



GUÍA PRÁCTICA PARA ABRIR LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Xarxa de Governança Local de la Comunitat Valenciana



GUÍA PRÁCTICA PARA ABRIR LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Retos y oportunidades de la transparencia
y la participación ciudadana en la administración local valenciana

Xarxa de Governança Local de la Comunitat Valenciana



Primera edición: abril de 2026

Edita: Diputación Provincial de Castellón

Imprime:

Licencia CC BY-SA 4.0



Licencia Internacional de Atribución/Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 de Creative Commons
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Depósito Legal:

ISBN:

ÍNDICE

SALUDA INSTITUCIONAL	5
SALUDA DEL RESPONSABLE TÉCNICO	9
I. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN	13
II. MARCO JURÍDICO - NORMATIVO	15
1.- Normativa estatal	15
2.- Normativa autonómica	17
3.- Órganos de control y garantía	20
4.- Régimen local específico y desarrollo reglamentario	21
III. RETOS DE LA TRANSPARENCIA MUNICIPAL	23
1.- Desafíos organizativos y estructurales	23
2.- Retos técnicos y tecnológicos	24
3.- Desafíos de comunicación y comprensibilidad	27
4.- Cumplimiento normativo y evaluación	29
IV. OPORTUNIDADES DE LA TRANSPARENCIA MUNICIPAL	33
1.- Beneficios para la administración local	33
2.- Innovación tecnológica y datos abiertos	36
3.- Creación de valor público y cultural de la transparencia	39
V. RETOS DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	43
1.- Desafíos estructurales y culturales	43
2.- Limitaciones metodológicas y técnicas	46
3.- Recursos y capacidades institucionales	50
4.- Comunicación, difusión y gestión de expectativas	54
VI. OPORTUNIDADES DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	61
1.- Herramientas y metodologías innovadoras	61
2.- Tecnologías digitales para la participación	65
3.- Beneficios para la cohesión social y el capital cívico	68

VII. HERRAMIENTAS PRÁCTICAS Y METODOLÓGICAS	75
1.- Desarrollo de portales de transparencia y participación	75
2.- Diseño de procesos participativos y evaluación	79
VIII. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	83
1.- Formación para personal personal técnico municipal	83
2.- Sensibilización política y directiva	85
3.- Capacitación ciudadana	88
IX. CASOS PRÁCTICOS Y EXPERIENCIAS REALES	93
1.- Casos de éxito en transparencia	93
2.- Experiencias participativas destacadas	95
X. PERSPECTIVAS FUTURAS Y RECOMENDACIONES	99
1.- Tendencias emergentes	99
2.- Recomendaciones estratégicas	102
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	107
BIBLIOGRAFÍA	111
NOTAS AL PIE	113

SALUDA INSTITUCIONAL

Es un honor presentar esta *Guía práctica para abrir la administración local: retos y oportunidades de la transparencia y la participación ciudadana en la administración local valenciana*, una iniciativa que se enmarca en la Presidencia anual de la Red de Gobernanza Local de la Comunitat Valenciana y que refleja un compromiso firme con la mejora continua de nuestras instituciones públicas.

En los últimos años, la transparencia y la participación ciudadana han evolucionado desde ser principios inspiradores hasta convertirse en elementos estructurales de la acción pública. Ya no son únicamente instrumentos para cumplir con exigencias normativas, sino auténticas palancas de transformación institucional. Hoy sabemos que no es posible hablar de buena administración, de calidad democrática o de innovación pública sin integrar de manera efectiva estas dos dimensiones.

Las entidades locales ocupan un lugar central en este proceso. Son el nivel de gobierno más cercano a la ciudadanía, el espacio donde las políticas públicas se materializan de forma más inmediata y donde la confianza institucional se construye —o se deteriora— con mayor rapidez. Por ello, avanzar en transparencia y participación en el ámbito municipal no es una cuestión accesorio, sino estratégica.

Sin embargo, también somos conscientes de que este avance no está exento de dificultades. Muchos ayuntamientos, especialmente los de menor tamaño, afrontan importantes limitaciones en términos de recursos, capacidades técnicas y estructuras organizativas. A ello se suman retos de carácter cultural, tanto dentro de las propias administraciones como en la ciudadanía, que dificultan la consolidación de un modelo de gobernanza realmente abierto.

Es precisamente en este contexto donde esta guía cobra todo su sentido. No se trata de un documento teórico ni de una recopilación normativa, sino de una herramienta práctica pensada para acompañar a responsables políticos y personal técnico en la implementación

real de políticas de transparencia y participación. Su valor reside en su enfoque aplicado, en su capacidad para aterrizar conceptos complejos y en su orientación clara hacia la acción.

Desde la Diputación de Castellón entendemos que nuestra función no se limita a ejercer competencias propias, sino que debemos actuar como una institución facilitadora, capaz de apoyar a los municipios en su desarrollo y modernización. Esta guía es una muestra de ese compromiso: un instrumento que pretende reducir brechas, generar capacidades y ofrecer referencias útiles para avanzar de manera coordinada en toda la provincia.

Asimismo, esta iniciativa se alinea con una visión más amplia de la gobernanza pública, en la que las administraciones dejan de ser estructuras cerradas para convertirse en plataformas abiertas de colaboración con la ciudadanía, el tejido asociativo, el sector privado y el ámbito académico. La transparencia permite generar información de calidad y accesible; la participación, por su parte, permite activar inteligencia colectiva y enriquecer la toma de decisiones. Ambas dimensiones, cuando se integran, contribuyen a generar un modelo de gestión pública más eficaz, más legítimo y más sostenible.

La experiencia demuestra que aquellas instituciones que apuestan decididamente por la apertura no solo mejoran su funcionamiento interno, sino que también fortalecen su relación con la ciudadanía. Se incrementa la confianza, se mejora la calidad de las políticas públicas y se refuerza el sentido de corresponsabilidad en la gestión de lo común. En definitiva, se construyen comunidades más cohesionadas y democráticamente más maduras.

Esta guía, por tanto, debe entenderse como una invitación. Una invitación a repensar la forma en que gestionamos lo público, a cuestionar inercias y a explorar nuevas formas de relación entre administración y ciudadanía. Pero también es una llamada a la responsabilidad: la apertura institucional no es una opción, es una exigencia de nuestro tiempo.

Quiero agradecer el trabajo realizado en la elaboración de este documento, así como el compromiso de todas aquellas personas que, desde distintos ámbitos, están contribuyendo a impulsar el gobierno abierto en nuestra Comunitat.

Estoy convencida de que esta guía será una herramienta útil y que contribuirá de manera significativa a seguir avanzando en este camino compartido.

María Tormo Casañ

Diputada de Transparencia y Participación

Diputación de Castellón

SALUDA DEL RESPONSABLE TÉCNICO

Esta guía nace con un objetivo claro: facilitar la implementación real del gobierno abierto en las entidades locales de la Comunitat Valenciana a través de un enfoque práctico, estructurado y orientado a resultados.

El punto de partida es evidente. A pesar de los avances normativos producidos en la última década, especialmente en materia de transparencia y participación ciudadana, sigue existiendo una brecha significativa entre el marco jurídico y su aplicación efectiva en el ámbito local. Necesitamos reducir esa distancia, proporcionando herramientas que permitan pasar del cumplimiento formal a la transformación institucional.

A lo largo del documento se articula un recorrido completo que combina tres dimensiones esenciales: el conocimiento del marco normativo, la identificación de los principales retos y la activación de oportunidades concretas. Este enfoque responde a una lógica estratégica: no basta con conocer qué exige la norma, es necesario entender por qué resulta difícil aplicarla y cómo puede convertirse en una palanca de mejora.

En primer lugar, la guía ofrece una sistematización del marco jurídico que afecta a la transparencia y la participación ciudadana en el ámbito local valenciano. Lejos de limitarse a una enumeración de normas, se contextualiza su alcance y se analizan sus implicaciones prácticas. Este esfuerzo resulta especialmente relevante en un entorno normativo complejo y en constante evolución, donde conviven legislación estatal, autonómica y desarrollos locales.

En segundo lugar, se abordan de forma directa los retos reales que enfrentan los ayuntamientos. La guía identifica obstáculos organizativos, como la falta de estructuras específicas o la necesidad de coordinación interna; retos tecnológicos, vinculados a la gestión de datos y a la digitalización; dificultades en la comunicación pública, especialmente en términos de comprensibilidad; y limitaciones metodológicas en el diseño de procesos participativos. Este análisis no

busca señalar déficits, sino ofrecer un diagnóstico realista que permita actuar con mayor precisión.

Uno de los aportes más relevantes del documento es precisamente este enfoque práctico. Se evita deliberadamente una visión idealizada del gobierno abierto y se apuesta por una aproximación basada en la experiencia, en los problemas concretos y en las soluciones posibles. Esto permite que la guía sea útil tanto para municipios con un alto grado de desarrollo como para aquellos que se encuentran en fases iniciales.

En tercer lugar, la guía identifica oportunidades estratégicas que, en muchos casos, han sido infrautilizadas. La transparencia, por ejemplo, no solo mejora el control democrático, sino que contribuye a ordenar la gestión interna, a reducir cargas administrativas y a generar valor a través de los datos abiertos. La participación ciudadana, por su parte, no solo refuerza la legitimidad de las decisiones, sino que permite incorporar conocimiento distribuido y mejorar la calidad de las políticas públicas.

El documento incorpora además herramientas metodológicas concretas. Se abordan aspectos como el diseño y gestión de portales de transparencia, la planificación de procesos participativos, la evaluación de resultados o la formación de personal. Estas herramientas están concebidas para ser aplicadas directamente, con independencia del tamaño o capacidad de la entidad local.

Especial relevancia adquiere el enfoque sobre capacitación. La guía subraya que la transformación hacia un modelo de gobierno abierto no puede sostenerse únicamente sobre normas o tecnología, sino que requiere un cambio en las capacidades de las personas. Esto implica formar a personal técnico, sensibilizar a responsables políticos y, de manera igualmente importante, capacitar a la ciudadanía para participar de forma informada y constructiva.

Otro elemento clave es la incorporación de casos prácticos y experiencias reales. Estos ejemplos permiten visualizar cómo los principios del gobierno abierto pueden materializarse en contextos concretos, facilitando la transferencia de conocimiento entre municipios y reduciendo la incertidumbre asociada a la innovación pública.

El enfoque de fondo es inequívoco: avanzar hacia administraciones más abiertas no consiste en añadir nuevas capas de obligación, sino en redefinir la forma en que se concibe la gestión pública. La transparencia y la participación deben integrarse en el núcleo de la organización, formando parte de sus procesos, de su cultura y de su estrategia.

En definitiva, esta guía no pretende ser un documento cerrado, sino un punto de partida. Una herramienta que permita a las entidades locales avanzar de forma progresiva, adaptada a sus capacidades, pero con una dirección clara: construir instituciones más eficaces, más accesibles y alineadas con las expectativas de la ciudadanía.

El reto no es menor, pero tampoco lo es la oportunidad.

Borja Colón de Carvajal Fibla

Jefe del Servicio de Administración e Innovación pública.

I. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN

La transparencia y la participación ciudadana se han convertido en pilares fundamentales del **Gobierno Abierto**, un modelo de gestión pública que busca instituciones más accesibles, responsables y colaborativas. Esta guía está dirigida a responsables políticos y personal técnico de entidades locales de la Comunitat Valenciana, ofreciendo un marco claro y riguroso para entender los desafíos y aprovechar las oportunidades en materia de transparencia y participación.

En un contexto de desafección política y demanda de integridad, estas herramientas resultan esenciales para fortalecer la confianza de la ciudadanía en sus gobiernos locales[1][2].

- La **transparencia** consiste en garantizar el **derecho a saber** –el acceso a información pública– tanto de forma proactiva (publicidad activa) como reactiva (atendiendo solicitudes de información), permitiendo a la sociedad **conocer, controlar y exigir responsabilidad** sobre la actuación de sus gobernantes[3].
- Por su parte, la **participación ciudadana** implica abrir canales para que el vecindario intervenga en los asuntos públicos más allá del voto periódico, ya sea mediante consultas, presupuestos participativos, foros deliberativos u otras vías de cocreación de políticas.

Estas dos dimensiones están profundamente interrelacionadas y se refuerzan mutuamente. Una administración transparente provee la información necesaria para que la ciudadanía pueda participar con conocimiento de causa, mientras que una ciudadanía participativa demanda y alimenta mayores cotas de transparencia. Tal y como reza la web del Ayuntamiento de València, *“la transparencia es un medio, no un fin en sí mismo, al servicio de una democracia más efectiva y participativa”*[4]. A su vez, *“el derecho a saber es un instrumento del derecho a participar en los asuntos públicos”*, pues solo con información suficiente pueden la ciudadanía ejercer una participación real y constructiva[3].

Numerosos estudios respaldan que una mayor apertura institucional redonda en **mayor calidad democrática**: la transparencia aumenta

la legitimidad de las instituciones, reduce la desconfianza política y contribuye a prevenir la corrupción, mientras que la participación mejora la toma de decisiones y la satisfacción ciudadana[5]. En España, tras décadas de una cultura administrativa tradicionalmente opaca, la aprobación de la Ley 19/2013 de Transparencia supuso un punto de inflexión para promover estos valores[6]. Desde entonces, se ha generado una creciente sensibilidad hacia el derecho de acceso a la información y la implicación ciudadana en la vida pública[7]. La Comunitat Valenciana se ha posicionado a la vanguardia normativa con leyes específicas de segunda generación en ambos campos, buscando consolidar un modelo de **gobernanza abierta** acorde a las exigencias actuales de la sociedad.

En las secciones siguientes se presenta un marco jurídico actualizado, se analizan los principales retos –organizativos, técnicos, culturales y normativos– que enfrentan los municipios para ser más transparentes y participativos, y se destacan las oportunidades y beneficios que ello conlleva. Asimismo, se proponen herramientas prácticas y metodologías, se aborda la importancia de la formación tanto de el personal al servicio de la administración pública como de la ciudadanía, y se examinan casos reales exitosos en diversas localidades. Finalmente, se exploran tendencias emergentes y recomendaciones estratégicas para el futuro. El lenguaje empleado es deliberadamente claro y accesible, evitando tecnicismos innecesarios, ya que el objetivo es que cualquier cargo local o personal técnico municipal pueda aprovechar esta guía para impulsar el Gobierno Abierto en su entidad.

En definitiva, más que cumplir obligaciones legales, **se trata de promover un cambio cultural**: pasar de ayuntamientos cerrados a instituciones “de cristal” y de una ciudadanía meramente espectadora a una ciudadanía activa y corresponsable en la gestión de lo público.

II. MARCO JURÍDICO – NORMATIVO

El ejercicio de la transparencia y la participación ciudadana en el ámbito local español se sustenta en un entramado jurídico multinivel: normas estatales básicas, legislación autonómica de desarrollo, órganos garantes y disposiciones específicas del régimen local. A continuación, se resumen los principales referentes normativos y su aplicación en la Comunitat Valenciana, incluyendo referencias a jurisprudencia relevante.

1.- Normativa estatal:

La Constitución Española de 1978 ya sienta las bases, al garantizar en su artículo 105.b) el derecho de acceso de la ciudadanía a archivos y registros administrativos (desarrollo del cual estaba pendiente hasta época reciente) y en el artículo 23 el derecho a la participación en asuntos públicos. No obstante, el hito normativo clave fue la **Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno**, que por primera vez en España reguló de forma integral la publicidad activa de información gubernamental y el procedimiento de derecho de acceso para todos los la ciudadanía. Esta Ley, de carácter básico, establece obligaciones mínimas para todas las administraciones públicas (incluidos ayuntamientos) en cuanto a publicación de información institucional, organizativa, económica, estadística, etc., así como un procedimiento común para tramitar solicitudes de información pública[6].

También creó el **Consejo de Transparencia y Buen Gobierno** a nivel estatal, encargado de velar por el cumplimiento de la norma y resolver reclamaciones. Aunque la entrada en vigor plena de la Ley 19/2013 fue escalonada (dando margen a entidades locales hasta 2015 para adaptarse), supuso un cambio de paradigma: de la opacidad discrecional se pasó a un régimen de “*transparencia por defecto*” donde la carga de justificar el secreto recae sobre la administración. Conviene mencionar que el Tribunal Constitucional avaló la mayoría de preceptos de esta ley, clarificando la competencia estatal para dictar bases en esta materia y admitiendo el desarrollo autonómico siempre que

se respeten esos mínimos (STC 52/2017, entre otras). Asimismo, la doctrina del Tribunal Supremo ha ido delimitando el alcance del derecho de acceso: por ejemplo, señalando que no ampara información en poder de órganos constitucionales o jurisdiccionales en actuaciones procesales (al quedar estos ámbitos fuera del ámbito subjetivo de la Ley 19/2013)[10][11].

En paralelo, otras normas estatales han reforzado la apertura: la **Ley 39/2015, de Procedimiento Administrativo Común**, consagró la consulta pública previa y la audiencia ciudadana en la elaboración de disposiciones generales, integrando la participación en el ciclo normativo[12][13]; y la **Ley 40/2015, de Régimen Jurídico del Sector Público**, enfatizó principios de buen gobierno y evaluaciones ex post de las políticas públicas. En 2023, además, se aprobó la **Ley 2/2023, de 20 de febrero, de protección de informantes**, que traspone la directiva europea sobre *whistleblowers*, aportando un nuevo instrumento para prevenir la corrupción y reforzar la integridad pública (complemento a la transparencia en sentido estricto)[14][15].

Por su parte, **Ley 37/2007, de 16 de noviembre**, sobre **reutilización de la información** del sector público, regula el régimen jurídico básico que permite reutilizar los documentos elaborados o custodiados por las Administraciones y organismos públicos, y además establece las características que debe cumplir dicha información para su correcta reutilización.

En cuanto a la participación ciudadana, no existe una ley estatal general de participación más allá de esas obligaciones en procedimiento administrativo y de ciertas leyes sectoriales (p.ej., la Ley 27/2006 que garantiza participación en temas medioambientales, dando cumplimiento al Convenio de Aarhus[16]). Sin embargo, la normativa de régimen local otorga un marco importante: la **Ley 7/1985, Reguladora de las Bases del Régimen Local (LRBRL)**, establece en sus artículos 69 y siguientes el deber de las entidades locales de facilitar la información más amplia sobre su gestión y de fomentar la participación de el vecindario en la vida local[17]. En concreto, el artículo 69.1 LRBRL dispone que *“las Corporaciones locales facilitarán la más amplia información sobre su actividad y la participación de toda*

la ciudadanía en la vida local" [17], frase que resume la doble obligación de transparencia y participación. La LRBRL (reformada en 2003) también introdujo el artículo 70 bis, que requiere a los ayuntamientos establecer órganos y procedimientos para la participación efectiva, incluyendo la iniciativa ciudadana local (propuestas vecinales al Pleno) y promoviendo el uso de medios telemáticos e interactivos para facilitar la comunicación con los vecinos [18][19]. Esto muestra que desde la normativa básica se impulsa la democracia participativa a nivel municipal, si bien la efectividad de estas previsiones dependía de desarrollos locales y autonómicos.

Por último, en materia de consultas populares locales, la Constitución y la Ley Orgánica 2/1980 reservan su autorización al Estado, lo que ha limitado la realización de referendos locales vinculantes; no obstante, se permiten **consultas no referendarias** de ámbito municipal previa autorización estatal (art. 71 LRBRL), herramienta que algunos ayuntamientos han utilizado para sondear a la población en temas puntuales.

2. – Normativa autonómica:

Dentro del reparto competencial español, las comunidades autónomas pueden legislar para ampliar y concretar los deberes de transparencia y participación en sus instituciones y también en el nivel local (en aspectos organizativos o procedimentales) respetando las bases estatales. La Comunitat Valenciana ha ejercido decididamente esta potestad. Inicialmente lo hizo con la **Ley 2/2015, de 2 de abril, de Transparencia, Buen Gobierno y Participación Ciudadana de la Comunitat Valenciana**, una norma pionera que abordaba conjuntamente ambas materias.

Esta ley autonómica obligó a la Administración de la Generalitat y a su sector público, a cumplir obligaciones más exigentes de publicidad activa que las estatales (por ejemplo, ampliando el catálogo de información a publicar) y aunque no son de aplicación directa a las entidades locales de la CV (en publicidad activa se rigen por la normativa básica) sí que les sirve como hoja de ruta a seguir en esta materia, especialmente a los municipios con mayor población. Además, reguló

un procedimiento de acceso a la información pública autonómico, además de crear el **Consejo de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno** como órgano garante en la región[20][21]. También incorporó disposiciones sobre participación, si bien su desarrollo práctico fue limitado en los años posteriores. En 2022, les Corts aprobaron una nueva ley de transparencia de “segunda generación”: la **Ley 1/2022, de 13 de abril, de Transparencia y Buen Gobierno de la Comunitat Valenciana**. Esta norma ha sustituido a la ley 2/2015, en lo relativo a transparencia [22][23].

La Ley 2/2015 generó un marco reglamentario que continúa parcialmente vigente (mientras no se oponga a la Ley 1/2022):

- [Decreto 56/2016, del Consell, de 6 de mayo](#), por el que se aprueba el Código de Buen Gobierno de la Generalitat.
- [Decreto 105/2017, de 28 de julio](#), del Consell, de desarrollo de la Ley 2/2015, de 2 de abril, de la Generalitat, en materia de transparencia y de regulación del Consejo de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno.

La Ley 1/2022 introdujo mejoras notables: refuerza la publicidad activa (con principios de “*transparencia máxima*” y “*accesibilidad universal*” de la información), garantiza el derecho de acceso con más claridad, promueve la reutilización de datos públicos, e incorpora un **régimen sancionador** para casos de incumplimiento de las obligaciones de transparencia[24][25]. Asimismo, redefine el órgano garante ahora denominado **Consejo Valenciano de Transparencia** como **autoridad independiente** encargada de velar por el derecho de acceso y el cumplimiento de la publicidad activa en toda la Comunitat Valenciana[20]. Este Consejo, entre otras funciones, resuelve reclamaciones de la ciudadanía a quienes se deniega información (sus resoluciones agotan la vía administrativa) y puede emitir recomendaciones para mejorar las políticas de transparencia. La Ley 1/2022 detalla la composición, estatuto y recursos del Consejo Valenciano de Transparencia, asegurando su autonomía orgánica y funcional[26][21].

Otro aspecto innovador de esta ley fue el énfasis en la **integridad y buen gobierno**: obliga a las EELL de la Comunitat Valenciana a

adoptar códigos éticos o de conducta que concreten y desarrollen los principios de actuación previstos en la ley y fomenta la elaboración y aprobación de planes de prevención de riesgos. [27][28]

La Disposición final tercera de la ley, establece un *vacatio legis* de un año para el cumplimiento de las obligaciones de publicidad activa (Capítulo II del Título II) que no es de aplicación a las EE.LL. de la Comunitat Valenciana. El párrafo anterior que se refiere al título II buen gobierno e integridad entró en vigor a los 20 días de su publicación, es decir el **12 de mayo de 2022**.

En materia de participación ciudadana, la Comunitat Valenciana completó recientemente su marco legal con la **Ley 4/2023, de 13 de abril, de Participación Ciudadana y Fomento del Asociacionismo**. Esta nueva ley –que deroga expresamente a la ya residual Ley 2/2015[30]– desarrolla de forma integral el derecho de participación en el ámbito autonómico y local valenciano. Reconoce el derecho de todos los la ciudadanía (residentes en la Comunitat) a participar en los asuntos públicos valencianos y despliega una serie de mecanismos e instrumentos para hacerlo efectivo[31].

Entre sus aportaciones, regula con detalle los **procesos de participación ciudadana** (consultas públicas, audiencias ciudadanas, procesos deliberativos), la **iniciativa ciudadana** tanto autonómica como local (permitiendo a la ciudadanía proponer actuaciones normativas o administrativas, similar a la iniciativa del 70bis LRBRL), los **presupuestos participativos** –instaurando formalmente la posibilidad de que la Generalitat y los ayuntamientos los realicen–, y las **consultas ciudadanas** no referendarias a nivel local, todo ello con sus procedimientos y garantías[32][33]. Crea también órganos específicos, como el **Consejo de Participación Ciudadana** de la Comunitat (de carácter consultivo para políticas autonómicas) y prevé la figura de consejos de participación a nivel comarcal y local, fortaleciendo la infraestructura institucional para la participación[34][35].

En línea con las tendencias de fomentar la colaboración público-social, la ley dedica todo un título a medidas de promoción del asociacionismo y la participación: obliga a la Generalitat y entes locales

a impulsar **programas de formación** en participación, **medidas de sensibilización y difusión**, la incorporación de la educación en participación cívica en el sistema educativo valenciano, la creación de una **Red de Gobernanza Participativa** que articule a las administraciones y entidades civiles, y el fomento de la **investigación e innovación** en esta materia[36][37]. Esta amplitud de medidas refleja un entendimiento moderno de que no basta con abrir canales legales, sino que hay que dotar de capacidades y cultura participativa tanto a instituciones como a la ciudadanía (aspecto al que volveremos en la sección VIII).

Finalmente, la ley 4/2023 establece un **Deber general de promoción** de la participación (art. 33) y mandata a la Generalitat a realizar planes de participación y coordinarse con el nivel local (art. 44), reconociendo a su vez el papel de los ayuntamientos como actores clave para la participación de proximidad[38][39]. Con esta norma, la Comunitat Valenciana se alinea con otras CCAA punteras (como Aragón, Andalucía o Extremadura) que han desarrollado leyes propias para incorporar de forma efectiva las opiniones de los habitantes en la toma de decisiones públicas[40].

3.- Órganos de control y garantía:

En el ámbito valenciano destaca el ya mencionado **Consejo Valenciano de Transparencia** (CVT), sucesor del anterior Consejo de Transparencia y Buen Gobierno creado en 2015. El CVT actúa como **autoridad de garantía** en materia de transparencia en la Comunitat Valenciana[20]. Sus resoluciones, si bien pueden ser recurridas ante la jurisdicción contencioso-administrativa, son vinculantes para las administraciones públicas valencianas y han contribuido a conformar criterios sobre, por ejemplo, qué información debe considerarse pública o cómo ponderar los límites al acceso (datos personales, seguridad, etc.). A nivel estatal, el **Consejo de Transparencia y Buen Gobierno** cumple funciones similares para la Administración General del Estado y, supletoriamente, para autonomías o entidades locales sin órgano propio; no obstante, en la Comunitat Valenciana es el CVT quien tramita las reclamaciones de la ciudadanía dirigidas contra

ayuntamientos valencianos por denegación o falta de respuesta a solicitudes de información.

