



GUIA PRÀCTICA PER A OBRIR L'ADMINISTRACIÓ LOCAL

Xarxa de Governança Local de la Comunitat Valenciana



GUIA PRÀCTICA PER A OBRIR L'ADMINISTRACIÓ LOCAL

Reptes i oportunitats de la transparència
i la participació ciutadana en l'administració local valenciana

Xarxa de Governança Local de la Comunitat Valenciana



Primera edició: abril de 2026

Edita: Diputació Provincial de Castelló

Imprimeix:

Llicència CC BY-SA 4.0



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

Dipòsit Legal: CS XXXXXXXXXX

ISBN: XXXXXXXXXX

ÍNDIX

SALUDA DE LA DIPUTADA DELEGADA	5
SALUDA DEL RESPONSABLE TÈCNIC	9
I. INTRODUCCIÓ I CONTEXTUALITZACIÓ	13
II. MARC JURÍDIC - NORMATIU	15
1.- Normativa estatal	15
2.- Normativa autonòmica	17
3.- Òrgans de control i garantia.....	20
4.- Règim local específic i desenrotllament reglamentari	21
III. REPTES DE LA TRANSPARÈNCIA MUNICIPAL	23
1.- Desafiaments organitzatius i estructurals	23
2.- Reptes tècnics i tecnològics	24
3.- Desafiaments de comunicació i comprensibilitat	26
4.- Compliment normatiu i avaluació	29
IV. OPORTUNITATS DE LA TRANSPARÈNCIA MUNICIPAL	33
1.- Beneficis per a l'administració local	33
2.- Innovació tecnològica i dades obertes	36
3.- Creació de valor públic i cultural de la transparència	39
V. REPTES DE LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA	43
1.- Desafiaments estructurals i culturals	43
2.- Limitacions metodològiques i tècniques	46
3.- Recursos i capacitats institucionals.....	50
4.- Comunicació, difusió i gestió d'expectatives	54
VI. OPORTUNITATS DE LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA	61
1.- Ferramentes i metodologies innovadores	61
2.- Tecnologies digitals per a la participació	65
3.- Beneficis per a la cohesió social i el capital cívic	68

VII. FERRAMENTES PRÀCTIQUES I METODOLÒGIQUES	75
1.- Desenrotllament de portals de transparència i participació	75
2.- Disseny de processos participatius i avaluació	79
VIII. FORMACIÓ I CAPACITACIÓ	83
1.- Formació per a personal personal tècnic municipal	83
2.- Sensibilització política i directiva	85
3.- Capacitació ciutadana	88
IX. CASOS PRÀCTICS I EXPERIÈNCIES REALS	93
1.- Casos d'èxit en transparència	93
2.- Experiències participatives destacades	95
X. PERSPECTIVES FUTURES I RECOMANACIONS	99
1.- Tendències emergents	99
2.- Recomanacions estratègiques	102
CONCLUSIONS I REFLEXIONS FINALS	107
BIBLIOGRAFIA	111
NOTES AL PEU	113

SALUDA DE LA DIPUTADA DELEGADA

És un honor presentar esta Guia pràctica per a obrir l'administració local: reptes i oportunitats de la transparència i la participació ciutadana en l'administració local valenciana, una iniciativa que s'emmarca en la Presidència anual de la Xarxa de Governança Local de la Comunitat Valenciana i que reflectix un compromís ferm amb la millora contínua de les nostres institucions públiques.

En els últims anys, la transparència i la participació ciutadana han evolucionat des de ser principis inspiradors fins a convertir-se en elements estructurals de l'acció pública. Ja no són únicament instruments per a complir amb exigències normatives, sinó autèntiques palanques de transformació institucional. Hui sabem que no és possible parlar de bona administració, de qualitat democràtica o d'innovació pública sense integrar de manera efectiva estes dos dimensions.

Les entitats locals ocupen un lloc central en este procés. Són el nivell de govern més pròxim a la ciutadania, l'espai on les polítiques públiques es materialitzen de forma més immediata i on la confiança institucional es construeix —o es deteriora— amb major rapidesa. Per això, avançar en transparència i participació en l'àmbit municipal no és una qüestió accessòria, sinó estratègica.

No obstant això, també som conscients que este avanç no està exempt de dificultats. Molts ajuntaments, especialment els de menor grandària, afronten importants limitacions en termes de recursos, capacitats tècniques i estructures organitzatives. A això se sumen reptes de caràcter cultural, tant dins de les pròpies administracions com en la ciutadania, que dificulten la consolidació d'un model de governança realment obert.

És precisament en este context on esta guia cobra tot el seu sentit. No es tracta d'un document teòric ni d'una recopilació normativa, sinó d'una ferramenta pràctica pensada per a acompanyar a responsables polítics i personal tècnic en la implementació real de polítiques

de transparència i participació. El seu valor residix en el seu enfocament aplicat, en la seua capacitat per a aterrar conceptes complexos i en la seua orientació clara cap a l'acció.

Des de la Diputació de Castelló entenem que la nostra funció no es limita a exercir competències pròpies, sinó que hem d'actuar com una institució facilitadora, capaç de fer costat als municipis en el seu desenrotllament i modernització. Esta guia és una mostra d'eixe compromís: un instrument que pretén reduir bretxes, generar capacitats i oferir referències útils per a avançar de manera coordinada en tota la província.

