cuantitativa posterior podrá, en su caso, contrastar sobre una base más amplia: en particular, la disociación entre madurez tecnológica y madurez de gobernanza, el desfase entre uso individual y política institucional, y la ausencia generalizada de instrumentos específicos de evaluación ética y de participación.

Referencias bibliográficas

Arenilla Sáez, Manuel y Juan Llorente Márquez. 2025. "La formación en el sector público instrumental español: diagnóstico empírico y evidencias para su fortalecimiento". *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, publicación anticipada, 26 de septiembre. <https://doi.org/10.24965/reala.11552>

Baena del Alcázar, Mariano. 2000. *Curso de ciencia de la administración* (4.ª ed.). Madrid: Tecnos.

Cerrillo i Martínez, Agustí. 2025. "La inteligencia artificial y los gobiernos locales: un examen de los instrumentos para el abordaje de la transformación digital". *Anuario de Derecho Municipal*, 18: 23-47. https://doi.org/10.37417/ADM/18-2024_1.01

Corbetta, Piergiorgio. 2007. *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.

Cortés Abad, Óscar. 2026. "Gobernar la inteligencia artificial. Desafíos en la formación de gestores públicos". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 40: 22-56. <https://doi.org/10.24965/gapp.11598>

Criado, J. Ignacio, Rodrigo Sandoval-Almazán y J. Ramón Gil-García. 2025. "Artificial intelligence and public administration: understanding actors, governance, and policy from micro, meso, and macro perspectives". *Public Policy and Administration*, 40 (2): 173-184. <https://doi.org/10.1177/09520767241272921>

Criado, J. Ignacio. 2024. "Inteligencia Artificial en el Sector Público latinoamericano. Estudio Comparado a partir de la Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública". *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 88: 116-143.

Criado, J. Ignacio, Julián Villodre y Manuel Pedro Rodríguez Bolívar (eds.). 2026. *La adopción de la inteligencia artificial en las Administraciones públicas. Oportunidades y retos para una gobernanza algorítmica*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). 2025. *Guía práctica y políticas de uso de la IA en las entidades locales*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias.

Flick, Uwe. 2007. *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

Gil, Óscar. 2024. "La gobernanza y legitimidad de la inteligencia artificial". *Revista de privacidad y derecho digital*, 9 (33): 83-123.

Liarte Conesa, Irene. 2026. "Capacidades tecnológicas para la inteligencia artificial: un estudio de los gobiernos locales españoles". En J. Ignacio Criado, Julián Villodre y Manuel Pedro Rodríguez Bolívar (eds.), *La adopción de la inteligencia artificial en las Administraciones públicas*, 151-185. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Lipsky, Michael. 1980. *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. Nueva York: Russell Sage Foundation.

Martín Jiménez, Francisco Javier. 2023. "Inteligencia artificial y ética: hacia una aplicación de los principios éticos en el ámbito de la UE". *Cuadernos Europeos de Deusto*, 68: 89-115. <https://doi.org/10.18543/ced.2699>

Ramió, Celestino. 2018. "Inteligencia artificial, robótica y modelos de Administración Pública". *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 72: 5-42.

Rivera Capón, Pablo. 2026. "Del isomorfismo institucional a la autonomía estratégica: un modelo de gobernanza multinivel para la soberanía algorítmica en la Administración pública local". *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, 45: 1-18. <https://doi.org/10.7238/idp.v0i45.9900556>

Rivera Capón, Pablo, J. A. Arias Lombardero y N. Fariña Vereá. 2025. "Gobernanza algorítmica local: diseño e implementación de un stack de IA soberana en código abierto para entidades supramunicipales". *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, 43. <https://doi.org/10.7238/idp.v0i43.9800300>

Ros-Medina, José Luis, José Manuel Mayor-Balsas, Thiago Ferreira-Dias y Elias Jacob de Menezes-Neto. 2025. "España ante la inteligencia artificial: capacidades instaladas, desafíos y oportunidades". *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15 (30): 225-240. <https://doi.org/10.17163/ret.n30.2025.02>

Ruiz Olabuénaga, José Ignacio. 2012. *Metodología de la investigación cualitativa* (5.ª ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.

Ulloa Ruiz, Mónica A. y Guillem Bas Graells. 2025. "La securitización de la inteligencia artificial: un análisis de sus impulsores y sus consecuencias". *Revista de Estudios Sociales*, 93: 67-84. <https://doi.org/10.7440/res93.2025.04>

Anexo. Matriz comparativa sintética