Además, la región cuenta con el **Síndic de Greuges** (defensor del pueblo autonómico), que en ocasiones también interviene en quejas ciudadanas relacionadas con transparencia o participación cuando implican posibles vulneraciones de derechos. Por otro lado, la **Sindicatura de Comptes** valenciana, aunque enfocada al control financiero, impulsa la transparencia fiscal al auditar y publicar informes de cuentas municipales. Y en materia de integridad, la **Agència Valenciana Antifrau** (Ley 11/2016) refuerza la confianza ciudadana combatiendo la corrupción y protegiendo denunciantes, complementando el ecosistema de instituciones pro-transparencia.

4.- Régimen local específico y desarrollo reglamentario:

Los ayuntamientos, en virtud de la autonomía local, pueden aprobar sus propias **ordenanzas municipales de transparencia y participación** para detallar cómo cumplirán las leyes superiores en su ámbito. De hecho, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) elaboró una *Ordenanza Tipo de Transparencia* y un *Código de Buen Gobierno Local* para guiar a las entidades locales^{[41][42]}. Muchos municipios valencianos han adoptado ordenanzas de este tipo (a veces unificando transparencia, acceso a información y participación en un solo texto normativo).

Estas ordenanzas suelen enumerar la información municipal que se publicará en el portal de transparencia, regulan la organización interna (por ejemplo, creando la unidad de transparencia municipal o la comisión de ética) y establecen mecanismos participativos locales (consejos sectoriales de vecinos, audiencias públicas, presupuestos participativos, etc., conforme a las facultades del art. 70 bis LRBRL). También definen procedimientos para las iniciativas ciudadanas locales y, en algunos casos, para encuestas o consultas populares de carácter no vinculante. Es importante que los personal personal técnico municipal conozcan y apliquen dichas ordenanzas, pues concretan obligaciones diarias (p. ej., plazos de actualización de información, formato de las publicaciones, cuórum para procesos participativos).

En cuanto a jurisprudencia local, los tribunales han avalado la validez de muchas innovaciones participativas siempre que no invadan competencias exclusivas del Pleno ni vulneren derechos. Por ejemplo, la jurisprudencia ha dejado claro que las formas de participación no pueden menoscabar las decisiones de los órganos representativos (recordando el límite del art. 69.2 LRBRL)[43], ni los resultados de una consulta vecinal pueden obligar jurídicamente al ayuntamiento si no se siguió el cauce legal de referéndum. Sin embargo, siempre que las iniciativas se planteen como consultivas o de colaboración, se enmarcan en el derecho a la participación de la ciudadanía (art. 9.4 del Estatuto de Autonomía CV reconoce este derecho)[44].

En síntesis, el marco normativo valenciano es hoy uno de los más avanzados en España: combina leyes autonómicas de última generación con la aplicación de la legislación básica estatal, contando con órganos garantes activos. No obstante, como se verá más adelante, **el cumplimiento efectivo** de estas normas aún enfrenta retos significativos en el nivel local, por lo que es crucial traducir el mandato legal en políticas públicas y prácticas administrativas concretas.

III. RETOS DE LA TRANSPARENCIA MUNICIPAL

Implementar la transparencia en el día a día de un ayuntamiento va más allá de publicar datos: implica cambios organizativos, técnicos y culturales profundos. A continuación, se examinan los principales desafíos que enfrentan los municipios (especialmente medianos y pequeños) para cumplir y hacer efectiva la transparencia.

1. – Desafíos organizativos y estructurales

A nivel interno, muchos ayuntamientos adolecen de una estructura administrativa específica para gestionar la transparencia. En municipios grandes se han creado Unidades o Servicios de Transparencia, pero en la mayoría de entidades pequeñas y medianas esta función recae en personal existente (secretaría, informática, comunicación) añadido a sus tareas habituales, **sin dotación de recursos humanos adicionales**. Esto genera sobrecarga de trabajo y, en ocasiones, dispersión de responsabilidades. La falta de claridad sobre “*quién hace qué*” (*¿qué departamento actualiza cada apartado del portal? ¿quién centraliza las respuestas a solicitudes de información?*) es un **obstáculo común**. Es imprescindible establecer **protocolos internos** y un responsable o coordinador de transparencia que impulse las acciones transversales.

Otro reto estructural es la coordinación interdepartamental: la información pública municipal se origina en diversas áreas (urbanismo, hacienda, recursos humanos, etc.), y consolidarla para publicarla exige romper *silos* burocráticos. Muchas veces no existe una cultura de compartición de datos entre departamentos, o bien cada uno maneja sus propios formatos y tiempos, dificultando la homogeneización. Además, en ayuntamientos pequeños, el escaso personal administrativo debe atender múltiples frentes y la actualización de contenidos de transparencia puede quedar relegada por *falta de tiempo*.

En cuanto a la **cultura organizativa**, durante décadas predominó la inercia del secretismo o de “la información es poder”, por lo que cambiar hacia un paradigma de apertura requiere vencer resistencias internas. Algunos empleados y cargos temen que la transparencia

suponga exposición a críticas o un control excesivo de su gestión, lo cual puede generar reticencias conscientes o inconscientes a colaborar. Según un informe reciente, aún persiste “*una escasa sensibilidad por la transparencia en parte de nuestra administración*”, traducándose en demoras injustificadas o trabas al entregar información[45]. Esa mentalidad es un reto clave: sin convencimiento interno, la transparencia se aplica de forma minimalista y formal.

Por último, existen **limitaciones de escala**: en la Comunitat Valenciana, más del 80% de municipios tiene menos de 5.000 habitantes, muchos con estructuras muy reducidas. Estas entidades encuentran dificultades objetivas para cumplir todas las obligaciones (por ejemplo, elaborar un Plan de Integridad o publicar datos estadísticos detallados) por ausencia de personal especializado. Aunque las Diputaciones Provinciales brindan asistencia técnica (e incluso portales web comunes)[46], sigue habiendo una brecha de capacidad. Esta asimetría fue detectada en estudios que comparan municipios: los más pequeños tienden a depender de desarrollos de administraciones superiores para sus portales de transparencia, a diferencia de capitales que montan portales propios[47][48].

En resumen, organizarse para la transparencia exige reingeniería administrativa y liderazgo: asignar responsables claros, planificar cargas de trabajo, y sobre todo **impulsar un cambio cultural** hacia la apertura como norma.

2. - Retos técnicos y tecnológicos

En el terreno técnico, la transparencia municipal enfrenta varios escollos. El primero es contar con una **infraestructura digital adecuada**. Un portal de transparencia eficaz requiere una web municipal moderna, con capacidad para publicar gran volumen de información de forma clara, estructurada, comprensible, con formatos reutilizables y fácilmente localizable. Muchos ayuntamientos han debido renovar sus sitios web o adquirir plataformas específicas de transparencia.

La Comunitat Valenciana, a través de portales como *GVA Oberta*, facilita ciertas herramientas, pero la integración con las webs locales no

siempre es sencilla. Un problema común es la **calidad y formato de los datos**: inicialmente, muchos municipios publicaban documentos en formatos poco reutilizables (PDF escaneados, por ejemplo), dificultando su consulta y análisis por la ciudadanía. La transición hacia **datos abiertos** (formatos CSV, JSON, etc.) es un reto técnico que exige capacidad de conversión y publicación en plataformas adecuadas. Sin embargo, esta transición trae consigo beneficios como veremos en el capítulo IV.

Otro desafío tecnológico es mantener la información **actualizada en tiempo real o en plazos legales**. Esto puede requerir conectar bases de datos internas con el portal (p.ej., que los datos del padrón municipal, o de ejecución presupuestaria, se actualicen automáticamente cada cierto periodo), es lo que se conoce como automatización de la transparencia. Muchos ayuntamientos carecen de sistemas integrados de gestión de la información, por lo que la actualización suele ser manual, con el consiguiente riesgo de retrasos y errores.

Asimismo, garantizar la **accesibilidad web** es obligatorio: no solo que la web funcione correctamente, sino que cumpla estándares para personas con discapacidad (WCAG 2.1), y que la navegación sea intuitiva para cualquier vecino. En términos de **ciberseguridad y protección de datos**, surgen dilemas técnicos: publicar información debe hacerse tras anonimizar o disociar datos personales sensibles, para cumplir la normativa de protección de datos (RGPD). Muchos personal técnico municipal tienen dudas sobre dónde trazar esa línea, lo que a veces lleva a retirar o no publicar cierta información por precaución, mermando la transparencia. Encontrar soluciones tecnológicas (software de anonimización, por ejemplo) es parte del desafío.

La **fragmentación de plataformas** es otro escollo: en algunos casos se han dado duplicidades de portales de transparencia para un mismo municipio[49]. Por ejemplo, ayuntamientos que usaban el portal nacional *transparencia.gob.es* y además uno propio o uno provincial, provocando confusión sobre cuál es el punto de acceso oficial. Unificar o federar la información en un único portal es lo deseable para no *marear* al ciudadano.

También existe la cuestión de las **herramientas colaborativas**: para gestionar solicitudes de información, hace falta un registro y un flujo interno (ticketing) que muchas entidades no tenían y han tenido que improvisar con correo electrónico o Excel, en lugar de herramientas específicas. Afortunadamente, se han desarrollado aplicaciones (algunas de código abierto) para tramitar las peticiones de forma más eficiente, pero implementarlas supone costes y conocimientos técnicos que no siempre se tienen.

Finalmente, la aparición de **tecnologías emergentes** plantea tanto oportunidades como retos. Por ejemplo, el uso de **inteligencia artificial (IA)** en el ámbito local puede ayudar a organizar y presentar mejor la información al público. Un chatbot municipal basado en IA podría atender consultas frecuentes y guiar a la ciudadanía para encontrar documentos específicos en el portal de transparencia, reduciendo barreras de búsqueda[50]. De igual modo, sistemas de análisis masivo de datos podrían detectar automáticamente qué información es solicitada repetidamente para publicarla proactivamente.

No obstante, la implementación de IA conlleva desafíos técnicos: evitar sesgos en los algoritmos, asegurar la calidad de los datos de entrenamiento, y cumplir la normativa de protección de datos[51]. Además, **no toda la ciudadanía dominan las tecnologías digitales**, por lo que un ayuntamiento muy digitalizado debe seguir ofreciendo canales tradicionales para no excluir a colectivos (brecha digital)[52]. La inversión en tecnología debe ir acompañada de alfabetización digital para usuarios y personal.

En suma, los retos tecnológicos de la transparencia municipal abarcan desde **infraestructura web y gestión de datos**, pasando por **integración de sistemas y automatización**, hasta la **adopción responsable de nuevas tecnologías**. Superarlos exige planificar inversiones, apoyarse en soluciones compartidas (por ejemplo, consorcios o Diputaciones que provean portales comunes) y capacitar al personal en competencias digitales avanzadas. La buena noticia es que muchas de estas dificultades técnicas tienen solución conocida; la menos tangible es la voluntad política de priorizar dichas soluciones en la agenda local.

3.- Desafíos de comunicación y comprensibilidad

La transparencia no se agota en publicar datos: para que cumpla su objetivo democratizador, la información divulgada debe ser comprensible y comunicarse eficazmente a la ciudadanía. Aquí surge un reto fundamental: **hacer entendible lo que a menudo es técnico o complejo**.

Los documentos públicos (presupuestos, planes urbanísticos, contratos, normativa) suelen estar redactados en jerga administrativa o lenguaje legal. una persona medio puede sentirse abrumado ante tablas presupuestarias o listados de acuerdos plenarios si no se ofrecen con contexto. Por tanto, un ayuntamiento transparente debe invertir esfuerzos en **mejorar la comunicación** de la información: usar lenguaje claro, añadir resúmenes ejecutivos o explicaciones en términos llanos, e incluso apoyarse en infografías y visualizaciones de datos. Por ejemplo, publicar el presupuesto municipal en formato abierto es positivo, pero complementarlo con gráficos de reparto del gasto por áreas aumenta exponencialmente la comprensibilidad.

Varios municipios han implementado portales específicos de **“presupuesto abierto”** donde la ciudadanía puede navegar por partidas y ver de forma visual cómo se distribuyen los recursos, facilitando así el control ciudadano. Sin ese trabajo de *traducción* y pedagogía, la transparencia puede convertirse en un mero *volcado de datos* poco útil. De hecho, uno de los riesgos identificados es la **“transparencia nominal”**: cumplir con colgar mucha información, pero de forma poco usable (lo que algunos llaman *transparencia opaca*, paradójicamente). Una muestra de este problema son los portales que publican cientos de documentos PDF escaneados, difíciles de buscar en su interior, o actas plagadas de tecnicismos sin ninguna guía interpretativa.

Además, está el desafío de la **orientación a la ciudadanía y usabilidad de portales web**. No basta con publicar y esperar a que la ciudadanía encuentre la información; hay que pensar desde la perspectiva de quién la busca. ¿Está el portal organizado de forma intuitiva? ¿Se entiende qué se encontrará en cada sección? ¿Funciona el buscador interno con sinónimos y términos coloquiales, no solo con nomenclatura

administrativa? La experiencia de usuario (UX) del portal de transparencia influye directamente en su efectividad.

Algunas evaluaciones han señalado que en España, a pesar de los avances, aún hay carencias en la calidad de la comunicación pública: textos legales con redacción farragosa, actualizaciones normativas constantes que confunden (leyes modificadas repetidamente), etc., lo cual “*provoca frecuentes y tempranas modificaciones*” y complica el seguimiento por parte de la ciudadanía medio[53]. Aunque esto se refería a normas estatales, a escala local sucede algo parecido: por ejemplo, la proliferación de normativas urbanísticas o fiscales dificulta conocer qué está vigente y dónde consultarlo.

Un reto de comunicación es entonces **estructurar la información de forma clara y estable**, manteniendo actualizados los contenidos sin perder el histórico, y señalizando los cambios relevantes. La ley valenciana 1/2022 incorpora el principio de “*comprensibilidad y claridad*” en la aplicación de la transparencia[54][55], lo cual es un mandato directo a mejorar este aspecto.

Otro frente es la **difusión activa**: la información puede estar en el portal, pero ¿la ciudadanía sabe que está ahí? ¿Se entera cuando se publica algo nuevo? La comunicación proactiva (notas de prensa, redes sociales municipales, boletines) juega un papel complementario indispensable. Por ejemplo, anunciar públicamente que se ha publicado el informe anual de quejas, o el plan de gobierno, e invitar a consultarlo con un lenguaje atractivo, aumenta las probabilidades de que la transparencia sea aprovechada. De lo contrario, la transparencia corre el riesgo de ser un *esfuerzo oculto*: cumplido hacia los organismos de control pero desapercibido para la ciudadanía en general. Algunos municipios innovan enviando boletines electrónicos a vecinos suscritos con novedades de transparencia, o realizan campañas divulgativas (“*¿Sabías que puedes consultar online todas las facturas del ayuntamiento?*”). Estas iniciativas de marketing público aún son minoritarias pero marcan la diferencia en la utilización real del derecho a la información.

Finalmente, existe el desafío de **hacer frente a la desinformación**. En la era de las redes sociales, una información pública mal explicada

puede ser malinterpretada o tergiversada, generando rumores infundados. La mejor receta contra ello es la transparencia *preventiva*: explicar las decisiones y datos de forma contextualizada para quitar espacio a especulaciones. Por ejemplo, publicar las retribuciones de cargos electos sin explicar el porqué de las cuantías o compararlas con dedicaciones puede llevar a polémicas; en cambio, acompañarlas de una nota explicativa aporta contexto. Algunos gobiernos locales empiezan a compartir también las *preguntas frecuentes* que reciben de la ciudadanía o periodistas, y sus respuestas oficiales, para que quede constancia pública y uniforme. Todo esto requiere destreza comunicativa y a veces apoyo de profesionales en comunicación clara.

En conclusión, el gran reto de comunicación y comprensibilidad es **humanizar la transparencia**, hacerla cercana y útil. Sin esta capa interpretativa, la abertura de datos puede dejar fuera justamente a quienes se pretende empoderar (la ciudadanía en general), convirtiéndose en terreno solo de expertos o grupos muy informados. Superar este obstáculo implica adoptar el principio de “*pensar en el usuario*” en cada paso de la transparencia municipal.

4.- Cumplimiento normativo y evaluación

El cumplimiento de las numerosas obligaciones legales de transparencia supone en sí un desafío para los municipios, y ligado a ello, la **evaluación** del grado de transparencia alcanzado. Por un lado, las leyes fijan un amplio elenco de información a publicar (en la Ley 19/2013 son más de 80 ítems distintos de publicidad activa). Asegurar que toda esa información esté disponible, veraz, completa y actualizada es una tarea continua. Muchas entidades locales tuvieron dificultades iniciales para simplemente identificar todos los contenidos requeridos (contratos, convenios, subvenciones, bienes inmuebles, urbanismo, indicadores, etc.) y luego recabar los datos para publicarlos.

Incluso hoy, subsiste el **riesgo de incumplimientos parciales**: estudios han detectado carencias frecuentes, como portales municipales sin la información de urbanismo o sin datos sobre cargos de confianza, etc., incumpliendo así las leyes[49]. A veces se debe a

desconocimiento o falta de coordinación (el área urbanística no envió sus planes para colgar en el portal, por ejemplo). La diversidad de plataformas también complica la visión: se han dado casos en que un ayuntamiento publica parte de la información en su web municipal, otra parte en el portal de la Diputación y otra en el portal estatal, generando un mosaico confuso y potencialmente dejando huecos de publicidad activa. Consolidar todo en un único espacio y revisar periódicamente posibles vacíos es un reto que requiere método.

Ligado al cumplimiento está la necesidad de **mantener la información actualizada**. La transparencia no es un ejercicio de *una sola vez*: documentos como presupuestos u ofertas de empleo deben subirse cada año; los contratos o subvenciones, tan pronto se otorgan; las estadísticas de población, tras cada padrón, etc. La Ley 19/2013 obligaba a actualizar “periódicamente” la información, y la Ley 1/2022 especifica en algunos casos periodicidades (trimestral, anual). Sin embargo, la realidad es que muchos portales quedaron desactualizados por periodos largos, sea por olvido o falta de recurso. Esto no solo incumple la norma, sino que **merma la confianza**: un portal con datos obsoletos puede dar peor imagen que no tener portal. Implementar un calendario de actualizaciones y asignar responsables (p.ej., intervención sube ejecución presupuestaria trimestralmente, recursos humanos actualiza la relación de puestos anualmente, etc.) es fundamental para no incurrir en *transparencia desfasada*. Un reto asociado es la **gestión documental**: digitalizar los documentos y datos en formatos adecuados para su publicación. Muchos ayuntamientos han tenido que rescatar contratos antiguos en papel o consolidar información dispersa en múltiples archivos para poder publicarla. Esto evidenció deficiencias en sus sistemas archivísticos, cuyo fortalecimiento es una tarea pendiente pero necesaria para sostener la transparencia.

Una vez implementadas las medidas de transparencia, surge el desafío de la **evaluación**. ¿Cómo saber si un ayuntamiento es transparente en la práctica? Existen varias herramientas de medición. Algunas comunidades autónomas realizan índices o rankings. Por ejemplo, el *Comisionado de Transparencia de Canarias* evalúa anualmente a todos sus ayuntamientos con un índice de cumplimiento (ITCanarias)[56]. En

Cataluña, la Diputación de Barcelona también evalúa a los municipios de su ámbito[57]. En el ámbito estatal, la organización Transparencia Internacional España impulsó durante años el **Índice de Transparencia de los Ayuntamientos (ITA)**, un ranking voluntario que incentivó mejoras (aunque su última edición fue en 2017).

Según esos estudios, los grandes ayuntamientos españoles han alcanzado niveles altos de cumplimiento formal, pero en municipios medianos y pequeños persistían retrasos y áreas sin información. Para la Comunitat Valenciana en particular, el reciente despliegue de la Ley 1/2022 y la supervisión del Consejo de Transparencia valenciano permitirán identificar rezagos y buenas prácticas. De hecho, el CVT está facultado para elaborar informes anuales evaluando el grado de transparencia de las administraciones valencianas. Someterse a estas evaluaciones externas puede ser visto inicialmente como una presión, pero en realidad es una oportunidad para **detectar debilidades y corregirlas**.

Cada informe, ranking o auditoría de transparencia ofrece un diagnóstico (número de ítems publicados frente a lo exigido, usabilidad del portal, etc.). No obstante, un reto es **no quedarse en la evaluación cuantitativa** (porcentajes de cumplimiento) sino profundizar en la cualitativa: ¿la información publicada es de calidad? ¿la ciudadanía la está utilizando? ¿Se reduce el tiempo de respuesta a solicitudes? Por ejemplo, un municipio podría tener 100% de indicadores de portal publicados pero tardar 3 meses en responder una solicitud de información –lo cual apunta a un problema en la gestión interna del derecho de acceso. En este aspecto, la **jurisprudencia contencioso-administrativa** también es un termómetro: cuando la ciudadanía deben recurrir a los tribunales por denegaciones de información, suele evidenciar fallos en la aplicación del derecho de acceso. Minimizar esos litigios implica mejorar la atención al público y la fundamentación de las negativas (solo denegar cuando realmente proceda por límites legítimos).

Otro frente de evaluación es medir el **impacto real** de la transparencia. Esto es más difuso, pero algunos indicadores pueden ser: número de visitas al portal de transparencia (y qué contenidos son más consultados), número de solicitudes de información recibidas

y porcentaje resueltas favorablemente, nivel de satisfacción de los solicitantes, percepción ciudadana de la transparencia municipal (medida en encuestas).

Pocos ayuntamientos hacen este seguimiento sistemático todavía, por lo que establecerlo es un reto y a la vez una buena práctica. En paralelo, la rendición de cuentas política complementa la transparencia: evaluar si, por ejemplo, se cumplieron los objetivos del Plan de Gobierno municipal, o cuántas propuestas ciudadanas se han incorporado a políticas, etc., forma parte de una **cultura evaluativa** que la Ley 1/2022 alienta al exigir planificación y evaluación periódica de las políticas públicas[28][58].

Finalmente, cabe mencionar el riesgo del **cumplimiento meramente formal**: algunos entes pueden caer en cumplir solo para *aparentar* (marcar casillas en un checklist) sin un compromiso auténtico de ser transparentes. Esto puede incluir prácticas como publicar información incompleta deliberadamente, o saturar con datos irrelevantes para distraer. La evaluación independiente y la presión ciudadana ayudan a desenmascarar estas conductas.

Como señalaba un análisis reciente, la transparencia debe ir más allá del cumplimiento legal mínimo, pues los déficits reales de transparencia “*condicionan negativamente la vida de la ciudadanía y generan desconfianza*”[59]. Es decir, no es solo cumplir por evitar sanciones (que además son escasas en la práctica), sino cumplir para lograr los objetivos sustantivos: que la ciudadanía esté informado y confiado en su institución.

En conclusión, los retos de cumplimiento normativo obligan a las administraciones locales a **profesionalizar la gestión de la transparencia**, sistematizando la publicación y revisión de información, mientras que la evaluación implica adoptar una actitud de mejora continua, corrigiendo fallos y no dándose por satisfechos con *estar en la ley* sino con *estar a la altura de las expectativas ciudadanas*. La transparencia municipal debe concebirse como un proceso permanente de perfeccionamiento y no como un estado alcanzado de una vez y para siempre.

IV. OPORTUNIDADES DE LA TRANSPARENCIA MUNICIPAL

Si bien la puesta en marcha de políticas de transparencia conlleva esfuerzos, los beneficios y oportunidades que brinda a los ayuntamientos son significativos. Una vez superada la fase inicial de adaptación, la transparencia se revela como un instrumento para mejorar la gestión interna, reforzar la legitimidad institucional e incluso innovar tecnológicamente. A continuación, se desarrollan las principales oportunidades de la transparencia en el ámbito municipal.

1.- Beneficios para la administración local

La transparencia bien implementada genera **valor público** de múltiples formas. En primer lugar, **fortalece la confianza** de el vecindario en su gobierno local. Cuando un ayuntamiento muestra abiertamente qué hace, cómo toma decisiones y en qué gasta los recursos, reduce las suspicacias de opacidad o malversación. Esto es crucial en un contexto donde la corrupción ha sido una preocupación ciudadana prioritaria en España –por delante incluso del desempleo en ciertos momentos históricos[2]–. La transparencia y el gobierno abierto se han señalado como “*los mejores mecanismos para hacer frente a la corrupción*” y para legitimar la actuación de las instituciones[2]. Un municipio transparente transmite que “*no tiene nada que ocultar*”, lo que disuade prácticas irregulares y a la vez mejora la imagen pública del gobierno local. Diversos alcaldes han destacado que la transparencia y rendición de cuentas se han convertido en un **eje central de la calidad democrática** local[60].

En segundo lugar, la transparencia **mejora la gestión interna y la eficiencia**. Puede parecer contraintuitivo, pero al tener que organizar y publicar la información, las administraciones se ven forzadas a conocer mejor sus propios procesos y datos. Por ejemplo, al compilar todos los contratos en un registro público, se detectan duplicidades o áreas donde se puede centralizar compras. Al exponer las estadísticas de tramitación de expedientes, surge la oportunidad de agilizar procedimientos con cuellos de botella. Incluso se ha argumentado que

la publicación de información reduce cargas de trabajo a largo plazo: si los datos están disponibles en el portal, disminuyen las solicitudes individuales de información (ahorrando tiempo de respuesta)[61].

Un estudio citaba que el open data puede ahorrar recursos al bajar el número de peticiones de información ad hoc y al promover la reutilización de datos en beneficio mutuo[61]. Asimismo, la expectativa de escrutinio externo actúa como **incentivo para la disciplina**: sabiendo que sus actos y gastos serán públicos, las personas responsables a nivel local tienden a ser más cuidadosos y austeros, evitando decisiones que no podrían justificar de cara a la galería. Esto **eleva la responsabilidad** y profesionalidad en la gestión (efecto *spotlight* de la transparencia). En resumen, al iluminar la casa por dentro, la organización funciona mejor.

Otro beneficio es que la transparencia **facilita la rendición de cuentas y la evaluación de políticas**. Permite a concejales, ciudadanía, medios de comunicación y académicos analizar con datos objetivos qué tal lo está haciendo el gobierno municipal. Por ejemplo, si un plan estratégico promete ciertos indicadores, la transparencia de datos permitirá monitorearlos y comprobar avances o desvíos.

La **evaluación externa** por parte de universidades u organismos de control también se enriquece con datos abiertos: se pueden hacer auditorías ciudadanas o informes independientes con la información disponible, lo que en última instancia ayuda al propio ayuntamiento a corregir rumbos. La Ley 1/2022 valenciana subraya esta idea al vincular transparencia con planificación y evaluación de políticas[28][62], evidenciando que el objetivo final es mejorar la acción de gobierno y resultados para la ciudadanía.

Desde un punto de vista político, la transparencia otorga **mayor legitimidad** a las decisiones. Cuando el vecindario entienden el porqué de una medida (porque tuvieron acceso a los datos o estudios que la sustentan, o a los debates previos), es más probable que la acepten, aunque no les beneficie directamente. La trazabilidad de las decisiones –explicar cómo se pasó del punto A al B– incrementa la sensación de justicia y reduce la crispación. Un ejemplo: transparentar los criterios

para adjudicar ayudas o subvenciones municipales elimina sospechas de favoritismo, lo que redundará en más apoyo comunitario a esos programas. Igualmente, ser transparente en la fase de toma de decisiones (no solo a posteriori) **anima la participación y corresponsabilidad**: por ejemplo, si se publican los borradores de ordenanzas para comentario público, la ciudadanía siente que forman parte del proceso (lo que se enlaza con la participación, tema del siguiente capítulo).

No hay que olvidar los beneficios en términos de cumplimiento normativo: la transparencia evita sanciones y litigios. Con la nueva normativa valenciana, el incumplimiento deliberado de obligaciones de publicidad activa puede acarrear sanciones a los responsables (incluyendo autoridades). Un ayuntamiento que invierte en cumplir evita incurrir en responsabilidades legales más adelante. Además, la transparencia es condición cada vez más valorada en convocatorias de fondos y proyectos supramunicipales (por ejemplo, en proyectos europeos de desarrollo local se pide evidencia de enfoque de gobierno abierto). Por tanto, **mejora las oportunidades de financiación externa** y la reputación para establecer convenios con otras administraciones o entidades.

En el plano de la colaboración, la transparencia municipal **facilita el trabajo en red con otros entes**. Al publicar datos estandarizados, las Diputaciones o la Generalitat pueden agrupar información de todos los municipios para análisis regionales, planeación conjunta o compartir buenas prácticas. Un municipio transparente es un mejor socio en iniciativas como la *Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación* de la FEMP, pudiendo beneficiarse de apoyo técnico y visibilidad[41]. Actualmente más de 300 ayuntamientos españoles forman parte de esta Red, intercambiando experiencias, lo cual potencia aún más los avances locales en la materia.

Por último, hay un beneficio intangible pero real: la transparencia **dignifica la función pública** y motiva a el personal honesto y los cargos honestos. Al hacer visibles los logros y esfuerzo del trabajo municipal, se contrarresta la imagen generalizada negativa hacia “lo público”. Los el funcionariado y los cargos electos pueden mostrar con orgullo la utilidad de su labor a través de datos (por ejemplo, publicando

el número de licencias tramitadas en plazo, las inversiones ejecutadas, etc.), generando sentido de misión cumplida. Carlos Martínez, alcalde de Soria, señalaba que con transparencia y gobierno abierto *“el acuerdo entre representantes públicos y la ciudadanía vuelve a dignificarse”*[60], reforzando el vínculo representativo. En suma, los beneficios para la administración local van desde los **muy prácticos** (eficiencia, orden interno, menos quejas) hasta los **estratégicos** (confianza, legitimidad, atracción de recursos). La inversión en transparencia tiene retorno en forma de una institución más sólida y apreciada por sus la ciudadanía. Como ha expresado la Fundación ¿Hay Derecho?: *“la transparencia es condición indispensable para otorgar legitimidad a la acción de la administración pública y generar confianza en la ciudadanía”*, pues posibilita la evaluación objetiva de las políticas y la rendición de cuentas de los gobernantes[63].

2-. Innovación tecnológica y datos abiertos

La agenda de transparencia ha ido de la mano de la **innovación tecnológica** en los gobiernos locales, especialmente a través del movimiento de **datos abiertos (open data)**. La publicación de información en formatos reutilizables no solo cumple fines de transparencia, sino que habilita a terceros (la ciudadanía, empresas, universidades) a **analizar y crear valor** a partir de los datos públicos[64]. Es decir, los datos abiertos permiten que la información pública trascienda el portal de transparencia y se convierta en aplicaciones, estudios, soluciones y servicios innovadores que benefician tanto a la ciudadanía como a la administración. La Red de Entidades Locales por la Transparencia y Participación destaca que los datos abiertos *“buscan habilitar a terceros para desarrollar servicios innovadores y generar valor económico y social a partir de datos públicos”*[64]. Un ayuntamiento que abre sus datos (por ejemplo, geo-datos de mobiliario urbano, horarios de transporte, datos ambientales, etc.) puede ver surgir iniciativas cívicas o empresariales que aportan soluciones: apps de autobús en tiempo real, mapas colaborativos de incidencias en calles, análisis de calidad del aire por barrio, etc. De este modo, la transparencia se convierte en palanca de **colaboración público-priorada** e impulsa la **economía local del conocimiento**.

La adopción de plataformas y tecnologías para transparencia suele **modernizar las administraciones locales**. Por ejemplo, para publicar bien los datos, muchos municipios han tenido que actualizar sus sistemas de información interna, implementar gestores documentales, digitalizar expedientes y migrar a la *nube*. Esto, sumado a la interoperabilidad (compartir datos entre niveles de gobierno), acerca la administración local a ser más inteligente y eficiente. En cierto sentido, la transparencia ha sido excusa para acometer la **transformación digital** pendiente en muchos ayuntamientos. A su vez, la ciudadanía digital actual espera poder encontrar la información pública tan fácilmente como encuentra información comercial en internet. Responder a esa expectativa ha llevado a soluciones creativas: algunos consistorios integran chatbots o asistentes virtuales en sus portales de transparencia para guiar al usuario, otros aplican técnicas de **big data** para identificar qué información publicar en función de las tendencias de búsqueda ciudadana. La aparición de la **inteligencia artificial** brinda posibilidades como resumir automáticamente documentos largos en lenguaje sencillo, o categorizar solicitudes de acceso entrantes para derivarlas al área correspondiente con más rapidez[50][65]. Por supuesto, implementar IA requiere cautela (evitar sesgos, respetar privacidad), pero abre un campo fértil de experimentación: por ejemplo, un chatbot municipal puede responder preguntas frecuentes del portal de transparencia (“¿dónde encuentro el plan urbanístico?”) ahorrando tiempo tanto a la ciudadanía como al funcionario[50].

Otra tecnología emergente es la **cadena de bloques (blockchain)** que algunos teóricos sugieren podría aplicarse para notarizar o certificar la integridad de ciertos datos públicos (garantizando que no han sido alterados y dando máxima confianza en su autenticidad). Si bien son aún pocos los casos de uso en entornos municipales, se contempla para cosas como certificar sorteos públicos, procesos participativos o licitaciones de forma transparente e inmutable.

También la **realidad virtual** aparece en el horizonte: ayuntamientos podrían usar VR para transparencia urbanística, permitiendo a vecinos “visitar” en virtual proyectos urbanísticos propuestos y opinar con conocimiento espacial. Estas tecnologías (IA, blockchain, VR) están evaluadas por organismos internacionales como potenciales

aliadas para “reducir barreras de participación, aumentar capacidades administrativas y empoderar a la ciudadanía con procesos más comprensibles y con rendición de cuentas”[66]. La OCDE en 2025 destacó que empleadas correctamente podrían hacer los procesos participativos y de información más accesibles y confiables[66].

Entretanto, en un plano más inmediato, la transparencia ha impulsado el desarrollo de **soluciones abiertas y colaborativas**. Un ejemplo es la proliferación de portales de datos abiertos municipales: ciudades como Barcelona, Madrid, Valencia o Zaragoza tienen sus catálogos open data en línea. Incluso se han definido **conjuntos de datos mínimos recomendados** para las entidades locales –la FEMP publicó una guía estratégica en 2022 para orientar a los municipios en qué datasets abrir prioritariamente (padrón, presupuestos, contrataciones, etc.)[67]–. Esto crea estándares y facilita que todas las ciudades suban al tren de la innovación sin reinventar la rueda.

Una administración innovadora que abre datos también **atrae talento y proyectos**: universidades y empresas tecnológicas muestran más interés en colaborar con gobiernos que comparten información. Por ejemplo, algunas universidades valencianas han firmado convenios con ayuntamientos para analizar sus datos de tráfico o de consumo energético con fines académicos y de optimización, lo que redundaría en beneficios mutuos.

La transparencia además se alinea con objetivos globales como la Agenda 2030 de la ONU: el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 aboga por instituciones eficaces, responsables y transparentes. En particular, la meta 16.7 pide “adoptar decisiones inclusivas, participativas y representativas”[68], donde la transparencia y los datos abiertos juegan un rol facilitador clave. Un gobierno local que innova con estas herramientas contribuye al desarrollo sostenible –por ejemplo, liberando datos de medio ambiente que permitan a colectivos proponer soluciones o vigilando con indicadores abiertos el progreso de la ciudad en distintos ODS.

No menos importante, la transparencia tecnológica **empodera a la ciudadanía de nuevas formas**. Un ejemplo son las comunidades de desarrolladores cívicos (*civic hackers*) que usan datos municipales

para crear aplicaciones útiles o visualizaciones. Ciudades abiertas han visto surgir iniciativas ciudadanas como mapas colaborativos de barreras arquitectónicas, plataformas ciudadanas de análisis presupuestario, etc., gracias a que los datos estaban disponibles. Esto encarna la filosofía de “colaboración” del Gobierno Abierto: la información pública como *open API* para que la sociedad también innove. Se generan así **nuevas relaciones de cooperación** entre el ayuntamiento y la sociedad civil, más horizontales, basadas en datos y evidencias compartidas. Cuando la administración ve que terceros aportan valor con sus datos (por ejemplo, una app de transporte público realizada por voluntarios), se puede producir un círculo virtuoso: la administración apoya esas iniciativas o mejora los datos en función del feedback externo.

En conclusión, la transparencia municipal ofrece la oportunidad de **subirse al carro de la innovación tecnológica** y de explotar el valor de los datos abiertos para el bien común. En lugar de verse como una carga burocrática, puede enfocarse como una **estrategia de modernización** y creación de ecosistema: ayuda a ayuntamientos más pequeños a digitalizarse, a grandes ciudades a avanzar hacia *smart cities* democráticas, y en general a posicionar a la administración local como **impulsora de innovación social**. Aquellos municipios que han abrazado esta visión están obteniendo resultados: por ejemplo, la apertura de datos en municipios catalanes mejoró la eficiencia y generó aplicaciones ciudadanas en salud y medio ambiente[69]; la introducción de chatbots en webs municipales (caso de algunas ciudades anglosajonas) redujo llamadas de consulta en más de 20%. En España, la extensión de plataformas de gobierno abierto compartidas (como la que FEMP ofrece a sus municipios miembros) también reduce costes e incrementa la interoperabilidad de datos entre municipios. Todo ello apunta a que la **tecnología bien empleada multiplica el impacto de la transparencia**, convirtiéndola en una fuerza transformadora más allá de la mera publicación de información.

3.- Creación de valor público y cultural de la transparencia

Más allá de los beneficios instrumentales, la transparencia conlleva la generación de **valor público** en un sentido amplio. Esto incluye

valores intangibles pero fundamentales para la democracia local, como la **cultura de la legalidad, la ética pública y la participación informada**. Al exponer continuamente la gestión municipal al escrutinio, se va arraigando en la organización y en la ciudadanía la idea de que lo público pertenece a todos. Se difunde la noción de que la información gubernamental es un bien común, no propiedad del gobierno de turno. Tal como recoge la Ley 1/2022, la información que posee la Administración es *por definición pública*, salvo contadas excepciones[70]. Cuando esto cala, produce un cambio cultural: el personal funcionario entienden que su trabajo debe poder ser mostrado con orgullo y justificarse, y los la ciudadanía entienden que tienen derecho (y casi deber cívico) de vigilar y colaborar con sus instituciones.

En términos de prevención de la corrupción, la transparencia crea un **efecto disuasorio** potente. Al saberse observados, disminuyen prácticas opacas como adjudicaciones a dedo, ya que cualquier irregularidad sería más fácil de detectar. De hecho, diversos análisis señalan correlación entre altos niveles de transparencia y menores casos de corrupción a nivel local, si bien no es la única herramienta (requiere combinarse con control interno, protección de denunciantes, etc.). Aun así, la transparencia pública *“dificulta la impunidad”*, porque *lo que se ve, se evalúa*. Al mismo tiempo, **empodera a la ciudadanía** para exigir sus derechos. Por ejemplo, alguien que conoce, gracias a la transparencia, cómo se asignan las viviendas sociales, podrá reclamar si percibe injusticias; alguien que sabe cuánto presupuestó su ayuntamiento para limpieza urbana podrá presionar para que se cumpla ese servicio. Así, se equilibra un poco la asimetría de información entre gobernantes y gobernados, haciendo más real el principio constitucional de que *“los poderes públicos emanan de la voluntad popular”*. En cierta forma, la transparencia nutre y es a la vez resultado de una **ciudadanía activa y crítica**.

Otro valor generado es la **mejora del debate público**. Cuando los datos están sobre la mesa, los debates políticos locales pueden centrarse más en hechos y menos en rumores o ideología. Se puede discutir con base en cifras: por ejemplo, si el gasto en cultura es X% del presupuesto, unos pueden argumentar que es poco y otros que

se debe reorientar, pero al menos se parte de un terreno común de realidad compartida. Esto eleva la calidad de la deliberación en los plenos y en la calle, promoviendo una democracia deliberativa más madura. Por supuesto, tener datos no elimina las discrepancias (ni debe), pero sí evita discusiones estériles por falta de información y reduce la difusión de noticias falsas. En sociedades donde abunda la desinformación, la transparencia es un **antídoto** que aporta información verificada de fuente oficial. Esto tiene implicaciones incluso para la prensa local: periodistas locales pueden acceder más fácilmente a datos y contrastar información, lo que redundará en un periodismo más riguroso y en una opinión pública mejor informada.

Un efecto positivo adicional es el **incremento de la colaboración ciudadana**. Cuando la administración es abierta, también la ciudadanía tiende a organizarse y participar con más ganas. Surge un ecosistema donde asociaciones y vecinos utilizan datos para proponer soluciones, empresas sociales se involucran en proyectos, etc. En palabras de la ONU, la apertura promueve “*instituciones sólidas*” y “*sociedades pacíficas y justas*” (ODS16), ya que la gente siente las instituciones más cercanas y propias[68]. En España se ha observado que localidades con políticas de gobierno abierto avanzadas tienden a tener una red asociativa más dinámica, porque las propias instituciones las convocan a mesas de trabajo, les dan información para que participen en diagnósticos, etc. La Comunitat Valenciana, con la Ley 4/2023, busca precisamente este círculo virtuoso: fomenta el asociacionismo porque sabe que ciudadanos organizados y bien informados son aliados en la co-gobernanza, no obstáculos[71].

En el plano económico, la transparencia también crea valor. Además del valor económico del open data (nuevos servicios, ahorros, innovación empresarial), está el valor de atraer inversiones o turismo a territorios con buena gobernanza. Un municipio transparente puede obtener reconocimientos o certificaciones (al estilo de “*ciudad transparente*”) que lo hacen más confiable para inversores. Incluso en concursos de subvenciones, como se mencionó, se valora la madurez en gobierno abierto. Todo ello puede traducirse en recursos tangibles para la ciudad. Aunque no es su motivación principal, conviene resaltarlo: la transparencia es también **competitividad institucional**.

Por último, la transparencia promueve el **buen gobierno** en sentido amplio: integridad, participación y accountability. Como señaló el Secretario General de la FEMP, *“a partir de ahora, todo lo que no goce de la legitimación de la ciudadanía tiene sus días contados”*[73]. Esta frase refleja que las políticas sin apoyo ni conocimiento ciudadano están destinadas al fracaso. La transparencia y la participación son mecanismos para lograr esa legitimación social de las decisiones públicas. Un gobierno local que escuche y explique bien sus actos es más estable y sostenible en el tiempo. De hecho, se podría decir que la transparencia construye **capital social**: aumenta la confianza interpersonal y hacia las instituciones, lo que facilita la cooperación en proyectos comunitarios y la resiliencia ante crisis. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19, se vio que en localidades donde había canales de información abiertos y participación (actualización de datos locales de contagios, espacios de escucha a necesidades vecinales), la respuesta fue más coordinada y la ciudadanía acató mejor las medidas, al entenderlas y sentirse parte de la solución.

En conclusión, la transparencia municipal ofrece la oportunidad de **crear valor público de largo plazo**: consolida una cultura democrática más sólida, comunidades más involucradas y administraciones más éticas y eficaces. Como resumía un informe de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, los déficits de transparencia vacían de contenido real la rendición de cuentas y dificultan la lucha contra la corrupción, mientras que su fortalecimiento *“es condición indispensable para otorgar legitimidad a la acción pública y generar confianza ciudadana”*[74][63]. La transparencia, por tanto, no es un fin en sí mismo (nadie publica por publicar), sino un medio para alcanzar fines superiores: integridad, confianza y cocreación de bienes públicos. Ese es el gran valor que aporta a nuestras ciudades y pueblos, y la razón última por la que debe impulsarse decididamente.

V. RETOS DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Así como la transparencia enfrenta obstáculos en su implementación, la participación ciudadana –entendida como el conjunto de mecanismos por los cuales la ciudadanía interviene activamente en los asuntos públicos– conlleva sus propios retos y dificultades. Involucrar a los vecinos en la gestión local supone alterar dinámicas tradicionales de poder y requiere capacidad técnica y actitudinal por parte de todos los actores. A continuación, se analizan los principales desafíos que los municipios encuentran al promover la participación ciudadana.

1. – Desafíos estructurales y culturales

Uno de los retos más profundos es de **naturaleza cultural**: transformar un sistema político-administrativo históricamente jerárquico y representativo en otro más abierto e incluyente. En muchos ayuntamientos persiste la idea (explícita o implícita) de que “*para eso están las concejales y concejales electos*” y que la participación ciudadana puede interferir o restar agilidad a la toma de decisiones. Existe a veces **resistencia política** por temor a perder control o protagonismo. Algunos gobernantes locales ven la participación con recelo, pensando que puede convertirse en un foro de críticas constantes o en una fuente de conflicto social. Romper estos prejuicios exige demostrar que la participación bien conducida complementa, no suprime, la labor de los representantes, y que puede legitimar aún más sus decisiones al contar con respaldo ciudadano. El artículo 69.2 LRBRL ya aclara que ninguna forma de participación puede menoscabar las facultades de los órganos representativos[43], asegurando ese equilibrio, pero en la práctica el *miedo a ceder poder* sigue presente.

Del lado ciudadano, también hay **barreras culturales**. Décadas de poca apertura han generado apatía o desconfianza hacia los cauces participativos: muchas personas piensan “*¿Para qué participar si luego no harán caso?*”. Esa falta de cultura participativa es fruto tanto de experiencias fallidas (vecindario que opinaron y se sintieron ignorados) como de desconocimiento de los nuevos derechos. Por

ejemplo, pocas personas saben que en sus municipios pueden presentar una iniciativa popular para que el Pleno la debata (como prevé el 70 bis LRBRL)[75][76], o que pueden solicitar una audiencia pública sobre un tema concreto.

La baja demanda inicial de mecanismos participativos a veces se malinterpreta como desinterés ciudadano, cuando puede ser simplemente que no se ha hecho labor de pedagogía ni se ha ganado la confianza de la población. En este sentido, es frecuente que los procesos participativos iniciales tengan escasa afluencia, lo cual puede desanimar a autoridades y vecinos por igual, formando un círculo vicioso difícil de romper. **Ganar la confianza ciudadana** es un reto que requiere tiempo y constancia: la gente se irá involucrando más en la medida en que vea resultados tangibles de su participación y perciba que las autoridades la valoran sinceramente.

Otro desafío estructural es asegurar la **inclusividad y representatividad** de la participación. A menudo, en los canales abiertos terminan participando los grupos más organizados o las personas con mayor disponibilidad de tiempo, educación o habilidades de comunicación (suele hablarse del “sesgo de las personas participantes habituales”). Esto puede dejar fuera a colectivos importantes: jóvenes, personas ocupadas con trabajos precarios, minorías culturales, vecinos de zonas rurales o periféricas, etc. Si la participación se limita a una élite cívica, corre riesgo de ser cuestionada por no reflejar al conjunto de la población. Diseñar mecanismos que motiven y faciliten la participación de esos sectores menos activos es un reto complejo. Requiere diversificar formatos (no todo virtual, también presencial y viceversa), ofrecer apoyos (por ejemplo, cuidado de niños durante reuniones, ayudas de transporte, horarios flexibles) e incluso salir a buscar la participación en el terreno (p.ej., dinamizar asambleas en barrios, en vez de esperar que la gente venga al ayuntamiento).

La **brecha digital** también incide: procesos que se desarrollan solo online pueden excluir a personas con baja alfabetización digital o hogares sin buena conexión. De hecho, se recalca la importancia de no agrandar la brecha con las nuevas tecnologías de participación[52], por lo que cada convocatoria debe planearse con un componente

presencial o un plan alternativo para quien no pueda usar herramientas digitales.

También hay desafíos de **estructura asociativa**. La participación frecuentemente se vehicula a través de asociaciones vecinales, sectoriales (AMPAs, clubes deportivos, etc.) o consejos la ciudadanía. En municipios donde el tejido asociativo es débil o muy politizado, la participación arranca con desventaja. O bien puede suceder lo contrario: en ciudades con asociaciones históricamente combativas, el gobierno local teme que los espacios participativos se conviertan en un *ring* de demandas irreconciliables. Gestionar la pluralidad y, en su caso, la polarización social, es un reto para el que muchos ayuntamientos no se sienten preparados. Sin embargo, ignorar esa pluralidad no la elimina, solo la expulsa fuera de los canales formales. Un enfoque adecuado es dotar a esos espacios de reglas claras y moderación neutral, para que todas las voces puedan expresarse sin que domine la más ruidosa. A veces se requiere personas mediadoras profesionales en procesos conflictivos para reconducir debates. Este tipo de apoyo no siempre está disponible en entornos locales, constituyendo una limitación.

En suma, los retos estructurales y culturales de la participación se centran en **cambiar mentalidades y hábitos**: de autoridades reticentes a facilitar poder a la gente, y de ciudadanía pasiva o desconfiada a ciudadanía proactiva. Esto no ocurre de la noche a la mañana; suele implicar un *aprendizaje mutuo*. Los primeros procesos pueden fallar parcialmente, pero de ellos se extraen lecciones que mejoran los siguientes. Un ejemplo ilustrativo es lo ocurrido en algunos municipios pioneros: al principio, los presupuestos participativos recibieron pocas propuestas y de calidad irregular; con los años, la gente entendió mejor la dinámica y presentó ideas más elaboradas, a la vez que el ayuntamiento afinó las reglas para hacerlas más comprensibles.

Lo importante es **no desistir ante los primeros tropiezos**. El apoyo decidido de las autoridades políticas, manifestando públicamente su compromiso con la participación y dando feedback a las personas participantes, es esencial para derribar la apatía. Adicionalmente, la ley 4/2023 CV trata de cimentar la participación como derecho y deber:

su preámbulo recuerda que tanto la Constitución como el Estatuto de Autonomía consagran el derecho de participación política de toda la ciudadanía, individual o colectivamente[8][44]. Tener este respaldo legal fuerte puede ayudar a cambiar mentalidades –ya no es un favor del alcalde hacer consultas, es un derecho del ciudadano a ser consultado. Superar las inercias culturales es posiblemente el desafío más arduo, pero también el más gratificante una vez logrado: cuando en una comunidad se instaura la costumbre de dialogar y cooperar, se fortalece el tejido social y político de manera profunda y duradera.

2.- Limitaciones metodológicas y técnicas

Implementar procesos efectivos de participación requiere dominar metodologías especializadas y contar con herramientas adecuadas, lo cual supone otro frente de desafíos. No basta con la voluntad política de abrirse a la ciudadanía; es necesario **saber cómo** hacerlo para que la participación sea útil y no derive en frustración. Una limitación frecuente es la **falta de experiencia técnica** en diseño de procesos participativos. ¿Cómo organizar, por ejemplo, un proceso deliberativo sobre el plan estratégico de ciudad? ¿Qué fases debe tener, cuántas reuniones, cómo seleccionar a las personas participantes, cómo facilitar el debate, cómo recoger las conclusiones? Estas preguntas técnicas no son triviales y, si no se gestionan bien, un proceso participativo puede descarrilar.

Muchos ayuntamientos se han lanzado a hacer procesos sin asesoramiento experto, aprendiendo sobre la marcha. Algunos han salido bien, pero otros acabaron en dinámicas desordenadas donde solo unos pocos hablaron, o en asambleas maratonianas sin resultados concretos. Esto refuerza la percepción negativa de la participación como “pérdida de tiempo”. Por eso, un reto es **profesionalizar la participación**: formar a personal municipal en metodologías (desde técnicas de dinamización de grupos, hasta uso de plataformas digitales, pasando por análisis de resultados) o contratar apoyo de especialistas cuando sea un proceso complejo. Herramientas como la **IAP2 Spectrum** (que define niveles de participación de informar hasta empoderar) o guías de OCDE sobre consultas pueden servir de referencia, pero su aplicación al caso concreto requiere adaptación.

En cuanto a las **herramientas tecnológicas**, la irrupción de plataformas de participación online (tipo Decidim/Consul, etc.) ha facilitado mucho abrir canales a gran escala, pero su uso efectivo plantea retos técnicos. Primero, está la necesidad de **gestionar la plataforma**: instalarla, mantenerla, moderar los contenidos, resolver incidencias técnicas de usuarios. Todo ello exige competencias TIC que no todos los ayuntamientos tienen in-house; de ahí que muchos se apoyen en versiones en la nube ofrecidas por terceros o colaboren con la FEMP/ Generalitat en plataformas compartidas. Por ejemplo, la FEMP destaca la existencia de herramientas digitales como *Kuorum* que ayudan a abrir procesos participativos con facilidad (establecer debates, encuestas, votaciones)[77]. Sin embargo, usar tecnología no garantiza automáticamente la calidad del proceso. Debe haber reglas claras: cuántas propuestas puede hacer cada persona, durante cuánto tiempo está abierto el debate online, cómo se evitan duplicados, cómo se verifica que quien vota es residente (los sistemas como Consul/Decidim incorporan verificaciones de padrón para asegurar legitimidad en votaciones vinculadas a ciudad, como se hizo en Barcelona)[78][79]. Implementar estas configuraciones requiere entender la herramienta y el proceso legal/político asociado. Un fallo metodológico común en plataformas es no filtrar o agrupar adecuadamente las propuestas, resultando en listas inmanejables. Consul, por ejemplo, en sus primeras experiencias en Madrid, permitió que cientos de propuestas menores llegaran a votación, saturando a las personas votantes. Aprendida la lección, se introdujeron umbrales de apoyos para cribar propuestas, y mecanismos de consolidación de similares. Estos ajustes metodológicos-técnicos son parte del *know-how* que hay que adquirir.

Otra limitación es la **gestión de la información recolectada**. Un proceso participativo genera inputs: comentarios, encuestas, priorizaciones... Todo eso debe ser analizado con rigor para extraer conclusiones y convertirlas en propuestas de acción. Sin herramientas adecuadas, analizar miles de comentarios la ciudadanía es titánico. Aquí pueden ayudar técnicas de procesamiento de lenguaje natural (en fases iniciales, tags manuales bien diseñados también sirven). Algunas plataformas permiten descargar los datos en bruto, pero luego ¿quién los analiza? Muchos ayuntamientos no cuentan con sociólogos o analistas

de datos en sus plantillas. Por ende, es habitual que la síntesis de resultados la hagan los mismos técnicos que organizaron el proceso, lo cual puede introducir subjetividad. Un reto es incorporar **criterios objetivos de análisis**: por ejemplo, categorizar todas las aportaciones por temas y cuantificar apoyos, o usar matrices de evaluación multicriterio para propuestas de inversión ciudadana (impacto, costo, etc.). La **transparencia en la fase de procesamiento** es clave: si los participantes perciben que sus aportes “desaparecieron” en manos del ayuntamiento y no saben cómo se evaluaron, la confianza se erosiona. Por eso, las buenas metodologías publican también el proceso de deliberación: actas de reuniones, listados de propuestas descartadas con motivos, etc. Esto añade carga de trabajo y a veces posibles polémicas, pero es esencial para la credibilidad.

Un aspecto técnico muchas veces pasado por alto es la necesidad de **marco jurídico claro para la participación**. Si no se tienen reglamentos municipales que definan procedimientos (como cuántas firmas se requieren para una iniciativa ciudadana local, o qué consecuencias tiene una consulta popular no referendaria), se puede caer en terreno incierto. Afortunadamente, la nueva Ley 4/2023 CV ofrece bastante detalle de mecanismos que los ayuntamientos pueden aplicar directamente (por ejemplo, el art. 38 promueve la innovación en participación; los arts. 45–49 sobre fomento del asociacionismo definen apoyos a entidades). Pero cada municipio deberá, en su **Reglamento de Participación Ciudadana**, concretar aspectos operativos. La falta de dichos reglamentos actualizados era hasta ahora un cuello de botella: muchas ciudades tenían normativas de los 80–90 ya obsoletas. Modernizarlas es un reto que requiere conocimiento tanto legal como participativo. Implica decidir, por ejemplo, si se crearán **consejos de distrito**, si se regularán las *encuestas ciudadanas* en determinados supuestos, cómo se articulará el presupuesto participativo local con el presupuesto general, etc. La gestión metodológica abarca, por tanto, desde **diseño normativo** hasta **puesta en práctica**.

Además, no hay que olvidar los **recursos materiales**. Organizar asambleas, foros o votaciones tiene costes: locales, material informativo, plataformas informáticas, difusión. Muchos ayuntamientos pequeños carecen de partida presupuestaria específica para participación, lo

que limita la envergadura de lo que pueden hacer. En CV, la Ley 4/2023 contempla la creación de la Red de Gobernanza Participativa, que podría ayudar a compartir recursos y experiencias entre municipios[80]. También establece en su artículo 39 medidas de accesibilidad (por ejemplo, lenguajes comprensibles, facilitar participación de personas con discapacidad)[37]. Estas disposiciones son muy loables pero suponen exigencias técnicas: traducir documentos a lectura fácil, contar con intérpretes de lengua de signos para eventos, etc., lo que requiere presupuesto y coordinación.

Otro reto metodológico es **asegurar la continuidad de los procesos**. La participación no debería ser flor de un día. Sin embargo, a menudo se organiza un gran evento participativo (por ejemplo, para el Plan General de Ordenación Urbana), pero no se da seguimiento luego a los participantes ni se los involucra en la fase de implementación o evaluación. Esto desconecta el ciclo participativo, haciendo que la siguiente vez sea como empezar de cero. Idear mecanismos de seguimiento –comités la ciudadanía de monitoreo, informes periódicos de cumplimiento de lo acordado, etc.– es crucial pero poco practicado. Por ejemplo, tras unos presupuestos participativos, podría crearse un grupo de vecindario para supervisar la ejecución de las obras ganadoras e informar de su progreso; pocas ciudades lo hacen, y la consecuencia es que si una obra se retrasa, la ciudadanía piensa que se incumplió su mandato, perdiendo fe en el proceso.

Finalmente, conviene mencionar las **limitaciones inherentes**: no todos los asuntos son susceptibles de participación directa (por razones legales o técnicas), ni toda la ciudadanía desean participar en todo. Hay decisiones de urgencia o altamente técnicas donde la participación masiva no es viable. Saber **delimitar el alcance** es parte de la metodología: definir claramente qué aspectos están abiertos a influencia ciudadana y cuáles no, y comunicarlo con honestidad para no crear falsas expectativas. Por ejemplo, en un proceso sobre movilidad, se puede abrir a debate dónde ubicar carriles bici o mejoras peatonales (asunto de preferencia ciudadana), pero quizás no los estándares técnicos de la anchura del carril (asunto ingenieril). Si eso se explica y se encauzan las propuestas a lo que realmente se puede decidir entre todos, se evitan frustraciones.

En resumen, los retos metodológicos y técnicos de la participación ciudadana se centran en **cómo diseñar, ejecutar y cerrar** adecuadamente los procesos. Superarlos implica dotarse de **conocimiento especializado** (formación, guías) y de **herramientas apropiadas** (plataformas, software de análisis, reglamentos), así como destinar recursos suficientes. La profesionalización de la participación avanza lentamente en España, pero ya hay personal municipal titulándose en gestión de participación, redes de técnicos de participación compartiendo prácticas, etc. La Comunitat Valenciana cuenta con experiencias valiosas (como la iniciativa *Decidim VLC* en València u *Ontinyent Participa*) de las que extraer aprendizajes metodológicos. Cada municipio debería hacer un ejercicio de evaluar sus capacidades técnicas antes de lanzar un proceso, y si detecta carencias, buscar apoyos (provinciales, autonómicos o consultores) para suplirlas. Solo así se garantiza que la **buena intención participativa** se traduzca en **buenos resultados participativos**, sin improvisación ni improviso.

3.- Recursos y capacidades institucionales

Para llevar a cabo políticas de participación ciudadana sostenibles, los ayuntamientos requieren ciertos **recursos y capacidades institucionales** de las que a menudo carecen plenamente. Este es un campo de retos específico: dotar a las instituciones locales de las herramientas organizativas, humanas y financieras para impulsar la participación de forma estructural, y no como iniciativas aisladas.

En términos de **recursos humanos**, un obstáculo común es la falta de personal dedicado. Pocos consistorios tienen una Concejalía o Departamento específico de Participación Ciudadana con técnicos especializados. Lo más frecuente es que la responsabilidad se asigne a alguna concejalía existente (p. ej., Régimen Interior, Juventud, etc.) y que algún empleado compagine esas tareas con otras. Esto dificulta la continuidad y profesionalidad de los programas participativos. Idealmente, cada ayuntamiento debería contar con al menos un **técnico o dinamizador de participación** con formación en la materia, encargado de coordinar las iniciativas,

mantener contacto con asociaciones, gestionar plataformas, etc. Donde esto se ha conseguido (por ejemplo, en ciudades medianas que han podido incorporar una persona técnica de participación mediante subvenciones o reorganización), la diferencia es notable: la actividad participativa gana regularidad y calidad. Sin embargo, la creación de puestos supone voluntad política y disponibilidad presupuestaria. En momentos de contención de gasto, estas plazas compiten con otras necesidades. Además, en ayuntamientos pequeños es inviable por sí solos tener un puesto específico; de ahí que se plantee la cooperación intermunicipal: compartir una persona técnica comarcal o apoyarse en la Diputación. La Ley 4/2023 justamente prevé el apoyo de diputaciones a municipios con insuficiencia de medios[46], y la creación de Consejos Comarcales de participación[81], lo cual podría implicar personal mancomunado.

Relacionado a lo anterior está la **formación del personal existente**. Muchos el personal municipal (secretarios, técnicos de gestión, personal de animación cultural, etc.) podrían contribuir a procesos participativos si recibieran capacitación en técnicas de participación, mediación y trabajo comunitario. La sección VIII de esta guía aborda la formación con más detalle, pero baste señalar aquí que, sin mejorar las capacidades internas, es difícil que la institución pueda facilitar participación de calidad.

La **capacidad institucional** también incluye tener procedimientos internos adaptados: por ejemplo, si se hace un proceso participativo sobre una ordenanza, el área jurídica debe acompañar para redactar adecuadamente las propuestas, el área técnica calcular su viabilidad, etc. Requiere un **trabajo transversal** dentro del ayuntamiento. En consistorios estancos donde cada departamento va por libre, la participación sufre por falta de coordinación. Lograr que departamentos de urbanismo, medio ambiente, hacienda, etc., colaboren con la unidad de participación para abrir procesos en sus ámbitos es un desafío de gestión del cambio dentro de la entidad. Muchas veces ayuda el liderazgo de la alcaldía o concejal delegado, que debe incentivar esa cooperación interdepartamental, estableciendo por ejemplo comisiones internas para cada proceso participativo.

Otro componente fundamental son los **recursos financieros**. La participación bien hecha no es gratis: hay que imprimir materiales divulgativos, habilitar locales, quizá contratar facilitadores externos para talleres, desarrollar o licenciar software, etc. Además, ciertos mecanismos participativos implican asignar partidas del presupuesto municipal (el ejemplo más claro, los presupuestos participativos, reservan un porcentaje del presupuesto a lo que decida la ciudadanía). Esto supone reasignar fondos, y a veces puede chocar con inercias del gasto.

Por ejemplo, si se decide destinar 5% del presupuesto de inversiones a proyectos decididos por vecinos, habrá áreas municipales que vean recortadas sus inversiones tradicionales. Sin un compromiso firme de la corporación de sostener esas partidas participativas, podrían verse tentados a eliminarlas ante la primera dificultad económica. Asegurar **financiación recurrente** para mecanismos participativos (ya sea en forma de presupuesto propio de la concejalía, o de partidas transversales de inversión ciudadana) es un reto político. En la experiencia de municipios españoles, los programas de participación suelen flaquear cuando falta apoyo presupuestario: un año se hace consulta, al siguiente no hay dinero para implementar lo acordado y el proceso pierde credibilidad. De nuevo, la nueva ley valenciana 4/2023 brinda un marco para que se institucionalicen los presupuestos participativos tanto autonómicos como locales[82][83]. Al elevarlo a mandato legal (aunque la ley autonómica lógicamente no obliga a un porcentaje, sí crea el entorno favorable), se facilita que los gobiernos locales asignen esos recursos con respaldo normativo.

La **continuidad a través de mandatos políticos** es otro reto institucional. La participación a menudo es impulsada por un equipo de gobierno y puede decaer si cambia la corporación tras elecciones, especialmente si entra un signo político menos proclive a la participación abierta. Para prevenir retrocesos, es conveniente **institucionalizar** la participación mediante acuerdos amplios (p. ej., un reglamento aprobado por unanimidad, o un plan de gobierno abierto consensuado entre partidos). Cuanto más se perciba como política de ciudad y no de un partido, más resiliente será a los vaivenes. En algunas ciudades se han creado órganos mixtos (políticos, técnicos, la ciudadanía) que trascienden una legislatura, como consejos sociales

o foros estables, que han logrado mantener viva la llama participativa incluso con cambios políticos. Construir esas instancias es un reto en sí, pues requiere voluntad de todas las fuerzas y ceder cierto protagonismo a espacios compartidos. No siempre se logra, pero es un objetivo a buscar para dotar de estabilidad a la participación.

La **coordinación multinivel** representa otra dimensión. Un municipio no actúa en el vacío: la Generalitat y la Diputación tienen programas de participación (por ejemplo, *GVA Participa* o talleres provinciales). Alinear la participación local con la autonómica puede potenciar resultados: por ejemplo, si la Generalitat lanza una consulta sobre su Plan de Movilidad, un ayuntamiento puede replicarla o complementarla a nivel local para enriquecer el aporte. Igualmente, los fondos europeos exigen ahora en muchos casos participación ciudadana en planificación (los EDUSI –estrategias de desarrollo urbano sostenible– lo requirieron, y muchos ayuntamientos improvisaron participación para optar a fondos). Si los municipios están preparados con estructuras y métodos, pueden aprovechar mejor esas convocatorias con participación incorporada. Aquí la capacidad institucional se mide en visión estratégica: no ver la participación solo hacia adentro, sino como parte de una gobernanza en red con otros niveles y con las tendencias globales (OGP, ODS 16, etc.).

Finalmente, es importante considerar la **gestión de las expectativas institucionales**. A veces los ayuntamientos creen que la participación solucionará por arte de magia problemas complejos o legitimará decisiones impopulares simplemente por hacer una reunión. Si no se afronta con realismo, puede haber decepción institucional (“hicimos participación y la gente igual protesta”). La participación no es panacea; complementa la acción de gobierno, pero no la sustituye. Los responsables deben entender que seguirán teniendo que tomar decisiones difíciles, solo que mejor informados y quizá con más respaldo social si lo trabajan bien. Prepararse para eso, incluyendo protocolos de qué hacer cuando la opinión ciudadana difiere de la del gobierno local, forma parte de la madurez institucional en participación.

Por ejemplo, ¿qué hará el gobierno municipal si en una consulta el resultado es contrario a su posición inicial? Decidir de antemano cómo

se gestionará ese escenario evita improvisaciones. Algunas ciudades han establecido que si la participación marca una preferencia clara, se respetará salvo que suponga ilegalidad o ruina financiera, explicando las razones en su caso. Otras han optado por no hacer consultas vinculantes, sino consultivas, para conservar margen de decisión (pero entonces asumen la carga de justificar si se apartan del sentir ciudadano).

En conclusión, los retos de recursos y capacidades institucionales requieren un **enfoque integral de fortalecimiento institucional**: dotar personal, formar, asignar presupuesto, reglamentar, coordinar, planificar a largo plazo. No es tarea fácil, pero es fundamental para que la participación ciudadana no sea flor de un día. La Generalitat Valenciana, a través de su deber general de promoción (art. 33 Ley 4/2023) y la planificación local (art. 44), impulsa a que los ayuntamientos elaboren planes de participación y creen estructuras de coordinación [38] [84]. Es de esperar que en los próximos años se consoliden **oficinas municipales de participación**, redes comarcales de colaboración, y que la participación ciudadana deje de depender de héroes individuales para pasar a ser parte orgánica de la administración local. Solo así se podrán sostener en el tiempo los avances logrados y escalar a nuevos niveles de democracia participativa con solidez.

4.- Comunicación, difusión y gestión de expectativas

Más allá de los retos organizativos, metodológicos y de recursos, la participación ciudadana enfrenta un desafío crucial en el ámbito de la comunicación y la gestión de expectativas. Un proceso participativo puede estar técnicamente bien diseñado y contar con recursos suficientes, pero si no se comunica adecuadamente o si genera expectativas desproporcionadas que luego no se cumplen, el resultado puede ser peor que no haber participado en absoluto. La frustración ciudadana derivada de experiencias participativas mal gestionadas comunicativamente puede alimentar el desencanto democrático y dificultar futuras iniciativas.

Uno de los primeros obstáculos comunicativos es la **dificultad para llegar efectivamente a toda la población potencialmente interesada**.

Muchos procesos participativos fracasan en su fase de convocatoria: se realizan campañas de difusión insuficientes, se utilizan canales inadecuados para los públicos objetivo, o se comunica con demasiada antelación (la gente lo olvida) o demasiado tarde (no da tiempo a organizarse para participar). Por ejemplo, anunciar un proceso participativo únicamente a través de la web municipal y redes sociales institucionales puede dejar fuera a segmentos importantes de población que no consultan habitualmente esos medios: personas mayores, colectivos con menor alfabetización digital, o simplemente la ciudadanía poco conectados con la actualidad municipal.

La experiencia demuestra que una difusión efectiva requiere **estrategias multicanal y segmentadas**: además de la web y redes sociales, utilizar medios tradicionales (prensa local, radio comunitaria, bandos municipales), carteles en espacios públicos muy transitados (mercados, centros de salud, colegios), y especialmente el trabajo de calle mediante dinamizadores que vayan a donde está la gente. Algunos municipios han tenido éxito montando stands informativos en mercados semanales o ferias locales, donde se capta la atención de personas que nunca entrarían por iniciativa propia en la web de participación. Sin embargo, este trabajo de proximidad requiere recursos humanos que no siempre están disponibles, constituyendo un reto presupuestario y organizativo.

Otro aspecto comunicativo crítico es la **claridad del mensaje**. A menudo, las convocatorias de participación están redactadas en lenguaje técnico o burocrático que resulta poco atractivo o incluso incomprendible para la ciudadanía en general. Frases como “Se abre el plazo de presentación de alegaciones al documento de Avance del Plan General Estructural” pueden ser correctas administrativamente, pero no invitan a participar ni explican de forma sencilla qué se está decidiendo y cómo puede la gente influir. Es fundamental traducir las convocatorias a lenguaje ciudadano: “Ayúdanos a decidir cómo queremos que sea nuestra ciudad en los próximos años. Tu opinión cuenta sobre dónde construir, qué espacios verdes proteger, cómo mejorar el transporte...”. Esta adaptación del lenguaje no siempre se logra, en parte porque el personal técnico municipal que redactan las convocatorias están acostumbrados a la jerga administrativa, y en

parte porque a veces existe el temor de que simplificar pueda restar rigor o generar malentendidos legales.

Relacionado con lo anterior está el reto de **explicar bien el alcance y los límites de cada proceso participativo**. Uno de los errores más comunes es convocar a la ciudadanía sin dejar claro qué margen de decisión real tienen. Si se pide opinión sobre un proyecto que en realidad ya está casi decidido, o si se consulta sobre cuestiones en las que la administración tiene poco margen de maniobra (por ejemplo, por imposiciones legales o presupuestarias), y esto no se comunica transparentemente desde el inicio, las personas participantes se sentirán engañados. La gestión de expectativas empieza en la fase de convocatoria: hay que ser honesto sobre qué se puede y qué no se puede cambiar mediante la participación, cuánto peso tendrá la opinión ciudadana en la decisión final (¿es consultiva o vinculante?), y qué restricciones existen (presupuestarias, legales, técnicas). Por ejemplo, en un presupuesto participativo, informar claramente de que solo X euros están disponibles para proyectos la ciudadanía, que ciertas propuestas quedarán fuera si no son viables técnicamente, y que la decisión final de ejecución corresponde al Pleno municipal (aunque se respetará lo votado salvo causa justificada). Esta transparencia inicial puede parecer que “enfrija” el entusiasmo, pero en realidad construye confianza a largo plazo, ya que evita decepciones posteriores.

Un desafío comunicativo específico es **mantener informados a los participantes durante todo el proceso**. La participación ciudadana no es un acto puntual sino un proceso que puede extenderse semanas o meses. Durante ese tiempo, es crucial comunicar avances: cuántas propuestas se han recibido, qué fases quedan, cuándo se conocerán resultados, etc. Sin embargo, muchos ayuntamientos “desaparecen” comunicativamente tras la fase de recogida de aportaciones, generando incertidumbre en quienes participaron. Esto puede deberse a sobrecarga de trabajo del personal municipal o a la falta de un plan de comunicación continuo. La recomendación metodológica sería establecer desde el inicio un calendario de comunicaciones: por ejemplo, enviar un boletín semanal o quincenal por email a todos los registrados en el proceso, publicar actualizaciones en

redes sociales con hashtags específicos, o incluso realizar sesiones presenciales intermedias de “estado de situación”. Mantener el hilo comunicativo vivo refuerza el compromiso de los participantes y les hace sentir que su tiempo está siendo valorado.

Especialmente crítica es la **comunicación de resultados y del impacto de la participación**. Una vez finalizado el proceso, debe explicarse con claridad qué decisiones se tomaron, cómo influyeron las aportaciones ciudadanas, qué propuestas se aceptaron y cuáles no (y por qué), y cuál será el seguimiento posterior. Muchos procesos fallan precisamente en este cierre: la gente participó, pero nunca supo qué pasó después con sus ideas. Un informe de devolución es esencial, y debe ser accesible y divulgado activamente (no basta con colgarlo en la web esperando que la gente lo busque). En casos de presupuestos participativos, por ejemplo, publicar luego el estado de ejecución de cada proyecto ganador (con fotos del antes y después, fecha de finalización, etc.) cierra el círculo y demuestra que participar tuvo consecuencias reales. Sin esta devolución, la sensación de “para qué participé si no veo resultados” mina la credibilidad institucional y dificulta convocar nuevos procesos. De hecho, diversos estudios sobre participación señalan que la falta de feedback es una de las principales causas de desafección: la ciudadanía invierten tiempo y energía en aportar, y perciben un “agujero negro” si no reciben respuesta o información sobre el impacto de su participación.

Otro reto comunicativo es **gestionar la diversidad de opiniones y posibles conflictos** que surgen en procesos abiertos. La participación saca a la luz intereses contrapuestos: vecindario que quieren una cosa frente a otros que quieren lo contrario, grupos organizados con agendas propias, debates acalorados en foros online, etc. Comunicar en medio de esa pluralidad sin tomar partido (manteniendo la neutralidad institucional) es delicado. El ayuntamiento debe actuar como facilitador, no como árbitro que “da la razón” a unos u otros antes de tiempo. Esto requiere habilidades de mediación comunicativa: reconocer todas las posturas, moderar debates para que sean respetuosos, desmentir informaciones falsas sin entrar en polémica, etc. No siempre los responsables municipales están preparados para esta faceta, más propia de un comunicador o mediador profesional

que de un gestor público tradicional. Además, en el entorno de las redes sociales, donde cualquier proceso participativo genera debate, es fácil que aparezcan críticas duras o desinformación. Manejar la comunicación en esos entornos digitales (responder a comentarios negativos sin entrar en confrontación, corregir bulos con datos, agradecer aportaciones constructivas) es un desafío adicional que requiere dedicación y criterio. Algunos ayuntamientos han optado por contar con community managers específicos para procesos participativos, pero eso implica recursos que no todos tienen.

Por último, la **gestión de expectativas en contextos de desconfianza** previa es particularmente difícil. En municipios donde ha habido experiencias negativas anteriores (promesas incumplidas, escándalos de corrupción, o simplemente años de poca apertura), convocar a participar se encuentra con escepticismo: “¿para qué, si al final harán lo que quieran?”. Comunicar en ese entorno requiere actos, no solo palabras: demostrar con hechos pequeños pero tangibles que la participación importa. Por ejemplo, implementar rápidamente alguna propuesta menor surgida de la ciudadanía, aunque sea simbólica (cambiar el nombre de una calle, instalar un banco en un parque), y comunicarlo ampliamente como muestra de que “vuestra voz se escucha”. Poco a poco, esos gestos van reconstruyendo confianza. Pero el proceso es lento y cualquier paso en falso comunicativo (una promesa rota, una respuesta airada de un cargo público a una crítica) puede hacer retroceder meses de esfuerzo. La paciencia y la coherencia comunicativa son esenciales.

Vinculado a la gestión de expectativas está el desafío de **manejar la temporalidad de la participación y sus resultados**. La ciudadanía a menudo espera resultados rápidos y visibles de su participación, pero la realidad administrativa es que los procesos pueden ser lentos: desde que se aprueba una propuesta en un presupuesto participativo hasta que se licita, adjudica y ejecuta la obra pueden pasar meses o incluso años (por procedimientos legales, disponibilidad presupuestaria, plazos administrativos). Si no se comunica esta temporalidad de forma realista, la gente puede pensar que “no se ha hecho nada” y sentirse defraudada. Es fundamental establecer calendarios realistas desde el principio y comunicar los hitos intermedios:

“vuestra propuesta está en fase de proyecto técnico”, “se ha licitado la obra”, “comenzarán las obras en primavera”, etc. Algunas plataformas de participación digital incluyen seguimiento de estado de cada propuesta (pendiente, en estudio, aprobada, en ejecución, finalizada), lo cual ayuda enormemente a la transparencia temporal. Sin embargo, mantener actualizada esa información requiere coordinación entre el área de participación y las áreas ejecutoras, lo que no siempre funciona fluidamente. El reto comunicativo es, pues, gestionar la impaciencia natural y comprensible de quienes participaron, explicando los tiempos necesarios sin que suene a excusa.

La **gestión de la desinformación y los bulos** en procesos participativos es otro reto comunicativo emergente. En la era de redes sociales y mensajería instantánea, información falsa sobre un proceso participativo puede circular rápidamente: rumores sobre que “el ayuntamiento ya tenía decidido todo”, “los votos están amañados”, “solo participan los amigos del alcalde”, etc. Desmentir esos bulos sin entrar en guerras dialécticas es complicado. La mejor estrategia es la transparencia preventiva total: publicar absolutamente todo sobre el proceso (quién participa, cómo se cuentan votos, quién evalúa propuestas, actas de reuniones, etc.) de forma que cualquier acusación pueda contrastarse con hechos públicos. Además, responder rápidamente a rumores con datos y con tono pedagógico, no defensivo. Por ejemplo, si circula que “solo votaron 100 personas”, publicar el dato oficial verificable con capturas de la plataforma; si se dice que el ayuntamiento manipuló votos, explicar el sistema de verificación de identidad usado (registro con DNI, etc.). Ignorar los bulos puede ser tentador para no darles más publicidad, pero a veces es necesario desmentirlos activamente para que no se asienten como “verdades” en parte de la población. Este equilibrio es difícil de encontrar y depende del contexto de cada municipio.

En síntesis, los retos de comunicación y gestión de expectativas en la participación ciudadana se centran en llegar a audiencias diversas con mensajes claros y honestos, mantener el diálogo constante durante todo el proceso, ser transparentes sobre alcances y limitaciones, gestionar temporalidades y decisiones difíciles con honestidad, combatir desinformación, evitar fatiga participativa, visibilizar

resultados ampliamente, y evaluar la propia comunicación para mejorar. Superar estos desafíos requiere invertir en capacidades comunicativas (formación en comunicación clara, recursos para campañas multicanal, personal dedicado a la difusión, uso de storytelling y narrativas), pero sobre todo exige una voluntad política firme de no usar la participación como mero escaparate sino como herramienta genuina de gobernanza compartida. Cuando la comunicación es auténtica y bidireccional, cuando se escucha tanto como se habla, cuando se rinde cuentas con humildad sobre lo logrado y lo pendiente, y cuando se narran las historias humanas detrás de la participación, ésta gana credibilidad y se arraiga como práctica natural en la relación entre gobierno local y ciudadanía. La comunicación es, en última instancia, el hilo conductor que teje la participación en el tejido de la vida municipal cotidiana.

VI. OPORTUNIDADES DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

A pesar de los desafíos señalados, la participación ciudadana ofrece un amplio abanico de oportunidades para enriquecer la gestión local, innovar en la relación con la ciudadanía e impulsar comunidades más cohesionadas y creativas. En esta sección se exploran las principales oportunidades vinculadas a la participación, agrupadas en herramientas innovadoras, aportes de la tecnología digital, y casos de éxito que sirven de inspiración

1. – Herramientas y metodologías innovadoras

En la última década se ha expandido notablemente el repertorio de **herramientas participativas** disponibles para los gobiernos locales. Lejos de limitarse a los tradicionales consejos de barrio o a las encuestas ocasionales, hoy existen metodologías innovadoras que permiten involucrar a la ciudadanía de formas antes impensables. Un ejemplo paradigmático son los **presupuestos participativos**, nacidos en Brasil en los años 80 y ahora presentes en cientos de ciudades del mundo.

Esta herramienta empodera a el vecindario para decidir directamente sobre una parte del presupuesto público, generalmente el de inversiones en barrios. Según estudios, los presupuestos participativos pueden ser instrumentos idóneos para combatir la crisis de la democracia representativa, al permitir a la ciudadanía establecer prioridades de gasto y observar su ejecución[85]. En España han proliferado experiencias de este tipo a nivel municipal (Madrid, Barcelona, Zaragoza, Valencia, pequeños municipios como Pedreguer o Asunción de Albaterra, etc.) y más recientemente a nivel autonómico: la Comunitat Valenciana implementó en 2021–2022 su primer presupuesto participativo regional, ampliando por primera vez el ámbito de esta iniciativa del espacio local al autonómico[86].

Los **resultados** suelen ser positivos cuando se hacen bien: los vecinos proponen centenares de ideas para mejorar sus entornos, deliberan cuáles son más factibles y, tras votación, las seleccionadas se

ejecutan. Esto no solo mejora equipamientos o servicios concretos, sino que educa cívicamente a la población en comprender las limitaciones presupuestarias y las responsabilidades de priorizar (qué es más urgente, qué beneficia a más personas, etc.). Además, estrecha lazos entre administración y ciudadanía, que colaboran en la implementación. De hecho, en municipios pioneros se ha observado que estos procesos generan un efecto multiplicador: vecindario que participaron luego se involucran en asociaciones o en otras iniciativas, alentados por la experiencia.

Otra herramienta innovadora son los **procesos deliberativos** como las *asambleas o jurados la ciudadanía*. Estos consisten en reunir un grupo representativo de la ciudadanía (a veces seleccionados aleatoriamente, tipo sorteo) para deliberar intensivamente sobre un tema complejo y emitir recomendaciones. Países como Irlanda, Francia, Reino Unido o Canadá han usado esta fórmula para cuestiones como reforma constitucional, cambio climático o presupuestos duros. A nivel local, también se ha experimentado: por ejemplo, en 2019 Terrassa (Cataluña) convocó una *Junta Ciudadana* para debatir la gestión del agua, que se ha concretado en el *Observatorio del Agua*. Estas metodologías traen la voz de la ciudadanía comunes al centro de decisiones técnicas, tras proveerles información y espacio de debate. La oportunidad aquí es **lograr consensos informados** en temas polémicos. Un jurado ciudadano local sobre movilidad urbana, por ejemplo, puede tras varias sesiones proponer un paquete equilibrado de medidas que quizás tendría más legitimidad social que si las propusiera solo el equipo de gobierno. La Comunidad de Madrid, en colaboración con su universidad, ha pilotado algo similar para ciertas políticas sanitarias. Este tipo de innovaciones deliberativas podrían replicarse en CV apoyándose en la nueva ley que reconoce explícitamente la participación en evaluación de políticas y auditorías ciudadanas[87][88].

Asimismo, las **consultas populares no referendarias** son una herramienta que la legislación permite (siempre que no versen sobre asuntos prohibidos y con autorización formal). Varias ciudades españolas han organizado consultas directas sobre temas locales: Madrid consultó en 2017 varias cuestiones a la vez (como el futuro de la Gran Vía, la gestión de residuos, etc.),

San Sebastián preguntó en 2018 sobre el sistema de recogida de basura, Oviedo en 2022 sobre el derribo de un viejo estadio. Estas consultas directas acercan la toma de decisiones a la ciudadanía de manera clara y suelen atraer alta participación si el tema conecta con la vida diaria de la gente. Son oportunidad de **democracia directa local**. La Comunitat Valenciana, a través de la ley 4/2023, ha regulado las *consultas ciudadanas* detallando su marco para que los ayuntamientos puedan convocarlas sin ambigüedad[89]. Esto seguramente animará a más municipios valencianos a utilizarlas (recordando que las vinculantes requieren autorización estatal si afectan competencias propias, pero en muchos casos se formulan como consultivas para sortear esa rigidez).

En el terreno metodológico también hay innovaciones como los **laboratorios la ciudadanía** o *hackatones cívicos*. Un laboratorio ciudadano es un espacio temporal donde administración, expertos y vecinos se juntan para co-crear soluciones sobre un problema específico. Por ejemplo, en 2021 la ciudad de Madrid impulsó *La Nave* como laboratorio ciudadano para propuestas de innovación social. En Alicante, se realizaron *hackathones* para idear proyectos de turismo inteligente con participación de estudiantes, emprendedores y el funcionariado.

Estas metodologías ponen énfasis en la **colaboración horizontal** y la creatividad: son oportunidades de aprovechar el talento colectivo de la comunidad para resolver retos locales. No se enmarcan en la participación “clásica” (no son deliberación ni votación sobre decisiones públicas), pero sí son participación en tanto implican a actores no gubernamentales en la generación de políticas o servicios. Ciudades europeas como Helsinki o Ámsterdam han integrado laboratorios la ciudadanía permanentes para diferentes áreas (urbanismo táctico, cultura, etc.), generando soluciones innovadoras y afianzando la idea de que la ciudadanía es co-productora de valor público, no solo consumidora.

Por supuesto, no se debe dejar de lado las **formas tradicionales re-vitalizadas**: los consejos sectoriales (de infancia, de mayores, de cultura...), si se dinamizan adecuadamente, siguen siendo útiles. Por

ejemplo, Málaga tiene un Consejo Social de la ciudad que participa en el plan estratégico urbano; Barcelona cuenta con un Consejo Ciudadano de Urbanismo que examina los grandes proyectos urbanísticos incorporando el vecindario y las entidades.

Otra herramienta clásica son las **audiencias públicas**: sesiones abiertas donde la corporación informa y recoge opiniones sobre un tema concreto. Si se hacen de forma transparente y accesible (anunciadas con tiempo, en horario cómodo, con posibilidad de registro previo de intervenciones), pueden ser muy efectivas para pulsar la opinión ciudadana y aclarar dudas en asuntos controvertidos (p.ej., una gran infraestructura proyectada). La ley valenciana regula la *audiencia ciudadana* como mecanismo de participación específico en elaboración de normas y planes^[90], lo que refuerza su uso.

En definitiva, la disponibilidad de **múltiples metodologías** permite a los ayuntamientos diseñar estrategias participativas a la medida de cada necesidad. Esto es una gran oportunidad: ya no estamos en la era de *“reunamos a la gente en un polideportivo y que opinen lo que quieran”* sin orden. Hoy se puede elegir la herramienta apropiada: si se busca priorizar proyectos, un presupuesto participativo; si se busca ideas creativas, un laboratorio ciudadano; si se quiere deliberación informada, un jurado ciudadano; si se prefiere sondeo masivo, una consulta; si se necesita compromiso continuo, un consejo sectorial, etc. Incluso se pueden combinar en un **ecosistema participativo**: por ejemplo, para el Plan de Acción Local de Agenda 2030, un ayuntamiento puede iniciar con talleres deliberativos (laboratorio), luego abrir una consulta online de validación de propuestas, y finalmente crear un consejo de seguimiento. La participación se vuelve así un **proceso integral**, no un acto aislado. Esto maximiza sus beneficios e impactos.

La oportunidad final es la **profesionalización** del campo participativo en sí: con tantas metodologías disponibles, se ha creado un sector de expertos, empresas y ONGs especializadas que pueden apoyar a los municipios. Esto es positivo porque permite a ciudades pequeñas acceder a conocimiento puntero tercerizando la facilitación de ciertos procesos. Además, a nivel académico la investigación sobre

democracia participativa ha florecido, ofreciendo evaluaciones de qué funciona mejor según contexto (por ejemplo, qué diseños producen mayor equidad, o cómo escalonar la deliberación). Los ayuntamientos pueden nutrirse de ese conocimiento para innovar con menos riesgo. En suma, la variedad de herramientas innovadoras brinda la oportunidad de **hacer partícipes a la ciudadanía en prácticamente cualquier fase de la gestión pública**, con enfoques creativos y adaptados que antes no existían. Es labor de cada municipio atreverse a usar estas herramientas en su beneficio y en el de su comunidad.

2.- Tecnologías digitales para la participación

La revolución digital ha abierto un capítulo nuevo en la participación ciudadana, permitiendo escalarla y hacerla más accesible que nunca. Las **plataformas en línea** de participación han sido uno de los desarrollos más destacados. En España, la pionera fue *Cónsul*, desarrollada para la plataforma Decide Madrid en 2015, que rápidamente se liberó como software libre y fue adoptada por decenas de ciudades en el mundo[91]. Barcelona, por su parte, creó *Decidim*, otra plataforma abierta que debutó en 2016 para la elaboración colaborativa del plan municipal de gobierno, involucrando a miles de personas[92][93].

Estas plataformas ofrecen múltiples funcionalidades: permiten a cualquier ciudadano registrarse, hacer **propuestas**, debatir las de otros, **votar** en consultas o presupuestos participativos, firmar **iniciativas ciudadanas** electrónicamente (en Barcelona, Decidim incorpora una sección de iniciativas para impulsar acciones del Ayuntamiento con firmas digitales)[78][94], y **seguir** la evolución de procesos en curso. Su carácter abierto y modular las hace adaptables a municipios de distinto tamaño. La oportunidad que brindan es clara: se puede llegar a mucha más gente que con mecanismos presenciales. Personas que por horarios, salud o responsabilidades familiares no acudirían a una reunión física, pueden aportar desde casa a la hora que deseen. Esto ha multiplicado la participación: por ejemplo, Madrid llegó a tener más de 60.000 usuarios registrados en DecideMadrid, con decenas de propuestas ciudadanas sometidas a votación cada año y algunas apoyadas por más de 50.000 votos. Barcelona involucró a cerca de

40.000 ciudadanos en la cocreación de su Plan de Actuación Municipal 2016–2019 a través de Decidim (entre online y offline)[95][96], logrando incorporar un alto porcentaje de propuestas ciudadanas en el plan final.

Las plataformas digitales también **transparentan el proceso participativo**. Todo queda publicado: cuántos apoyos recibió tal propuesta, qué comentarios se hicieron, qué respuestas dio el Ayuntamiento. Este registro público mejora la confianza y facilita la rendición de cuentas del proceso. Además, integran la participación con la transparencia: en muchas secciones enlazan a datos o documentos relevantes para que la ciudadanía se informe antes de opinar. La experiencia demuestra que las *plataformas digitales no sustituyen la participación presencial, sino que la complementan*. De hecho, las mejores prácticas combinan ambos formatos: por ejemplo, Bilbao usó Consul para un presupuesto participativo donde la ciudadanía podían votar online, pero antes hubo asambleas de barrio para deliberar presencialmente, y la plataforma recogía también las ideas surgidas en esas reuniones (introducidas por facilitadores). Esta modalidad **híbrida** aprovecha lo mejor de ambos mundos: la profundidad del cara a cara y la masividad/cómoda del online.

Otro aporte de lo digital es la **utilización de redes sociales** y canales de comunicación directa para estimular la participación. Si bien Twitter o Facebook no son plataformas de participación estructurada, se usan para difundir encuestas rápidas, recoger impresiones espontáneas o atraer público hacia los procesos formales. Algunos ayuntamientos abren *hilos de debate* en redes sobre proyectos específicos, como preludio a acciones más formales. WhatsApp se ha usado en pueblos pequeños para gestionar grupos vecinales que aportan propuestas sobre ciertos servicios. Telegram se emplea en ciudades para difundir newsletters de participación. Estas prácticas muestran cómo la tecnología reduce la distancia entre autoridades y ciudadanía: es mucho más fácil que un concejal interactúe con vecinos por redes de lo que era organizar reuniones constantes.

Una innovación digital emergente es la incorporación de **inteligencia artificial** para mejorar la experiencia participativa. Ya comentamos el

ejemplo de chatbots en transparencia, pero en participación también se vislumbran usos. Un sistema de IA podría resumir automáticamente los miles de comentarios de un proceso participativo para que quienes toman las decisiones los lean de forma digerible. También podría ayudar a moderar foros detectando lenguaje inapropiado o conversaciones duplicadas, asistiendo así a quienes administran humanos. Otra tecnología, la **Realidad Virtual/Aumentada**, comienza a aplicarse: imaginemos consultas urbanas donde el vecindario, con gafas VR o en un móvil AR, visualizan cómo quedaría una plaza remodelada y dan su opinión inmersiva. Esto puede enriquecer enormemente la calidad de las aportaciones, al hacer más comprensible el objeto de discusión. Algunas ciudades han hecho pruebas para proyectos arquitectónicos, permitiendo a la gente “pasear virtualmente” por la propuesta y luego rellenar un cuestionario.

La **cadena de bloques (blockchain)** también tiene potencial: por ejemplo, para garantizar la integridad y unicidad de los votos en votaciones electrónicas. Si bien los sistemas actuales ya son seguros (requieren verificación de DNI, etc.), blockchain podría añadir una capa de confianza al hacer auditable externamente que cada voto fue contabilizado y no alterado. Estonia, líder en voto electrónico, explora blockchain en sus sistemas. En España se han hecho pequeños pilotos en asambleas de comunidades utilizando blockchain para votaciones. A escala municipal, todavía está por ver su adopción, pero sin duda es una oportunidad futura para aumentar la **confianza digital**.

Lo digital facilita también la **inclusión de la diáspora local o de colectivos dispersos**. Un ejemplo: la Ley 4/2023 CV dedica su título III a la participación de las personas valencianas en el exterior^{[97][98]}, previendo foros de participación para ellos. Esto sería impensable sin medios digitales: gracias a internet, un valenciano residente en el extranjero puede integrarse en foros online consultivos sobre la Comunitat o su municipio natal. Del mismo modo, personas con movilidad reducida o con horarios laborales difíciles pueden involucrarse mediante plataformas asíncronas. Así, la tecnología actúa como **democratizador del acceso** a la participación, siempre que se combata la brecha digital paralelamente.

Por último, la digitalización permite **medir y evaluar mejor la participación**. Cada interacción en una plataforma deja datos: cuántos visitantes vieron la propuesta X, cuántos la apoyaron, perfil demográfico (si se recoge), tiempo de debate, etc. Esto genera un cúmulo de información valiosa para depurar y mejorar futuros procesos. Por ejemplo, si un distrito tuvo muy baja participación online comparado con otro, se investiga por qué (¿menos difusión allí?, ¿plataforma no amigable en móviles?). O si se detecta que principalmente participaron hombres de mediana edad, se puede redoblar esfuerzos para invitar a mujeres y jóvenes en la siguiente edición. En definitiva, la analítica digital ayuda a **mejorar la equidad y eficacia** de la participación.

En síntesis, las tecnologías digitales ofrecen la oportunidad de **escalar la participación ciudadana en cantidad y calidad**: más personas pueden ser parte, desde cualquier lugar y momento, y con herramientas que facilitan la deliberación informada y la toma de decisiones colectiva. Por supuesto, no están exentas de retos (asegurar inclusión de desconectados, moderar para evitar discursos de odio, proteger datos personales), pero bien gestionadas han demostrado multiplicar el alcance de la democracia local. Como indica un informe de la OECD, las tecnologías emergentes bien empleadas pueden *“reducir barreras a la participación y empoderar a la ciudadanía a través de procesos más fáciles de entender y con rendición de cuentas”* [66]. En la Comunitat Valenciana ya se cuenta con la plataforma *GVAParticipa* (participacio.gva.es) para procesos autonómicos, y varios ayuntamientos usan *Decidim* (*VLC Participa* en València, *Castelló Decidix*, etc.). La consolidación y mejora continua de estas herramientas será clave en los próximos años para aprovechar todo su potencial transformador.

3.- Beneficios para la cohesión social y el capital cívico

Más allá de las ventajas instrumentales y tecnológicas que aporta la participación ciudadana, existe una dimensión de oportunidades relacionada con los valores democráticos, la construcción de comunidad y el fortalecimiento del tejido social. La participación bien conducida no solo mejora decisiones concretas, sino que transforma la calidad de las relaciones entre vecinos y entre la ciudadanía y

sus instituciones. Genera lo que los científicos sociales llaman **capital social**: redes de confianza, normas de reciprocidad y estructuras de cooperación cívica que hacen a una comunidad más cohesionada, resiliente y capaz de actuar colectivamente. Estas oportunidades intangibles son tan valiosas como los productos tangibles de la participación, y en el largo plazo pueden resultar incluso más determinantes para el desarrollo local sostenible.

Una de las principales oportunidades es el **fortalecimiento del tejido asociativo y comunitario**. Cuando un ayuntamiento impulsa la participación, está enviando una señal clara: “queremos trabajar con vosotros, valoramos vuestra organización y vuestras ideas”. Esto anima a ciudadanos que quizá estaban desconectados a unirse a asociaciones vecinales, culturales, deportivas, ambientales, etc., o incluso a crear nuevas entidades para canalizar sus inquietudes. La participación actúa como catalizador de la vida asociativa. Por ejemplo, en municipios donde se han implementado presupuestos participativos, se ha observado frecuentemente un **aumento en la constitución de asociaciones vecinales o grupos informales** de ciudadanos que se organizan para defender proyectos de su barrio. Esta revitalización asociativa es en sí misma positiva: una sociedad con un tejido asociativo denso es una sociedad más participativa, innovadora y solidaria. Las asociaciones no solo median entre ciudadanos y ayuntamiento, sino que también prestan servicios, organizan actividades, cuidan espacios públicos, y en general generan sentido de pertenencia a la comunidad.

La Ley 4/2023 de la Comunitat Valenciana reconoce explícitamente esta importancia al dedicar un título completo al fomento del asociacionismo, estableciendo medidas de apoyo, formación y reconocimiento a las entidades ciudadanas. La oportunidad aquí es doble: por un lado, las asociaciones existentes se ven fortalecidas al tener canales institucionales donde participar (consejos sectoriales, foros de ciudad, mesas de diálogo), lo que les da visibilidad y legitimidad; por otro lado, el estímulo a nuevas formas de organización ciudadana enriquece la pluralidad y representatividad del espacio público local. Un municipio con decenas de entidades activas en cultura, deporte, medio ambiente, infancia, mayores, etc., que participan regularmente

en la toma de decisiones, es un municipio más vibrante y democrático que uno donde la participación es episódica y atomizada.

Otro beneficio fundamental es la **construcción de identidad y sentido de pertenencia**. Participar en la configuración del espacio común genera un vínculo emocional con el lugar. Cuando una persona vecina ha colaborado en decidir cómo será el nuevo parque de su barrio, o ha aportado ideas para el plan cultural del municipio, siente ese parque o esas actividades culturales como algo propio, algo en lo que él o ella tuvo parte. Esto aumenta el orgullo cívico y el cuidado por lo público: está demostrado que espacios co-creados tienden a ser mejor cuidados por la comunidad (menos vandalismo, más corresponsabilidad en el mantenimiento). La participación convierte a la ciudadanía de espectadores o meros usuarios de servicios en co-productores de su ciudad, lo cual refuerza su identidad local. En un mundo globalizado donde la pertenencia comunitaria a veces se diluye, la participación a nivel municipal puede reavivar ese sentimiento de “mi pueblo, mi ciudad”, con todo lo que ello implica de compromiso y arraigo.

Esta oportunidad es especialmente relevante en contextos de diversidad creciente. Muchos municipios valencianos, como ocurre en toda España, han visto aumentar su población migrante en las últimas décadas. La participación puede ser una herramienta poderosa de **integración e inclusión social**: involucrar a personas de distintos orígenes en la vida pública local ayuda a superar barreras, construir puentes interculturales y combatir prejuicios. Cuando en un consejo de barrio o en un proceso participativo conviven población autóctona y recién llegados trabajando juntos por objetivos comunes (mejorar una escuela, crear una zona recreativa, etc.), se generan contactos y entendimiento mutuo que difícilmente surgirían de otro modo. Algunos ayuntamientos han impulsado consejos o foros de inmigración como espacios de participación específicos para garantizar que la voz de las comunidades migrantes sea escuchada en políticas que les afectan (educación, vivienda, convivencia). Estas iniciativas contribuyen a la cohesión social al hacer sentir a todos los residentes, independientemente de su origen, que son parte activa de la comunidad y que sus necesidades cuentan.

La participación también es una extraordinaria **escuela de ciudadanía y educación cívica**. Al participar, las personas aprenden sobre el funcionamiento de las instituciones, sobre los procesos de toma de decisiones, sobre la necesidad de argumentar y escuchar argumentos contrarios, sobre cómo buscar consensos y gestionar desacuerdos. En definitiva, aprenden a ser ciudadanos activos y responsables. Este aprendizaje es especialmente valioso en jóvenes. Municipios que han involucrado a adolescentes en consejos juveniles o en presupuestos participativos escolares están formando a la próxima generación de ciudadanía comprometida. Esos jóvenes que participan en la decisión de invertir X euros del presupuesto de su instituto, o que debaten en un pleno juvenil sobre políticas de ocio, están adquiriendo competencias cívicas que les acompañarán toda la vida: capacidad de expresión en público, pensamiento crítico, empatía, negociación, tolerancia. Son habilidades que no siempre se enseñan formalmente en las aulas, pero que se adquieren vivencialmente a través de la participación. Así, la participación contribuye a formar ciudadanía, no solo a ejercerla. Y una ciudadanía formada cívicamente es la mejor garantía de salud democrática a futuro.

Asimismo, los procesos participativos bien diseñados pueden actuar como **espacios de mediación y reducción de conflictos**. En toda comunidad existen tensiones: entre barrios periféricos y el centro, entre colectivos con intereses opuestos (comerciantes vs. peatonalización, jóvenes vs. vecinos por ruido, etc.). Si esas tensiones se enquistan sin diálogo, pueden derivar en conflictos abiertos o en una mala convivencia latente. La participación ofrece cauces estructurados para abordar esos conflictos de forma constructiva: mesas de diálogo, asambleas deliberativas, mediaciones facilitadas por el ayuntamiento o por terceros neutrales. Dar voz a las distintas partes, permitir que expongan sus razones en un entorno regulado, y buscar conjuntamente soluciones de compromiso puede desactivar tensiones. Hay experiencias donde un proceso participativo sobre un asunto conflictivo (por ejemplo, el uso de un espacio público disputado por distintos grupos) logró acuerdos que contentan parcialmente a todos y, sobre todo, generan aceptación mutua porque cada parte sintió que fue escuchada. Esto no significa que la participación

siempre resuelva todos los conflictos —algunos son estructurales o requieren decisiones políticas difíciles—, pero sí que puede transformarlos: de enfrentamientos estériles a debates productivos, de posiciones enquistadas a disposición al diálogo. En este sentido, la participación es una **herramienta de pacificación social y convivencia**.

Otra oportunidad relevante es la generación de **redes sociales de apoyo mutuo y solidaridad**. Los espacios participativos, especialmente los presenciales (asambleas, talleres, etc.), propician que el vecindario se conozcan entre sí. En sociedades cada vez más individualizadas y urbanas, donde mucha gente ni siquiera conoce a sus vecindad de rellano, los procesos participativos pueden recrear o mantener vínculos de vecindad. Personas que coinciden en un proceso participativo pueden descubrir afinidades o intereses comunes, formando lazos que luego se extienden más allá del proceso concreto. Por ejemplo, un grupo de vecindario que colabora en un presupuesto participativo para conseguir un huerto urbano, acaba formando una asociación que gestiona ese huerto y organiza actividades conjuntas, fortaleciendo lazos interpersonales. Esas redes vecinales son cruciales en momentos de dificultad: durante la pandemia de COVID-19, en muchos lugares fueron precisamente las redes vecinales autoorganizadas las que ayudaron a personas vulnerables (haciendo compras para mayores confinados, compartiendo recursos, difundiendo información). Los municipios con mayor capital social, construido en parte a través de años de participación y vida asociativa, mostraron mayor resiliencia comunitaria. Es una prueba empírica del valor de invertir en cohesión social.

La participación también ofrece la oportunidad de **visibilizar y dar voz a colectivos habitualmente invisibilizados o marginados**. Cuando se diseñan procesos inclusivos que llegan a mujeres, personas con discapacidad, colectivos LGBTI+, mayores, infancia, personas en riesgo de exclusión, etc., se está reconociendo su ciudadanía plena y permitiendo que sus perspectivas, a menudo ignoradas, influyan en las políticas. Esto no solo beneficia a esos colectivos específicos (al obtener políticas más adaptadas a sus necesidades), sino que beneficia al conjunto de la comunidad al enriquecerse con una diversidad de puntos de vista. Por ejemplo, incorporar a personas con

movilidad reducida en la planificación urbanística puede resultar en una ciudad más accesible para todos (familias con carritos de bebé, personas mayores, etc.). Dar voz a la infancia puede recordar a los adultos aspectos de la ciudad que se habían olvidado (la necesidad de espacios seguros de juego, la importancia de los trayectos escolares, etc.). En definitiva, la participación inclusiva democratiza realmente la toma de decisiones y construye un sentido de comunidad más amplio, donde nadie queda atrás.

Desde una perspectiva más amplia, la participación contribuye a **fortalecer la cultura democrática de la sociedad**. Una democracia no se sostiene solo por votar cada cuatro años; requiere una ciudadanía que valore y practique cotidianamente los principios democráticos: respeto a las reglas del juego, aceptación del pluralismo, disposición al compromiso, control crítico del poder. La participación ciudadana es gimnasia democrática: ejercita esos músculos cívicos. Cada proceso participativo es una oportunidad para reafirmar que vivimos en democracia, que la soberanía reside en el pueblo y que los gobernantes están al servicio de ese pueblo. Aunque suene abstracto, este refuerzo simbólico y práctico es importante. En tiempos donde la democracia representativa es cuestionada (desafección, auge de populismos anti-sistema, crisis de confianza en las instituciones), abrir cauces de democracia participativa es una respuesta que renueva y revitaliza el sistema. No se trata de sustituir la representación por la participación, sino de complementarlas: una democracia robusta necesita ambas. Y al hacerlo, se combate el cinismo y el desencanto: frente al “todos los responsables políticos son iguales y no me escuchan”, la participación ofrece una vivencia contraria: “puedo influir, puedo hacer oír mi voz, las instituciones me toman en serio”. Esa experiencia, multiplicada por miles de ciudadanos en cientos de procesos a lo largo del tiempo, transforma la cultura política hacia una más participativa, activa y esperanzada.

Por último, merece destacarse que la participación construye **capital reputacional y de confianza** también hacia la propia administración local. Un ayuntamiento que consulta, escucha e incorpora las aportaciones ciudadanas se gana el respeto y la confianza de su comunidad, aunque no siempre pueda satisfacer todas las demandas.

Incluso cuando se toman decisiones difíciles o impopulares, si hubo participación previa, la ciudadanía tiende a aceptarlas mejor porque comprende las razones y siente que al menos se intentó el diálogo. En cambio, decisiones tomadas de forma unilateral, sin consulta, aunque sean técnicamente correctas, generan rechazo y sensación de imposición. La participación, por tanto, facilita la gobernabilidad y reduce la conflictividad latente. Es una inversión en paz social y en legitimidad institucional. Y aunque no siempre sea sencillo ni rápido implementarla, el retorno en forma de comunidad cohesionada, ciudadanía activa y democracia sana compensa ampliamente el esfuerzo.

En conclusión, las oportunidades de la participación ciudadana en el ámbito de la cohesión social y el capital cívico son profundas y duraderas. Trascienden cada proceso concreto para sedimentar una forma distinta de vivir en comunidad: más dialogante, más inclusiva, más solidaria. Construyen el tipo de sociedad que queremos ser: no una agregación de individuos aislados que solo interactúan con su ayuntamiento para pagar impuestos o quejarse, sino una comunidad política activa donde cada persona se sabe parte de algo más grande y tiene herramientas para contribuir al bien común. Esa es quizá la mayor oportunidad que ofrece la participación: **reconstruir el sentido de lo colectivo**, tan necesario en nuestros tiempos.

VII. HERRAMIENTAS PRÁCTICAS Y METODOLÓGICAS

Después de analizar conceptos, retos y ejemplos, es pertinente sintetizar algunas **herramientas prácticas y metodologías** concretas que los ayuntamientos pueden emplear para materializar tanto la transparencia como la participación. Esta sección ofrece orientaciones operativas sobre portales, diseño de procesos y evaluación continua, con miras a servir de *caja de herramientas* para personal técnico y responsables locales.

1.- Desarrollo de portales de transparencia y participación

El **portal de transparencia** es la piedra angular de la política de apertura informativa municipal. Todas las entidades locales deben contar con un espacio web accesible donde publicar la información pública relevante. Para desarrollarlo adecuadamente se recomienda:

- **Utilizar modelos o soluciones existentes:** Muchas CCAA y entidades supramunicipales ofrecen plataformas ya armadas. En la Comunitat Valenciana, la *Red de Entidades Locales por la Transparencia* de la FVMP y la propia Generalitat (a través de GVA Ober-ta) proporcionan guías e incluso herramientas para crear portales. Aprovechar estas plantillas facilita cumplir con la normativa sin empezar de cero. La Ordenanza Tipo de la FEMP también trae un anexo con estructura sugerida de portal^[41].
- **Estructurar la información de forma intuitiva:** Lo usual es organizarla por categorías: Institucional (cargos, organigrama, agenda pública), Normativa, Económico-Financiera (presupuestos, cuentas, contratos, subvenciones), Urbanismo/Medio ambiente, Servicios, etc. Un buen índice guía al usuario a encontrar lo que busca sin esfuerzo. Se debe incluir un buscador interno potente.
- **Asegurar la actualización automática en lo posible:** Integrar el portal con bases de datos municipales para que ciertos datos se refresquen solos. Por ejemplo, enlazar con la base de datos contable para actualizar mensualmente la ejecución presupuestaria, o con el registro de contratos para listar automáticamente los contratos adjudicados.

- **Publicar en formatos abiertos y reutilizables:** Siempre que sea viable, proporcionar la información en formatos tipo CSV, XLSX, ODS, JSON o similares (además del PDF para visualización). Esto permite que terceros analicen o reutilicen los datos. Como recalca la guía de la Red FEMP, “*los datos abiertos buscan habilitar a terceros para generar valor*” [64]. Por ejemplo, acompañar la publicación del presupuesto en PDF con el fichero en Excel o CSV. También publicar la memoria del plan urbanístico en PDF junto al shapefile de zonificación urbanística.

- **Cuidar la accesibilidad y el diseño amigable:** El portal ha de ser navegable por personas con discapacidad (cumplir estándar WCAG 2.1 AA). Además, conviene incluir infografías o visualizaciones simples para datos complejos: gráficos de pastel para el presupuesto por áreas, mapas interactivos para inversiones por barrios, etc. Esto enlaza con la comprensibilidad tratada en retos: la información, por muy disponible que esté, debe presentarse de forma clara [5].

- **Incluir un buzón o formulario de contacto de transparencia:** Para que la ciudadanía puedan hacer consultas o sugerencias referentes al portal (por ejemplo, si no encuentran cierta información). Algunas webs tienen sección de *Transparencia en datos* donde reciben propuestas de datasets que la gente quisiera que se abrieran. Esto fomenta la mejora continua.

- **Mantener un registro de solicitudes de información públicas (disociado):** Publicar (respetando privacidad) las resoluciones de solicitudes de acceso atendidas, especialmente las más relevantes. Esto no solo exhibe transparencia proactiva sino que evita duplicar esfuerzos: si alguien pidió algo y se dio, quizá otros quieran lo mismo, conviene colgarlo en el portal. Muchos portales incluyen un *archivo de resoluciones*.

En cuanto al **portal de participación**, puede ser independiente o integrarse en el mismo sitio web municipal bajo un epígrafe claro (*Participación Ciudadana*). Elementos clave:

- **Plataforma digital:** Decidir qué plataforma usar (Decidim, Consul, Civici, etc., o alguna propia más sencilla). Recomendación:

optar por software de código abierto consolidado (Decidim, por ejemplo, ya tiene comunidad de soporte y módulos en constante mejora). Esto ahorra costes y permite unirse a actualizaciones colectivas. La FEMP Red también cuenta con un repositorio de plataformas y herramientas validadas.

- **Módulos disponibles:** Asegurarse de habilitar las funcionalidades necesarias: sistema de propuestas y apoyos, encuestas, votaciones, gestión de procesos (con fases definidas), registro de participantes (preferiblemente con verificación de empadronamiento para fases de votación final, preservando al mismo tiempo la posibilidad de participación más amplia en fases deliberativas). También un espacio de noticias/blog para difundir convocatorias (muchas plataformas integran un blog).

- **Conexión con transparencia:** Vincular los procesos participativos con información relevante. Por ejemplo, si hay un proceso sobre ordenanzas fiscales, que desde esa página se pueda saltar al portal de transparencia donde están los presupuestos e informes económicos para nutrir el debate. La integración fortalece ambos portales.

- **Registro único:** Lo ideal sería que la ciudadanía tuviera un único registro/identidad para interactuar con el ayuntamiento, ya sea para trámites electrónicos, para solicitar información o para participar en debates. Si bien técnicamente a veces van separados, avanzar hacia ese modelo simplifica la vida al usuario (ej.: login único con certificado digital o sistema *Cl@ve* del Estado).

- **Visibilidad:** Colocar accesos claros en la home del ayuntamiento tanto al portal de transparencia como al de participación. Suelen ponerse iconos o banners destacados (*Portal de Transparencia y Participa*). Si se relegan a enlaces pequeños, poca gente los encontrará.

- **Versión móvil:** Comprobar que la plataforma de participación funcione bien en móviles, dado que gran parte de usuarios accederán desde smartphones. Decidim y Consul tienen diseño responsivo, pero hay que verificar en la implementación.

- **Protección de datos:** Configurar los consentimientos adecuados para los datos personales que se recaben (p. ej., email, DNI

para verificación). Y publicar las políticas de privacidad y normas de uso (netiqueta) claramente.

- **Soporte técnico:** Asegurar que hay alguien (interno o proveedor) que pueda resolver problemas técnicos rápidamente cuando la plataforma esté activa (por ejemplo, durante una votación importante, estar atentos por si cae el servidor o hay saturación). La FEMP Red u otras redes de ciudades a veces proveen soporte compartido.

En paralelo a los portales, existen **herramientas metodológicas** de apoyo: por ejemplo, plantillas para planificar procesos participativos (un documento tipo ficha que detalla objetivo, alcance, actores, fases, recursos requeridos), o checklists de transparencia (listas de verificación de qué contenidos publicar, que el responsable puede ir marcando). La Red de Transparencia y Participación publicó una “Guía de conjuntos de datos mínimos a publicar”[67] que sirve como checklist para portales de transparencia locales. Igualmente, hay *kits de participación* que incluyen manuales para dinamizadores, fichas de dinamización para talleres, etc., muchas disponibles en repositorios de OGP o de asociaciones de participación.

En definitiva, dotarse de buenos portales es un pilar de la estrategia de gobierno abierto. Como dice la máxima: “*si no está en la web, no existe*”. Un ayuntamiento puede hacer mucho, pero si no lo comunica y lo muestra en sus canales digitales, la ciudadanía no lo percibirá. Por ello, invertir en portales actualizados, completos y amigables es imprescindible. Hay que concebirlos como **servicios en constante evolución**, no proyectos estáticos. Sobre todo en participación: la plataforma debe llenarse de vida con procesos concretos, si no, un portal vacío es contraproducente (gente que entra y ve “No hay procesos abiertos actualmente” repetidamente puede perder interés). Por tanto, la recomendación metodológica es **sincronizar portales con la acción**: planificar qué procesos participativos se van a lanzar en el año y prepararlos en la plataforma, de modo que siempre haya algo en marcha o en evaluación. Lo mismo en transparencia: mantener una sección de novedades (*última información publicada*) puede incentivar visitas recurrentes.

2.- Diseño de procesos participativos y evaluación

El éxito de la participación ciudadana depende en gran medida de un **buen diseño de los procesos**. Algunas pautas metodológicas importantes para el diseño:

- **Claridad de objetivos y alcance:** Definir desde el inicio qué se busca con el proceso (¿recoger propuestas?, ¿priorizar inversiones?, ¿deliberar políticas?, ¿coproducir un plan?), y qué temas o decisiones concretas abarca. Comunicarlo claramente a los participantes. Por ejemplo: “Este proceso definirá 5 proyectos prioritarios de mejora en el barrio X con un presupuesto de 500.000€”. Esto evita confusiones y expectativas fuera de lugar.
- **Identificación de actores clave:** Mapear quiénes son los interesados o afectados por el tema. Incluir a los grupos relevantes (vecindad de una zona, comerciantes, asociaciones sectoriales, etc.) invitándolos explícitamente. Si se trata de algo muy técnico, incluir expertos o personal técnico municipal como apoyo. Por ejemplo, en un proceso sobre movilidad, involucrar a asociaciones de vecinos, colectivos ciclistas, empresas de transporte, policía local, etc., desde la planificación.
- **Diversidad de canales:** Diseñar el proceso con elementos presenciales y online, adaptados a distintos públicos. Por ejemplo, para recoger propuestas, montar buzones físicos o carpas itinerantes en mercados para quienes no usan internet, al mismo tiempo que se abre la plataforma digital. O realizar talleres deliberativos en centros cívicos y paralelamente foros de debate virtual. La multicanalidad enriquece la participación y la hace más inclusiva.
- **Temporalización realista:** Establecer fases con tiempos suficientes. Una fase de aportaciones demasiado breve puede dejar fuera a gente que no se enteró a tiempo. Mejor pecar de unas semanas más y hacer buena difusión. Igualmente, si hay fase de evaluación técnica de propuestas, prever un lapso holgado para que los técnicos analicen factibilidad. Calendarios apretados suelen llevar a prórrogas improvisadas. Un buen proceso de presupuesto participativo, por ejemplo, suele durar 4–6 meses

de principio a fin, incluyendo difusión inicial, aportaciones, evaluación, votación, resultados.

- **Normas y criterios predefinidos:** Establecer reglas del juego antes de arrancar. Ejemplos: criterios de exclusión de propuestas (si van contra ley, si exceden presupuesto, etc.), porcentaje de apoyos necesarios para pasar fases, quórum si aplica, sistema de votación (una persona un voto, o votación múltiple, etc.). Estos criterios se deben publicar y explicar. En Valencia, en *DecidimVLC* se estableció desde el inicio que cada ciudadano podía votar 3 propuestas de su distrito y 3 de ciudad en presupuestos participativos, y que saldrían las más votadas hasta agotar presupuesto, con un reparto equitativo por distritos. Esa transparencia de criterios facilitó la aceptación de los resultados.
- **Comunicación y facilitación:** Asegurar que durante todo el proceso haya comunicación constante: informar de cuántas propuestas se han recibido, publicar resúmenes de debates, recordar plazos próximos. Y en eventos presenciales, contar con facilitadores neutrales que dinamicen y aseguren que todas las voces se escuchan (evitando monólogos o dominancias). una persona moderadora capacitado puede hacer la diferencia entre una asamblea caótica y un taller productivo. Invertir en esa facilitación es crucial.
- **Retroalimentación y cierre:** Al finalizar, ofrecer **feedback a las personas participantes**. Hacer una sesión final o informe donde se exponga qué decisiones se tomaron, qué propuestas se incorporaron o descartaron y por qué [106]. Agradecer la participación y señalar vías de seguimiento (ej.: “las propuestas aceptadas se integrarán en el plan municipal que se aprobará tal fecha”). Esta devolución es vital para que la gente sienta que su tiempo valió la pena y para aprender colectivamente.
- **Seguimiento de implementación:** En procesos decisorios (como presupuestos participativos), establecer mecanismos de seguimiento ciudadano. Por ejemplo, en París se publican actualizaciones del estado de cada proyecto votado (en obra, finalizado, etc.), y se involucra a proponentes en el diseño final. Algo

similar se podría replicar: un comité de vecindario que se reúna trimestralmente con técnicos a ver el avance de las obras ganadoras, etc. Esto cierra el círculo y prepara el terreno para futuros procesos (al demostrar resultados).

Respecto a la **evaluación** de la participación (metaevaluación), conviene hacerla tanto al final de cada proceso como anual/global:

- **Indicadores cuantitativos:** Número de participantes (presenciales y online), porcentaje de población implicada, número de propuestas presentadas, número de reuniones realizadas, presupuesto participativo ejecutado, etc. Comparar estos indicadores con ediciones previas o con municipios similares da una idea de evolución. Por ejemplo, ver que en presupuestos participativos subió la participación de un 5% a un 8% del censo en dos años es un buen progreso medible.
- **Indicadores cualitativos:** Aquí entran la satisfacción de los participantes (se puede pasar encuestas post-evento o post-proceso preguntando cómo valoran la experiencia), la diversidad (¿participaron diferentes segmentos de edad, género, origen? – esto se puede estimar con registros voluntarios), la calidad de las propuestas (¿fueron pertinentes, se pudieron implementar?), la influencia real en políticas (¿cuántas propuestas ciudadanas acabaron incorporadas en documentos oficiales o ejecuciones?). La **Revista Española de la Transparencia** destaca analizar no solo la cantidad sino la efectividad de la participación[107].
- **Herramientas de evaluación participativa:** Una buena práctica es involucrar a los propios ciudadanos en la evaluación. Por ejemplo, hacer un taller de *evaluación participativa* donde se ponen en común qué salió bien y mal del proceso, y se elaboran recomendaciones para mejorar. Esto profundiza la corresponsabilidad y suele arrojar ideas valiosas (la gente nota detalles que a los organizadores se les escapan).
- **Transparencia en la evaluación:** Publicar los resultados de la evaluación (indicadores, conclusiones) en el portal de participación o en informes a la corporación. Y con base en ella, realizar

ajustes para la próxima convocatoria: por ejemplo, si se detectó baja participación juvenil, planear acciones específicas para jóvenes la siguiente vez (ir a institutos, hacer campañas en redes como Instagram/TikTok, etc.). La mejora continua es señal de madurez.

- **Reconocimiento y comunicación de logros:** Evaluar también sirve para poner en valor lo conseguido. Difundir que «Gracias a la participación vecinal, este año abrimos 3 parques nuevos decididos por ellos» o «100 personas co-crearon el plan de igualdad municipal» genera un relato positivo que anima a más gente a sumarse en el futuro. Atar la participación a resultados concretos es la mejor propaganda.

Asimismo, es conveniente al menos anualmente hacer un **balance global de gobierno abierto** del ayuntamiento: recopilar lo hecho en transparencia (ej.: número de visitas al portal, resoluciones de acceso, etc.) y en participación (procesos realizados, acuerdos la ciudadanía implementados) y presentarlo en el pleno municipal o a la ciudadanía. Algunas ciudades publican *Memorias de Gobierno Abierto* como rendición de cuentas específica. Esto eleva el perfil político del tema y compromete a seguir avanzando. Además, permite detectar áreas flojas en comparación a otras (p.ej., muy bien en transparencia pero flojas en participación de juventud, etc.).

En resumen, un diseño riguroso de los procesos participativos y una evaluación honesta de los mismos son herramientas indispensables para que la participación sea efectiva y sostenible. **Planificar, ejecutar, evaluar, corregir** – ese ciclo de gestión de calidad se aplica igualmente aquí. Siguiendo metodologías y apoyándose en la experiencia acumulada, los ayuntamientos pueden evitar errores comunes y maximizar las oportunidades de cada proceso. La ciudadanía, por su parte, percibirá profesionalidad y seriedad, lo que aumentará su confianza para implicarse. Y en el fondo, de eso se trata: de generar un **círculo virtuoso** donde cada ronda participativa sale un poco mejor y convence a más personas de unirse en la construcción compartida de lo público.

VIII. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

La implementación exitosa de la transparencia y la participación exige no solo cambios normativos o tecnológicos, sino también un fuerte componente de **formación y capacitación de las personas involucradas**: personal municipal, responsables políticos y la propia ciudadanía. Sin desarrollo de capacidades, los avances pueden quedar en meros cumplimientos formales. A continuación, se detallan iniciativas y recomendaciones en materia de formación para los distintos actores clave.

1.- Formación para personal personal técnico municipal

Los el personal al servicio de la administración pública locales son la **columna vertebral** que sostiene el día a día de la transparencia y participación. Es fundamental dotarlos de conocimientos y habilidades específicas para estas áreas. Algunas acciones formativas pertinentes:

- **Cursos sobre normativa y procedimientos de transparencia y protección de datos:** Muchos el funcionariado (secretarios, el personal de archivo, técnicos de administración general) necesitan dominar la Ley 19/2013, la Ley 1/2022 CV y demás normativa aplicable. Cursos específicos pueden abarcar: qué obligaciones de publicidad activa existen, cómo tramitar una solicitud de acceso a la información pública (plazos, motivaciones de denegación, límites, especialmente el de la protección de datos de carácter personal y cómo ponderarlos), papel del Consejo de Transparencia, etc. La Generalitat, a través de GVA Oberta, ha ofrecido planes de formación en esta materia[108][109]. Por ejemplo, talleres prácticos de cómo elaborar el Índice de Transparencia municipal o cumplir con la ordenanza local. Estos cursos deben actualizarse conforme cambian las leyes (como la nueva Ley 4/2023 en participación).
- **Capacitación en gestión de portales y datos abiertos:** Instruir al personal TIC o a quienes alimentarán el portal de transparencia en el uso de la plataforma elegida, la carga de contenidos, la conversión de datos a formatos abiertos, etc. Esto puede incluir manejo de herramientas de anonimización (para publicar documentos tachando datos personales cuando proceda), o nociones de open

data (licencias de reutilización, etiquetado de conjuntos de datos según estándares). También formación en accesibilidad web para que todo el equipo sepa, por ejemplo, cómo generar un PDF accesible o subtítular un vídeo institucional para sordos.

- **Formación en elaboración de contenidos teniendo en cuenta criterios de comunicación clara:** Formar al personal en técnicas de comunicación clara que permitan elaborar textos más comprensibles, coherentes y orientados a la ciudadanía.

- **Formación en dinamización y técnicas participativas:** Para los técnicos de participación (si existen) u otros técnicos que vayan a facilitar procesos. Esto abarca metodologías de facilitación de grupos, técnicas de mediación de conflictos, diseño de dinámicas participativas presenciales (role playing, world café, metodologías deliberativas, etc.), y manejo de plataformas online (cómo moderar foros, cómo lanzar encuestas en la herramienta, etc.). Se pueden organizar talleres prácticos con simulaciones. La FEMP Red ha organizado webinars al respecto, y la propia Ley 4/2023 CV menciona la necesidad de **programas de formación** en participación para empleados públicos[36][110]. De hecho, sería ideal incorporar módulos de participación ciudadana en la formación de nuevo ingreso del personal funcionario de administración local.

- **Sensibilización en cultura de Gobierno Abierto:** Más allá de conocimientos técnicos, es útil realizar jornadas de sensibilización dirigidas a personal de todos los departamentos para inculcar los valores y beneficios del gobierno abierto. Por ejemplo, charlas donde se muestre cómo la transparencia mejora la eficiencia (casos concretos) o cómo la participación ayuda en las políticas (con testimonios de otras ciudades). Esto busca vencer posibles resistencias y conseguir que el personal entienda que no es “trabajo extra sin sentido” sino una nueva forma de trabajar más acorde con la sociedad actual.

- **Redes de intercambio y aprendizaje mutuo:** Fomentar que los técnicos asistan a congresos, jornadas o redes colaborativas. En España existe un Congreso Estatal de Transparencia anual y un Congreso sobre Gobierno Abierto, además de foros autonómicos (en la Comunitat, la Generalitat). Estas instancias permiten compartir

experiencias, aprender de iguales y motivarse. Por ejemplo, conocer de primera mano cómo un municipio vecino solucionó X problema de datos abiertos puede ahorrar muchos esfuerzos. La Diputación de Alicante organizó un curso práctico para ayudar a ayuntamientos a actualizar sus portales de transparencia, con gran éxito, mostrando la eficacia del aprendizaje colectivo^{[111][112]}.

- **Formación en protección de datos y transparencia:** Hay una intersección importante entre la Ley de Protección de Datos Personales (LOPDGDD) y la transparencia. el personal técnico deben saber cómo conjugar ambos deberes (anonimizar datos sensibles antes de publicar, responder correctamente a solicitudes de datos personales pseudonimizados, etc.). Un módulo en esta materia es recomendable, idealmente con intervención de expertos de la Agencia de Protección de Datos o de la figura del Delegado de Protección de Datos si el ayuntamiento lo tiene.

- **Idiomas cooficiales y lenguaje claro:** En la Comunitat Valenciana, aunque la mayoría de documentación se publica en castellano, es deseable ofrecerla también en valenciano. Formación lingüística o apoyo en traducción puede ser útil (y legalmente, la transparencia debe ser bilingüe aquí). Además, formación en *lenguaje claro* puede ayudar a el personal técnico a redactar textos comprensibles para el portal (evitando jerga administrativa innecesaria).

las personas responsables municipales deben facilitar que sus empleados asistan a estas capacitaciones, incluso considerándolas dentro de la jornada laboral, ya que redundan directamente en un mejor servicio público. Algunas pueden ser online (lo que facilita llegar a todos los rincones, especialmente útil para pequeños municipios). En definitiva, **invertir en formación del personal** es invertir en la sustentabilidad del gobierno abierto local.

2. – Sensibilización política y directiva

La implicación activa de los **cargos electos y directivos** municipales es determinante para impulsar (o frenar) la transparencia y participación. Por ello, es esencial trabajar en su sensibilización y capacitación específica:

- **Jornadas de sensibilización para cargos públicos:** Dirigidas a alcaldes, concejales y altos directivos municipales, para que entiendan el valor estratégico del gobierno abierto. Estas pueden incluir: presentaciones de casos exitosos (una persona con responsabilidad de alcaldía de otro municipio contando cómo la participación mejoró su ciudad, por ejemplo), ponencias de expertos sobre cómo la transparencia aumenta la confianza o previene la corrupción, y debates guiados sobre las preocupaciones que los responsables políticos tengan (p. ej., “¿perderé poder de decisión?”, “¿y si la participación me va en contra?”). La idea es alinear la visión política con los principios de gobierno abierto. La FEMP y la Federación Valenciana de Municipios (FVMP) suelen organizar foros para electos, pero a veces se centran en gestión clásica; sería positivo incluir módulos fijos sobre transparencia/participación en la formación de nuevos concejales tras elecciones.

- **Formación técnica adaptada a responsables:** Sin entrar en minucias, las concejales y concejales deben conocer las obligaciones legales básicas (para no incurrir en incumplimientos) y las herramientas disponibles. Por ejemplo, saber que hay un Consejo de Transparencia autonómico ante el que pueden reclamarse sus decisiones, o conocer la existencia de la plataforma de participación y cómo monitorizarla. Algunos cargos electos temen la participación por desconocimiento técnico, piensan que “cualquiera podrá insultarnos en internet”; mostrarles los sistemas de moderación y las reglas puede darles tranquilidad.

- **Capacitación en comunicación y rendición de cuentas:** Muchos políticos no están habituados a explicar proactivamente sus decisiones. Talleres de comunicación clara (cómo presentar datos municipales de forma accesible, cómo contestar preguntas ciudadanas difíciles) pueden ser útiles. Incluso simulaciones de audiencias públicas con role-play de la ciudadanía críticos, para que aprendan a manejar esas situaciones de forma constructiva. También inculcarles la conveniencia de publicar sus agendas y declaraciones de bienes, con un enfoque positivo (transparencia como blindaje de integridad).

- **Visitas de intercambio:** A veces nada convence más que ver con sus propios ojos. Organizar visitas de delegaciones políticas a municipios punteros en gobierno abierto (por ejemplo, llevar concejales de un pueblo a ver los presupuestos participativos de una ciudad mediana que los tenga consolidados, o viceversa) puede ser revelador. Ver a ciudadanos participando contentos y a sus colegas políticos satisfechos del proceso quita muchos miedos. En esta línea, la Red de Ciudades por la Transparencia (FEMP) antes de la pandemia organizaba encuentros en distintas ciudades donde se mostraban iniciativas locales en vivo.

- **Compromisos y autoevaluación de la clase política:** Introducir la cultura de que ellos mismos se apliquen estándares de buen gobierno. Por ejemplo, talleres para que diseñen su propio **Código de Buen Gobierno** local (siguiendo el Código de Buen Gobierno de la Generalitat Valenciana o Código aprobado por la FVMP basado en el Código de buen gobierno estatal). Si las concejalas y concejales elaboran su código de conducta, se implican más en cumplirlo. También promover ejercicios de autoevaluación: quizá mediante cuestionarios anónimos, preguntar a los cargos electos cómo perciben la transparencia del ayuntamiento, dónde ven oportunidades de mejora, etc. Esto los hace reflexionar y se sienten parte de la solución.

- **Liderazgo compartido:** Un ideal es conformar dentro del ayuntamiento un **Equipo de Gobierno Abierto** transversal con políticos de distintas áreas + técnicos, para coordinar el impulso. Capacitar a estos líderes (por ej. concejal de participación, concejal de modernización, secretario general) para que sean agentes de cambio es clave. La formación aquí puede ser más estratégica: aprender a desarrollar un Plan de Gobierno Abierto municipal, cómo integrarlo en el presupuesto y planes sectoriales, etc. Puede requerir consultoría externa o formación especializada (algunos másteres de administración pública ya tocan gobierno abierto, e incluso hay MOOC en línea del Instituto Nacional de Administración Pública - INAP, etc.).

La sensibilización política debe también resaltar la conexión del gobierno abierto con las demandas ciudadanas y su potencial rédito en términos de legitimidad. Por ejemplo, recordar la brecha de confianza

actual: solo un X% de la ciudadanía confían en su ayuntamiento (si hay datos de CIS u otros), y cómo la transparencia y participación pueden mejorar esa cifra. También vincularlo al contexto: el movimiento 15-M en 2011 en España reclamaba “*democracia real ya*”, de esos polvos vienen estos lodos, es respuesta a demandas sociales de más implicación. Cuando los responsables políticos comprenden que es más peligroso ignorar esas demandas que abrazarlas (pues ignorarlas alimenta populismos antisistema), suelen mostrarse más abiertos a innovar.

En la Comunitat Valenciana, la Conselleria de Transparencia en su momento (2015–2019) impulsó la firma de pactos de gobierno abierto con alcaldes y alcaldesas y organizó foros con cargos electos. Es deseable retomar y ampliar esas acciones, quizá integrándolas con la agenda de la FVMP para que todos los alcaldes y alcaldesas las tomen como parte natural de su gestión.

En definitiva, lograr que los líderes locales **hagan suyo el paradigma** es la mejor garantía de avance, porque pondrán medios y ejemplo para que toda la organización reme en esa dirección.

3.- Capacitación ciudadana

No podemos olvidar al tercer pilar: la **ciudadanía**. Para que las herramientas de transparencia y participación sean aprovechadas plenamente, el vecindario también necesitan ciertas habilidades y conocimientos. Algunas líneas de capacitación ciudadana útiles:

- **Alfabetización digital y datos:** Enseñar a la población a buscar y usar la información pública. Por ejemplo, talleres en bibliotecas o centros cívicos sobre “Cómo navegar el portal de transparencia de tu ayuntamiento” o “Cómo solicitar información pública: taller práctico”. También nociones de datos abiertos: hackatones la ciudadanía sencillos o cursos de “datos para principiantes” donde se muestre cómo con los datos municipales se pueden hacer pequeñas investigaciones (e.g., ver la evolución del presupuesto en educación, o mapear el arbolado urbano con los datos abiertos). Esto empodera a un perfil de ciudadano más analítico (periodistas la ciudadanía, estudiantes, etc.). La Red de Transparencia FEMP ha

insistido en que los datos abiertos solo generan valor si la sociedad sabe reutilizarlos[64].

- **Escuelas de ciudadanía/escuelas de participación:** Algunas ciudades han creado espacios formativos permanentes para vecinos. En la Comunitat, muchos municipios de las tres provincias tienen una *Escuela de Formación Ciudadana* orientada a asociaciones vecinales. Fortalecer a las asociaciones en gestión interna, en procesos deliberativos, etc., redundará en más capacidad para intervenir eficazmente en participación institucional.

- **Formación a colectivos específicos:** A menudo se requiere adaptar la capacitación a distintos públicos. Por ejemplo, jóvenes: talleres en institutos sobre participación (simulaciones de plenos juveniles, cómo pueden proponer ideas al ayuntamiento). Mayores: charlas en centros de mayores sobre los mecanismos de participación a su alcance, motivándoles a aportar su sabiduría y necesidades. Migrantes: sesiones en distintos idiomas (o con traductor) explicando sus derechos de participación local (muchos migrantes desconocen que si están empadronados pueden participar en consultas, e incluso votar en municipales si tienen nacionalidad o acuerdos de reciprocidad).

- **Promoción del asociacionismo y liderazgo comunitario:** La Ley 4/2023 se titula de *Participación Ciudadana y Fomento del Asociacionismo*, reconociendo que las entidades ciudadanas son motores de la participación[113]. Por ello, hay medidas como el Registro Municipal de Entidades, o el apoyo formativo a líderes vecinales. Una buena práctica son los **encuentros de asociaciones** donde se intercambian experiencias exitosas (por ej., un barrio cuenta cómo logró movilizar a los vecindario para un huerto urbano colaborativo). Esto inspira a otras entidades. También se pueden ofrecer micro-formaciones: contabilidad básica para asociaciones (mejora su gestión), cómo presentar proyectos a presupuestos participativos, etc.

- **Cultura de la participación desde la escuela:** Introducir en la educación formal valores y prácticas participativas. El artículo 36 de la Ley 4/2023 propone incorporar la participación ciudadana

en el sistema educativo valenciano[110]. Esto puede traducirse en programas escolares: presupuestos participativos escolares (algunos centros ya lo hacen, destinan una parte de su presupuesto a lo que decida el alumnado), consejos municipales de infancia (que en varias ciudades se reúnen periódicamente y elevan propuestas a los plenos), y unidades didácticas sobre democracia local, con visitas al ayuntamiento, simulaciones de concejalías infantiles, etc. Sembrar la semilla participativa en niños y jóvenes garantiza la ciudadanía más activos mañana.

- **Difusión de derechos y canales:** Mucha gente no participa simplemente por desconocimiento. Campañas informativas simples, al estilo “¿Sabías que...? Tienes derecho a saber qué hace tu ayuntamiento. Pide información en nuestro Portal de Transparencia” o “Tú puedes decidir mejoras para tu barrio. Infórmate de los presupuestos participativos en tu Ayuntamiento”, pueden aumentar la participación. Esto es más comunicación que formación, pero se solapa: en los mensajes se puede incluir mini-guías (p. ej., un vídeo tutorial de 2 minutos sobre cómo registrarse en la plataforma de participación). Las redes sociales municipales y prensa local son cruciales para difundirlo.

- **Acompañamiento a personas con brecha digital:** Para no excluir a colectivos sin destreza digital, se pueden habilitar en oficinas de atención ciudadana un servicio de apoyo: personal o voluntarios que asistan a quien quiera participar. Por ejemplo, en presupuestos participativos, poner mesas con ordenadores en bibliotecas con personal que ayude a vecinos a introducir su propuesta online o emitir su voto digital. O en transparencia, ofrecer que en la OAC te orienten si buscas cierta información en el portal. Esto es más un servicio que formación, pero a la vez estás enseñando a la ciudadanía a hacerlo por sí solo la próxima.

- **Uso de medios comunitarios:** Radios locales, televisiones municipales, boletines vecinales, etc., pueden servir como plataformas de capacitación informal: hacer programas explicando cómo leer los presupuestos municipales, o debates radiofónicos sobre proyectos donde se enseñe a argumentar propositivamente. En Menorca, por

ejemplo, se usó la radio para un brainstorming público sobre vivienda[104], lo cual a la vez educó a la audiencia en deliberación pública.

La **colaboración con organizaciones de la sociedad civil** es estratégica para estas labores. Asociaciones de vecinos, ONGs, universidades populares, etc., pueden co-organizar formaciones y difundir entre sus bases. También se pueden implicar a bibliotecarios (que a menudo son formadores en alfabetización digital), a maestros y profesores para la parte educativa, y a medios de comunicación locales en la difusión.

En resumen, la ciudadanía preparada es más exigente y a la vez más colaborativa. Si el vecindario comprende la información pública y saben cómo incidir en lo colectivo, se convierten en aliados para la mejora de la ciudad. Como apunta la Ley 4/2023, se busca “*una ciudadanía activa y corresponsable*”, y eso requiere dotarla de herramientas de conocimiento[44]. En última instancia, el objetivo de gobierno abierto no es solo cambiar la administración, sino **transformar la relación entre ésta y la sociedad**, hacia un modelo de gobernanza compartida. La formación y capacitación de todos los actores –empleados, gobernantes y la ciudadanía– es el camino para lograr ese cambio de cultura profunda y duradero.

IX. CASOS PRÁCTICOS Y EXPERIENCIAS REALES

Para aterrizar las ideas expuestas, es valioso revisar **casos prácticos**, tanto de éxitos como de fracasos, que brinden enseñanzas concretas. A continuación, se presentan algunas experiencias destacadas –varias ya mencionadas– profundizando en sus logros y lecciones aprendidas, con énfasis en el ámbito valenciano, estatal y europeo.

1. – Casos de éxito en transparencia

- **Transparencia proactiva en el Ayuntamiento de Madrid:** La capital española fue de las primeras en publicar de forma abierta las agendas de sus altos cargos (reuniones con terceros, eventos públicos, etc.)^[77]. Esto, sumado a la publicación de contratos menores y subvenciones en formatos reutilizables, la situó en los primeros puestos de índices de transparencia. El éxito radica en la sistematización: desarrollaron aplicaciones internas para que cada concejalía volcara sus datos de forma automática al portal. La lección es que con herramientas de gestión adecuadas, la transparencia proactiva deja de ser una carga manual y se incorpora al flujo regular de trabajo.

- **Portal de Transparencia de la Diputación de Castellón:** Fue reconocido hace pocos años como uno de los más completos a nivel provincial. Ofrece, además de los contenidos obligatorios, una sección de *Transparencia municipal* donde agrega datos comparativos de todos los ayuntamientos de la provincia (por ejemplo, publicación de presupuestos locales). Esta práctica de la Diputación apoyando la transparencia de los pueblos pequeños es un éxito de coordinación interadministrativa^[114]. Gracias a ello, municipios de pocos habitantes cumplieron obligaciones que solos no podrían. La enseñanza: las entidades mayores pueden actuar como multiplicadores de transparencia para los entes menores, proporcionándoles infraestructura común y guía.

- **Transparencia en la Generalitat Valenciana:** A nivel autonómico, la Comunitat Valenciana ha dado pasos ejemplares. Tras escándalos de corrupción pasados, la Generalitat volcó esfuerzos en el

portal de **GVAOberta**, que destaca por ser uno de los portales de transparencia de referencia a nivel estatal. Además, cabe destacar la creación de la **Agencia Antifraude**, es una agencia independiente, con potestad para investigar irregularidades y proteger denunciantes, fue un hito estatal (Ley 11/2016). Junto al Consejo de Transparencia, formó un ecosistema robusto de control[20][25]. Como resultado, la Generalitat multiplicó por diez el número de solicitudes de información atendidas entre 2015 y 2020, señal de mayor confianza ciudadana en el mecanismo. La clave del éxito fue acompañar la norma con dotación institucional (personal y recursos a esos órganos) y con una decidida voluntad política de abrir datos (por ej., el portal de datos abiertos de la Generalitat cuenta con cientos de conjuntos de datos disponibles, del transporte a sanidad, y recientemente se han incluido los datos de ejecución de fondos europeos NextGen, un tema sensible).

- **Open Data urbano en Barcelona:** Barcelona destacó en transparencia desde temprano, lanzando en 2010 su portal de datos abiertos. Con el tiempo, han integrado ese portal con aplicaciones concretas: por ejemplo, desarrollaron el *Portal de Trámites* con transparencia incorporada (cada trámite muestra sus tiempos medios de resolución actualizados, etc.). También implementaron un **sistema de evaluación** con indicadores publicados de los compromisos de gobierno (la web *BCN Open Data* permite ver el grado de cumplimiento de las medidas del plan municipal). Estas prácticas de hipertransparencia ayudan a la autoexigencia y la credibilidad: la ciudadanía pueden fiscalizar en tiempo real si se están cumpliendo las promesas electorales. La transparencia deviene así en rendición de cuentas dinámica, no espera a fin de mandato. Este caso ilustra cómo la transparencia puede evolucionar de publicar documentos a publicar resultados e impactos.

- **Índice de Transparencia de Ayuntamientos (ITA) de Transparencia Internacional:** Aunque esta organización ya no realiza el ITA, en su momento incentivó notablemente a los ayuntamientos a mejorar. Ciudades como Bilbao, Gijón o San Sebastián lideraron repetidamente los rankings con puntuaciones casi perfectas[115] [116], lo que se tradujo en portales muy completos y actualizados.

Por ejemplo, Bilbao incluyó incluso apartados innovadores como las evaluaciones trimestrales de su plan de gobierno, y Gijón fue de las primeras en publicar su geolocalización del patrimonio municipal (bienes inmuebles en mapa). Estas ciudades demostraron que se puede ir más allá del mínimo legal por compromiso propio. El aprendizaje: los rankings y evaluaciones externas, aunque no perfectos, sirven de acicate. Y quienes los encabezaron, tuvieron luego menos problemas en adaptarse a nuevas normativas (ya estaban por encima de lo exigido).

- **Caso de Vitoria-Gasteiz:** Este municipio ha sido varias veces premiado por sus prácticas de buen gobierno. En transparencia concretamente, implementó un *Portal de Transparencia Ciudadana* que incluye un buzón para que el vecindario sugieran qué información les gustaría ver publicada. Al atender estas sugerencias, la información del portal está alineada con los intereses reales (ej., se publicó a petición ciudadana el histórico de multas de tráfico, para estudiar la tendencia). Este enfoque *bottom-up* es un éxito replicable: incorporar a la ciudadanía también en la definición de la transparencia, no solo en su consumo.

2.- Experiencias participativas destacadas

- **Presupuestos Participativos de la Comunitat Valenciana (GVA):** La Generalitat lanzó en 2021 una experiencia piloto de presupuestos participativos autonómicos para 2022, algo inédito en España[86]. Se destinó una partida presupuestaria para la Generalitat y otra para los municipios pequeños. La respuesta fue notable: se presentaron 937 propuestas ciudadanas, de las cuales 96 resultaron finalmente seleccionadas tras un proceso de priorización y votación (con más de 70.000 votos emitidos). Se financian proyectos en todas las comarcas, desde infraestructuras sanitarias hasta programas culturales. Este caso es un éxito por la innovación (trasladar una herramienta típica local al nivel autonómico) y por la capilaridad lograda (hubo dinamización comarcal). La clave fue una fuerte campaña informativa y la implicación de las oficinas PROP y ayuntamientos como canales de difusión. La implementación ha enseñado también lecciones: algunas propuestas ganadoras eran complejas de

ejecutar por competencias (implicaban a ayuntamientos) y se ha aprendido a afinar la coordinación. Pero en general ha sido tan bien acogido que la Ley 4/2023 formaliza estos presupuestos participativos autonómicos para el futuro. Es un ejemplo inspirador de elevar la participación de escala.

- **Citizens' Assembly sobre la Climatización de Centros Educativos en Extremadura:** Aunque fuera de la CV, este caso reciente en 2022 es ilustrativo. La Junta de Extremadura convocó una Asamblea Ciudadana para debatir cómo mejorar la climatización (calor en verano) de las aulas, con participación de docentes, padres, alumnos y expertos. Tras sesiones deliberativas, emitieron recomendaciones que la Junta está implementando (por ejemplo, instalar ventilación natural cruzada, toldos, reforestación de patios). Este es un caso de éxito de participación sectorial, ya que involucró a la comunidad educativa en resolver un problema concreto. La enseñanza: abrir espacios deliberativos incluso para cuestiones técnicas produce soluciones más aceptadas y adaptadas. Algo similar podría aplicarse en CV para desafíos concretos (p.ej., una asamblea ciudadana sobre gestión hídrica en zonas de sequía, etc.).

- **Proceso de Presupuesto Participativo en Pedreguer:** Ya citado, Pedreguer (Alicante) es pionero desde 2012. Lo destacable es que tras más de 10 ediciones, han sostenido la participación de alrededor de 15% del censo regularmente, y han ejecutado decenas de micro-obras. Han conseguido integrar el proceso en el ciclo presupuestario anual, reservando un 20% de las inversiones. Este mantenimiento en el tiempo es un éxito en sí; indica que la ciudadanía lo ha interiorizado como un derecho. Incluso cambios de gobierno no lo han eliminado, porque la población ya lo considera parte normal de cómo se decide. La enseñanza: la perseverancia crea institucionalización ciudadana. Empezar es importante, pero perseverar es lo que consolida la cultura participativa.

- **Observatorio de la Ciudad de Bogotá:** Fuera de Europa, Bogotá (Colombia) implementó un mecanismo innovador: un panel ciudadano representativo permanente (*Observatorio de la Ciudad*) que responde encuestas periódicas sobre la gestión de la ciudad. Sus

opiniones se usan para ajustar políticas y los resultados se publican abiertamente. Aunque no es participación deliberativa ni decisoria, es participación consultiva continua con rigor científico. Esto ha permitido, por ejemplo, detectar temprano insatisfacción con ciertos servicios y corregirlos. Como buena práctica, muestra cómo combinar técnicas de investigación social (panel estadístico) con transparencia (divulgan los informes) para lograr un gobierno más receptivo. Un municipio valenciano podría replicar a menor escala un panel ciudadano anual para tomar el pulso a su población y orientar sus planes.

- **“Mi Muralla” en Pamplona:** Participación colaborativa patrimonial: el Ayuntamiento de Pamplona involucró a la ciudadanía en la redacción del plan director de las murallas históricas. Con voluntarios, hicieron inspecciones participativas del estado de las murallas, se recogieron propuestas de uso ciudadano de los espacios, etc. Esto derivó en un plan con amplio consenso y en acciones de voluntariado permanentes en mantenimiento y promoción del patrimonio. Es un caso de éxito de co-gestión cultural: la ciudad no solo informó, sino que integró activamente a asociaciones culturales y vecinos en diagnosticar y planificar, logrando un mayor cuidado de ese bien después. Enseña que la participación no solo es para “lo nuevo” sino también para conservar y revalorizar el legado histórico de forma colaborativa.

X. PERSPECTIVAS FUTURAS Y RECOMENDACIONES

Mirando hacia el futuro, la transparencia y la participación ciudadana se perfilan no solo como obligaciones legales, sino como **ejes estratégicos** de la transformación de las administraciones públicas. Las tendencias emergentes indican que el Gobierno Abierto seguirá evolucionando y profundizándose. A continuación, se plantean algunas perspectivas de futuro y recomendaciones finales para consolidar y ampliar los logros en el ámbito local, especialmente en la Comunitat Valenciana.

1.- Tendencias emergentes

- **Institucionalización del Gobierno Abierto:** Se observa una tendencia a integrar los principios de transparencia, participación, colaboración y rendición de cuentas en la **planificación estratégica** de las administraciones. Es previsible que más ayuntamientos elaboren **Planes de Gobierno Abierto** o cartas de compromiso específicas. A nivel nacional, aunque la anunciada reforma de la Ley 19/2013 se ha retrasado^[117], es probable que termine llegando, incorporando mejoras (régimen sancionador, ampliar sujetos obligados como partidos y sindicatos, creación de registros de lobbies, etc.)^[118]. Las entidades locales deberán adaptarse a esos cambios, lo que redundará en mayor transparencia de ámbitos hasta ahora opacos (por ejemplo, la interacción con grupos de interés). En la Comunitat, con la nueva Ley 4/2023 y la plena entrada en vigor de la Ley 1/2022, el marco ya es avanzado; la tarea futura será **desarrollar reglamentariamente** aspectos de esas leyes y verificar su cumplimiento efectivo (por ejemplo, creando los Consejos de Participación Ciudadana locales previstos, o implementando planes locales de participación obligatorios según art. 44 Ley 4/2023^[38]).
- **Digitalización intensiva y tecnología cívica:** La revolución digital seguirá ofreciendo herramientas. Se espera ver más usos de **inteligencia artificial** en transparencia: chatbots que asistan en búsquedas de información pública, o IA que traduzca sumarios ejecutivos a lenguaje sencillo para cada documento complejo. Algunas administraciones ya trabajan en prototipos de asistentes virtuales de

información pública[50]. Asimismo, el **blockchain** podría aplicarse a certificar procesos participativos (voto electrónico verificable) o a la publicación de datos inmutables (por ejemplo, registrar en blockchain las versiones de pliegos de contratos para asegurar que no se alteran tras publicación). Aunque incipiente, la OCDE destaca estas tecnologías emergentes (IA, blockchain, VR) como aliadas para reducir barreras y aumentar la confianza en la participación[66]. También la **realidad aumentada** puede usarse para transparencia: imaginemos apuntar con el móvil a un edificio público y obtener datos de su consumo energético o mantenimiento (proyectos de este estilo se están desarrollando en ciudades *smart*). Los ayuntamientos habrán de estar abiertos a experimentar con estas innovaciones, eso sí, calibrando riesgos éticos (algoritmos transparentes, protección de datos, etc.). La **transformación digital** de las administraciones (impulsada por fondos Next Generation EU) es una ventana de oportunidad para incorporar módulos de gobierno abierto en todos los sistemas nuevos.

- **Gobierno Abierto como política transversal y coproducción de servicios:** La siguiente fase del gobierno abierto va más allá de la transparencia de datos o la participación en decisiones aisladas; se dirige hacia la **colaboración continua** en la ejecución de políticas y servicios. En el futuro veremos más iniciativas de *coproducción público-social: la ciudadanía trabajando junto con el ayuntamiento en la prestación de servicios (p. ej., vigilantes voluntarios ambientales que complementan la labor municipal, presupuestos colaborativos entre municipio y asociaciones, etc.)*. La Ley valenciana ya prevé la *gestión comunitaria* en su art. 48[119], señal de esta tendencia. Emergen conceptos como «*Living Labs*» urbanos donde vecinos, empresas, universidad y ayuntamiento prueban soluciones juntos en entornos reales. También las **alianzas multi-actor** (ODS17) serán esenciales: el gobierno abierto no se concibe solo entre administración y ciudadano, sino integrando sector privado, academia, ONGs. En el contexto municipal, esto puede traducirse en que los planes estratégicos de ciudad se co-creen con todos esos actores en pie de igualdad (algunas ciudades ya tienen *Consejos de Ciudad* amplios con agentes sociales, económicos y la ciudadanía). La gobernanza de redes es el horizonte.

- **Evaluación y datos sobre gobierno abierto:** Se intensificará la exigencia de medir el impacto real de estas políticas. Más allá de contar actividades, habrá presión por demostrar resultados: ¿Ha mejorado la confianza ciudadana? ¿Ha bajado la corrupción? ¿Se ahorra dinero gracias a la transparencia? Instituciones internacionales (Banco Mundial, OCDE) y la academia están generando cada vez más estudios cuantitativos sobre los efectos del gobierno abierto. Por ejemplo, la OECD sacó en 2023 un índice de gobierno abierto local para América Latina, y no sería raro que surgiera algo similar en Europa. Los ayuntamientos podrían verse comparados también en su desempeño participativo (ya hay galardones como los Premios NovaGov o los ODP Awards que valoran proyectos innovadores). Esto forzará a profesionalizar aún más la gestión: no basta con hacer, hay que monitorizar y reportar logros (o corregir si no los hay). Quizá veamos en el futuro próximo *rankings de participación ciudadana* o indicadores normalizados de calidad de la participación (así como existieron los de transparencia). Prepararse para ello es recomendable: quien tenga buenos sistemas de información interna podrá lucir mejor sus avances.

- **Cultura del dato y periodismo de datos:** En la sociedad civil, crecerá el uso de los datos abiertos para fiscalizar y proponer. El periodismo de investigación local posiblemente utilizará cada vez más los portales de transparencia para nutrir reportajes, y la ciudadanía con conocimientos de análisis de datos podrá realizar auditorías independientes (*social audits*). Por ejemplo, organizaciones anticorrupción monitorizando en tiempo real los contratos publicados para alertar de sospechas. Esto es positivo, pero puede generar tensiones con administraciones no acostumbradas a tal escrutinio. La tendencia es imparable: con la explosión de herramientas de análisis (muchas gratuitas), más la ciudadanía podrán detectar patrones en los datos municipales (gastos anómalos, disparidades entre barrios, etc.) y elevar demandas. Los ayuntamientos deberán abrazar esta fiscalización como aliada (muchas veces esas miradas externas detectan ineficiencias que la propia administración no vio) y no retraerse.

- **Participación deliberativa y democracia directa:** A nivel global, se observa un resurgir de la **democracia deliberativa** (asambleas

ciudadanas, mini-públicos) para abordar grandes retos (clima, post-Covid, desigualdad). Es previsible que se extienda a lo local para temas estratégicos: por ejemplo, municipios convocando asambleas de vecinos sobre cómo adaptarse al cambio climático (como han hecho varias ciudades francesas). También la tecnología puede facilitar **referéndums locales** en mayor número, gracias a votación electrónica segura. Siempre que se usen con responsabilidad (no trivializar consultas), esta democracia directa complementará la representativa. La Ley valenciana ya abre la puerta a consultas ciudadanas locales sin autorización estatal (si no son técnicamente referéndum)[89], por lo que podríamos ver en los próximos años más consultas sobre asuntos urbanísticos, festivales, de nomenclátor, etc., legitimando decisiones sensibles. El reto será mantener la calidad deliberativa (informar bien a las personas votantes, etc.) y garantizar participación suficiente para considerarlas válidas. Si se logran, aumentará la implicación ciudadana y se paliará la sensación de desconexión con los responsables políticos entre elecciones.

En definitiva, las perspectivas apuntan a una profundización del paradigma abierto: administraciones más permeables, datos fluyendo libremente, ciudadanía más empoderada e involucrada en todas las fases de lo público. No es un cambio de la noche a la mañana, pero la dirección es clara y en gran medida irreversible –sobre todo porque viene impulsada tanto “desde arriba” (normativas internacionales, nacionales) como “desde abajo” (demandas sociales, nuevas generaciones).

2.- Recomendaciones estratégicas

Para que los gobiernos locales de la Comunitat Valenciana aprovechen estas tendencias y consoliden los avances, se pueden formular una serie de recomendaciones estratégicas:

1. **Compromiso político explícito y planificado:** Instar a cada ayuntamiento a suscribir un **Pacto local por la Transparencia y la Participación** que involucre a todos los partidos. Este pacto puede traducirse en un **Plan de Gobierno Abierto Municipal** a 4 años, con objetivos, acciones y recursos asignados. Por ejemplo: “Año 1: puesta al día del

portal de transparencia; Año 2: lanzar primer presupuesto participativo; Año 3: crear Consejo de Ciudad; Año 4: evaluación y nuevas metas". Incluirlo en la agenda política formal (aprobado en Pleno) le da peso y continuidad aunque cambie el gobierno[60].

2. **Dotación de unidades y recursos específicos:** Crear o fortalecer la **Unidad de Transparencia y Participación** en cada municipio, con personal formado y estable. Donde no sea viable tener unidad separada, nombrar al menos responsables claros en la estructura (p.ej., el secretario para transparencia pasiva, una persona técnica X para portal activo, etc.). Asegurar presupuesto anual para actividades de participación (aunque sea modesto, pero que exista partida propia). La experiencia muestra que sin una mínima estructura, las iniciativas se diluyen. Además, aprovechar la Red de municipios por la transparencia de la FVMP para economías de escala: compras conjuntas de software, convenios para asistencia técnica compartida, etc.

3. **Integración de sistemas de información:** Avanzar hacia la **automatización** en transparencia. Recomendación técnica: implementar cuadros de mando internos que alimenten automáticamente al portal de transparencia, para no depender de la carga manual. Por ejemplo, conectar el sistema contable, el gestor de expedientes y el portal web mediante APIs. Esto requiere inversión en TIC, pero los fondos estatales y europeos para modernización pueden cubrirlo. Un buen objetivo sería que para 2025 todos los ayuntamientos medianos/grandes valencianos tengan su portal 100% actualizado en tiempo real (o con mínima intervención). Igualmente, unificar plataformas de participación: ideal que la Generalitat/FVMP ofrezcan una plataforma de participación *white-label* para municipios pequeños, así se evitan decenas de micrositijs infrutilizados.

4. **Cultura organizativa: formación continua e incentivos:** Institucionalizar la formación mencionada en sección VIII: que anualmente todo el personal haga algún curso breve de refresco en gobierno abierto (aunque sea online). Incluir módulos en la formación de nuevos el funcionariado de la Generalitat y de la Diputación orientados a servicio local. También introducir **indicadores de desempeño** relativos a

transparencia/participación en la evaluación de directivos y departamentos. Por ejemplo, medir cumplimiento de tiempos de respuesta de información, o grado de ejecución de proyectos participativos, y vincularlo a reconocimiento. Esto envía el mensaje de que es prioridad corporativa. Celebrar los logros (p. ej., si un departamento publicó todo a tiempo, felicitar públicamente; si un proceso participativo fue ejemplar, reconocer a los implicados). Pequeños incentivos morales motivan.

5. Profundizar la transparencia de sectores específicos: Aún hay áreas oscuras a nivel local que se pueden iluminar mejor. Recomendaciones puntuales: publicar agendas e ingresos de alcaldes/concejales (como ya hacen algunas grandes ciudades); crear registros de lobbies locales –la Ley estatal lo pedía para la AGE, las CCAA como la valenciana ya crean los suyos, los ayuntamientos podrían voluntariamente implementarlos para las interacciones con empresas o colectivos en trámites relevantes; abrir datos de urbanismo (planos en formatos GIS) y de movilidad (para aplicaciones de transporte); y transparentar más la evaluación de servicios públicos (indicadores de calidad de limpieza, transporte, etc., en el portal). Además, **fomentar la transparencia en contrataciones:** aunque la Plataforma de Contratación ya publica lo esencial, se puede añadir contexto en portal local (informes de fiscalización, etc.). Todas estas acciones fortalecen la confianza y anticipan cumplimiento de posibles leyes futuras.

6. Promover la innovación participativa: Recomendar a los municipios que experimenten con al menos una **nueva metodología participativa** en el próximo bienio. Por ejemplo, que uno pilote un jurado ciudadano, otro monte un laboratorio vecinal, otro haga una consulta con voto telemático verificando con Cl@ve, etc., y luego compartan resultados en la red autonómica. Esta innovación distribuida permite aprender qué funciona en contexto valenciano sin que todos arriesguen a la vez. La Generalitat podría apoyar con asistencia técnica a estos pilotos (quizá incluso con pequeñas subvenciones competitivas a proyectos innovadores de participación local, similar a los Premios de la Innovación Pública pero enfocados a gobierno abierto).

7. **Garantizar la inclusión y diversidad:** Como recomendación transversal, asegurar que las políticas de transparencia y participación son **inclusivas**. Esto implica: portales en valenciano y castellano; accesibilidad para personas con discapacidad (en portales y eventos); estrategias para involucrar a jóvenes (utilizando sus canales de comunicación), a personas mayores (canales presenciales), a mujeres (horarios y cuidados en actividades para evitar sesgos de género), y a colectivos vulnerables o minoritarios (colaborando con asociaciones que los representen). El éxito de un proceso participativo se medirá también por a quién logró incluir. Por tanto, diseñar con lente de equidad y evaluar desagregando por grupos para corregir brechas.
8. **Coordinación multinivel e intermunicipal:** Fortalecer mecanismos como la Red de Transparencia y Participación de la FVMP para intercambiar buenas prácticas y unificar criterios. También estrechar la relación con el Consejo de Transparencia valenciano (podría establecer comisiones mixtas con ayuntamientos para asesorarles) y con la Generalitat (que puede dar directrices metodológicas, centralizar una Academia de formación, etc.). A nivel europeo, aprovechar redes tipo EUROCITIES, OIDP, etc., para inspirarse y compartir logros de la Comunitat. Un municipio valenciano bien podría aspirar a premios internacionales de participación con sus proyectos. La visibilidad internacional también motiva internamente.
9. **Evaluación periódica independiente:** Sugerencia final: la Generalitat (o la FVMP) podría, en colaboración con universidades valencianas, lanzar un **Observatorio del Gobierno Abierto Local** que evalúe anualmente a todos los municipios en estos campos. Un informe público con indicadores comparativos (no para estigmatizar, sino para señalar áreas de mejora y ejemplos a seguir) sería un sano ejercicio de rendición de cuentas. Animaría a los rezagados a ponerse las pilas y a los avanzados a seguir innovando. Incluso se podría convertir en unos premios o reconocimientos a los más transparentes/participativos de la Comunitat. Este «sano pique» ya funcionó con el ITA de TI España, a escala autonómica podría repetirse adaptado a nuestro contexto y prioridades actuales (que incluyen participación, no solo transparencia).

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

La transparencia y la participación ciudadana han dejado de ser conceptos teóricos o modas pasajeras para convertirse en **pilares esenciales de la gestión pública moderna**. En el ámbito local, que es el más cercano a la ciudadanía, estos principios cobran una importancia aún mayor. Un ayuntamiento transparente y participativo es un ayuntamiento más eficaz, más legítimo y preparado para enfrentar los desafíos del presente y del futuro.

A lo largo de esta guía hemos recorrido los fundamentos normativos, los retos prácticos y las múltiples oportunidades asociadas. Hemos visto que no son caminos exentos de dificultades: requieren cambios organizativos, inversión en tecnología, cambio cultural y paciencia para construir confianza. Pero también hemos constatado que los beneficios superan con creces el esfuerzo: administraciones locales que rinden cuentas regularmente, donde el vecindario se sienten escuchados y partícipes, donde la información fluye y se aprovecha para tomar mejores decisiones colectivas. En definitiva, **municipios con mayor calidad democrática y cohesión social**.

La Comunitat Valenciana dispone ahora de un marco jurídico avanzado y de experiencias acumuladas, tanto propias como de otras latitudes, que iluminan la senda. Se trata de aprovechar ese impulso y no conformarse con el mero cumplimiento. La verdadera meta es internalizar la transparencia y la participación como forma natural de gobernar, no como obligaciones externas. Que ante cualquier proyecto o problema, el reflejo sea: “¿Qué información compartimos? ¿A quién consultamos? ¿Cómo involucramos a la gente?”. Cuando eso se logre, hablaremos de un cambio cultural consolidado.

Es importante recordar que la transparencia y la participación son medios, no fines en sí mismos^[4]. El fin último es mejorar la vida de la ciudadanía y la confianza entre gobernantes y gobernados. Son instrumentos para alcanzar políticas públicas más justas, eficaces y legítimas. Por ejemplo, abrir datos no es solo para ser “transparentes” sino para que alguien pueda crear un servicio útil con ellos; hacer participar a el vecindario no es para delegar responsabilidades, sino

para enriquecer y legitimar la decisión final. Mantener esa orientación a resultados evitará caer en formalismos vacíos.

Estamos en una era donde la ciudadanía –cada vez más formada e interconectada– exige y espera un rol activo. Especialmente las nuevas generaciones, habituadas a la inmediatez y la horizontalidad en las redes, demandarán gobiernos más abiertos, innovadores y colaborativos. Adaptarse a ello no es opcional, es cuestión de supervivencia institucional: *“todo lo que no goce de la legitimación de los la ciudadanía tiene sus días contados”* afirmaba gráficamente un dirigente municipal[73]. Pero más allá de la presión externa, debe surgir una convicción interna en nuestros ayuntamientos: la convicción de que gobernar de la mano de la ciudadanía no solo es más democrático, sino que produce soluciones más creativas, minimiza errores y refuerza el sentido de comunidad.

Por todo lo expuesto, la recomendación fundamental es **actuar con ambición y coherencia**. Ambición para no quedarse en mínimos –ir ampliando fronteras de lo público hacia lo abierto– y coherencia para alinear las acciones con los valores proclamados –predicar con el ejemplo desde los líderes, ser transparentes también en lo que falta por mejorar, participar uno mismo como cargo público en espacios deliberativos–. El camino del gobierno abierto es un proceso incremental y sin punto final claro; siempre habrá nuevos retos (piénsese en la ética de la IA, en la protección de datos masivos, en cómo incluir voces habitualmente silenciadas, etc.). Lo importante es adoptar una actitud de mejora continua y aprendizaje permanente.

En última instancia, un municipio transparente y participativo es un municipio **más fuerte democráticamente**. Fortalecer la democracia local redundará en fortalecer la democracia en su conjunto, pues es a nivel local donde ésta se vive cotidianamente. La Comunitat Valenciana, con su arraigada tradición de asociacionismo y participación (piénsese en las *Fallas* colaborativas, en las *Gaiates*, en las cooperativas agrícolas centenarias), tiene un sustrato cívico excelente para liderar este movimiento de apertura. Se trata quizá de actualizar esas formas históricas de participación comunitaria a los canales y estructuras del siglo XXI.

Con esta guía se ha pretendido ofrecer un mapa comprensivo para orientar ese viaje: desde el “por qué” hasta el “cómo”, pasando por el “qué” hacer ante distintos obstáculos. Cada ayuntamiento deberá adaptarla a su contexto, priorizar según sus recursos y dar sus propios pasos. Pero con visión compartida, apoyo mutuo y determinación, todos pueden avanzar significativamente.

En palabras de Amartya Sen, premio Nobel citado en un foro sobre ODS, *“la participación ciudadana es transversal a todos los objetivos de la Agenda 2030”*[77][120], es decir, es condición para lograr comunidades sostenibles, prósperas y justas. Apostemos por ella firmemente. La recompensa será una Comunitat Valenciana con gobiernos locales abiertos, innovadores y confiables, y una ciudadanía activa y corresponsable: la mejor garantía para enfrentar juntos los retos presentes y futuros de nuestra tierra.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán-Orenes, P., & Rodríguez-Mateos, D. (2021). *Transparencia municipal en España: Hacia un análisis real sobre su implantación autonómica*. *Revista Española de la Transparencia*, (13), 55–63.
- Colón de Carvajal Fibla, B. (2019). La ventana de oportunidad del gobierno abierto en España: un análisis desde el ámbito local. *Pertsonak Eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria / Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 16-II, 192–194.
- Fedea (Novales, A.). (2024). *Transparencia y Democracia: Retos, Limitaciones y Reformas para una Sociedad Más Abierta*. Grupo de Trabajo Mixto COVID-19, Apuntes 2024–XX. FEDEA.
- Güemes, M.C., Resina de la Fuente, J., & Cruz-Rubio, C. (Eds.). (2018). *Participación ciudadana: Experiencias inspiradoras en España*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. BOE núm. 295, de 10/12/2013.
- Ley 1/2022, de 13 de abril, de la Generalitat, de Transparencia y Buen Gobierno de la Comunitat Valenciana. DOGV núm. 9323, de 22/04/2022.
- Ley 4/2023, de 13 de abril, de la Generalitat, de Participación Ciudadana y Fomento del Asociacionismo de la Comunitat Valenciana. DOGV núm. 9579, de 20/04/2023.
- OECD. (2025). *Abordar los retos de la participación ciudadana con tecnologías emergentes* (Policy Paper No. 72). París: OECD Publishing[66].
- Observatorio de la Calidad Democrática. (2021). *Índice de Participación Ciudadana en Gobiernos Locales*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).

- OIDP (Gómez, B.). (2020). *La institucionalización de los Presupuestos Participativos en España: Análisis y recomendaciones*. Barcelona: Observatorio Internacional de Democracia Participativa.
- Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación Ciudadana – FEMP. (2024). *Guía Estratégica para la puesta en marcha de conjuntos de datos abiertos en administraciones locales*[64].
- Revista Española de la Transparencia (Asociación ACREDITRA). (2025). *Presupuestos participativos en el ámbito autonómico: análisis de experiencias en España* (Sánchez Montell, M.). RET, (21), 52–63[82].
- Transparencia Internacional España. (2017). *Índice de Transparencia de los Ayuntamientos (ITA) 2017: Metodología y resultados*. Madrid: TI España.
- Villoria, M., & Ramírez-Alujas, Á. (2017). *El Gobierno Abierto en la Administración Local: Balance y perspectivas*. En J. M. Ruano (Ed.), *Gobierno Abierto y Transparencia* (pp. 225–254). Madrid: INAP.
- VV.AA. (2022). *II Plan de Gobierno Abierto de la Comunitat Valenciana 2022–2027*. València: GVA (Dirección Gral. de Transparencia).

NOTAS AL PIE

[1] [50] [51] [52] [65] Inteligencia artificial y transparencia: posibilidades y retos en el ámbito local - FEMP

<https://redtransparenciayparticipacion.es/inteligencia-artificial/>

[2] [41] [42] [60] [73] Recuperar la confianza de la ciudadanía en las instituciones, el reto de los gobiernos transparentes y abiertos | FEMP - Federación Española de Municipios y Provincias

<https://www.femp.es/comunicacion/noticias/recuperar-la-confianza-de-los-la-ciudadanía-en-las-instituciones-el-reto-de-los>

[3] [4] [5] [70] Guía de transparencia para el sector público local del Ayuntamiento de Valencia

<https://www.valencia.es/documents/30840000/30903992/GUIA+DE+TRANSPARENCIA.pdf/11d6c1f7-7c46-46ab-98d0-30e645b99f17?t=1731398715077>

[6] [7] [24] [45] [53] [59] [63] [74] [106] [117] [118] Transparencia y democracia: retos, limitaciones y reformas para una sociedad más abierta - Fundación de Estudios de Economía Aplicada

<https://fedea.net/transparencia-y-democracia-retos-limitaciones-y-reformas-para-una-sociedad-mas-abierta/>

[8] [9] [12] [13] [16] [30] [32] [33] [34] [35] [36] [37] [38] [39] [44] [68] [71] [80] [81] [84] [87] [88] [89] [90] [97] [98] [110] [119] BOE-A-2023-10640 Ley 4/2023, de 13 de abril, de Participación Ciudadana y Fomento del Asociacionismo de la Comunitat Valenciana.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2023-10640>

[10] [PDF] Subgrupo de trabajo sobre la reforma de la Ley 19/2013.

https://transparencia.gob.es/content/dam/transparencia_home/gobierno-abierto/foro-gobierno-abierto/ponencias-reforma-ley-transparencia/05Observacionesponencia5YGS.pdf

[11] [PDF] TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO

https://redtransparenciayparticipacion.es/?get_group_doc=9/1675189417-TRANSPARENCIAYBUENGOBIERNOcronicajpSeveriano.pdf

[14] Los retos de la protección de las personas informantes en España tras la aprobación de la Ley 2/2023.

https://www.revistatransparencia.com/ret/user/setLocale/es_ES?-source=%2Fret%2Farticle%2Fview%2F313%3FarticlesBySimilarityPage%3D2

[15] [PDF] Documento 19/2023 – Retos de los Gobiernos Locales

<https://api.infogen.uvigo.es/uploads/REDLOCALIS/originals/442c639e-e4f0-4ea9-9897-3ea602c6d8d3.pdf>

[17] [18] [19] [43] [46] [75] [76] BOE-A-1985-5392 Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-5392>

[20] [21] [22] [23] [25] [26] [27] [28] [29] [54] [55] [58] [62] La nueva Ley valenciana de transparencia y buen gobierno.

<https://elconsultor.aranzadilaley.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAKNzAwtTY7Wy1KLizPw8WyM-DlyMDEyMjkEBmWqVLFnJIZUGqbVpiTnEqALDOKZ81AAAAWKE>

[40] [77] [103] [104] [105] [120] Casos de éxito de participación ciudadana

<https://www.elindependiente.com/desarrollo-sostenible/2018/09/24/casos-de-exito-de-participacion-ciudadana-por-un-mundo-mas-justo-y-sostenible/>

[47] [48] [49] [107] Transparencia municipal en España: Hacia un análisis real sobre su implantación autonómica | Revista Española de la Transparencia

<https://www.revistatransparencia.com/ret/article/view/187>

[56] Puntuaciones - Comisionado de Transparencia de Canarias

<https://transparenciacanarias.org/evaluacion/puntuaciones/>

[57] Evaluación de la transparencia y el buen gobierno

<https://transparencia.diba.cat/es/evaluacion-buen-gobierno>

[61] Beneficios de los datos abiertos para el sector público.

<https://viasoluciones.com/beneficios-de-los-datos-abiertos-open-data/>

[64] [67] [69] Qué son los datos abiertos y por qué debe formar parte de un gobierno participativo - FEMP

<https://redtransparenciayparticipacion.es/datos-abiertos-gobierno-participativo/>

[66] Abordar los retos de la participación ciudadana con tecnologías emergentes | OECD

https://www.oecd.org/es/publications/abordar-los-retos-de-la-participacion-ciudadana-con-tecnologias-emergentes_dcd03c32-es.html

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2008-14049>

[78] [79] [92] [93] [94] [101] [102] OIDP

<https://oidp.net/en/practice.php?id=1407>

[82] [83] [85] [86] Presupuestos participativos en el ámbito autonómico: análisis desde las experiencias desarrolladas en España | Revista Española de la Transparencia

<https://www.revistatransparencia.com/ret/article/view/369>

[91] [PDF] Las plataformas de participación ciudadana en las capitales de las capitales de las Comunidades Autónomas

<https://revistas.ucm.es/index.php/CGAP/article/download/97009/4564456571720/4564456732072>

[95] decidim.barcelona, Spain - Institute of Development Studies

<https://www.ids.ac.uk/publications/decidim-barcelona-spain/>

[96] Decidim Barcelona | Barcelona Digital City - L'Ajuntament

<https://ajuntament.barcelona.cat/digital/en/technology-accessible-everyone/accessible-and-participatory/accessible-and-participatory-5>

[99] [100] Decidim: Participatory Budgeting in Barcelona - Participedia

<https://participedia.net/case/decidim-participatory-budgeting-in-barcelona>

[108] [109] Cursos de Formación en Transparencia - Generalitat Valenciana

<https://gvaoberta.gva.es/es/cursos-de-formacion-transparencia>

[111] [112] La Diputación concluye con éxito la primera edición del curso para ayudas a los Ayuntamientos para actualizar sus portales de transparencia

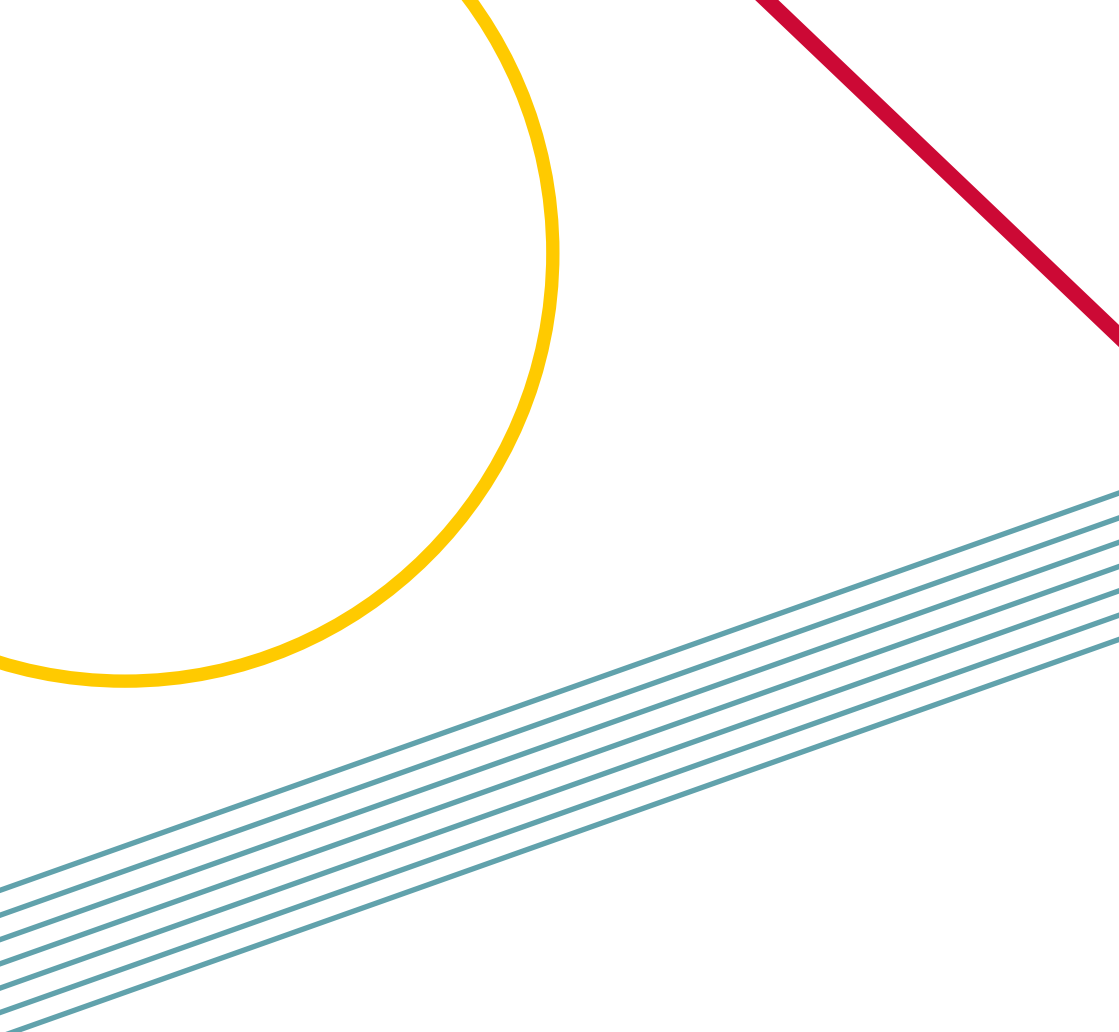
<https://www.diputacionalicante.es/noticias/la-diputacion-concluye-con-exito-la-primera-edicion-del-curso-para-ayudar-a-los-ayuntamientos-a-actualizar-sus-portales-de-transparencia/>

[114] Nueva herramienta para la transparencia local valenciana

<https://bytic.es/actualidad/nueva-herramienta-transparencia-local/>

[115] [116] Los expertos sentencian: en España hay déficit de transparencia

<https://hazrevista.org/transparencia/2024/10/expertos-sentencian-espana-deficit-transparencia/>



Xarxa de Governança Local de la Comunitat Valenciana