Així mateix, esta iniciativa s'alinea amb una visió més àmplia de la governança pública, en la qual les administracions deixen de ser estructures tancades per a convertir-se en plataformes obertes de col·laboració amb la ciutadania, el teixit associatiu, el sector privat i l'àmbit acadèmic. La transparència permet generar informació de qualitat i accessible; la participació, per part seua, permet activar intel·ligència col·lectiva i enriquir la presa de decisions. Les dos dimensions, quan s'integren, contribuïxen a generar un model de gestió pública més eficaç, més legítim i més sostenible.

L'experiència demostra que aquelles institucions que aposten decididament per l'obertura no sols milloren el seu funcionament intern, sinó que també enfortixen la seua relació amb la ciutadania. S'incrementa la confiança, es millora la qualitat de les polítiques públiques i es reforça el sentit de corresponsabilitat en la gestió del comuna. En definitiva, es constrüxen comunitats més cohesionades i democràticament més madures.

Esta guia, per tant, ha d'entendre's com una invitació. Una invitació a repensar la forma en què gestionem el públic, a qüestionar inèrcies i a explorar noves formes de relació entre administració i ciutadania. Però també és una anomenada a la responsabilitat: l'obertura institucional no és una opció, és una exigència del nostre temps.

Vull agrair el treball realitzat en l'elaboració d'este document, així com el compromís de totes aquelles persones que, des de diferents àmbits, estan contribuint a impulsar el govern obert en la nostra Comunitat.

Estic convençuda que esta guia serà una ferramenta útil i que contribuirà de manera significativa a continuar avançant en este camí compartit.

María Tormo Casañ

Diputada de Transparència i Participació

Diputació de Castelló

SALUDA DEL RESPONSABLE TÉCNICO

Esta guía naix amb un objectiu clar: facilitar la implementació real del govern obert en les entitats locals de la Comunitat Valenciana a través d'un enfocament pràctic, estructurat i orientat a resultats.

El punt de partida és evident. Malgrat els avanços normatius produïts en l'última dècada, especialment en matèria de transparència i participació ciutadana, continua existint una bretxa significativa entre el marc jurídic i la seua aplicació efectiva en l'àmbit local. Necessitem reduir eixa distància, proporcionant ferramentes que permeten passar del compliment formal a la transformació institucional.

Al llarg del document s'articula un recorregut complet que combina tres dimensions essencials: el coneixement del marc normatiu, la identificació dels principals reptes i l'activació d'oportunitats concretes. Este enfocament respon a una lògica estratègica: no n'hi ha prou amb conèixer què exigeix la norma, és necessari entendre per què resulta difícil aplicar-la i com pot convertir-se en una palanca de millora.

En primer lloc, la guia ofereix una sistematització del marc jurídic que afecta la transparència i la participació ciutadana en l'àmbit local valencià. Lluny de limitar-se a una enumeració de normes, es contextualitza el seu abast i s'analitzen les seues implicacions pràctiques. Este esforç resulta especialment rellevant en un entorn normatiu complex i en constant evolució, on conviuen legislació estatal, autonòmica i desenrotllaments locals.

En segon lloc, s'aborden de manera directa els reptes reals que enfronten els ajuntaments. La guia identifica obstacles organitzatius, com la falta d'estructures específiques o la necessitat de coordinació interna; reptes tecnològics, vinculats a la gestió de dades i a la digitalització; dificultats en la comunicació pública, especialment en termes de comprensibilitat; i limitacions metodològiques en el disseny de processos participatius. Esta anàlisi no busca assenyalar dèficits, sinó oferir un diagnòstic realista que permeta actuar amb major precisió.

Un de les aportacions més rellevants del document és precisament este enfocament pràctic. S'evita deliberadament una visió idealitzada del govern obert i s'aposta per una aproximació basada en l'experiència, en els problemes concrets i en les solucions possibles. Això permet que la guia siga útil tant per a municipis amb un alt grau de desenrotllament com per a aquells que es troben en fases inicials.

En tercer lloc, la guia identifica oportunitats estratègiques que, en molts casos, han sigut infrutilitzades. La transparència, per exemple, no sols millora el control democràtic, sinó que contribuïx a ordenar la gestió interna, a reduir càrregues administratives i a generar valor a través de les dades obertes. La participació ciutadana, per part seua, no sols reforça la legitimitat de les decisions, sinó que permet incorporar coneixement distribuït i millorar la qualitat de les polítiques públiques.

El document incorpora a més ferramentes metodològiques concretes. S'aborden aspectes com el disseny i gestió de portals de transparència, la planificació de processos participatius, l'avaluació de resultats o la formació de personal. Estes ferramentes estan concebudes per a ser aplicades directament, amb independència de la grandària o capacitat de l'entitat local.

Especial rellevància adquirix l'enfocament sobre capacitació. La guia subratlla que la transformació cap a un model de govern obert no pot sostindre's únicament sobre normes o tecnologia, sinó que requereix un canvi en les capacitats de les persones. Això implica formar a personal tècnic, sensibilitzar a responsables polítics i, de manera igualment important, capacitar a la ciutadania per a participar de forma informada i constructiva.

Un altre element clau és la incorporació de casos pràctics i experiències reals. Estos exemples permeten visualitzar com els principis del govern obert poden materialitzar-se en contextos concrets, facilitant la transferència de coneixement entre municipis i reduint la incertesa associada a la innovació pública.

L'enfocament de fons és inequívoc: avançar cap a administracions més obertes no consistix a afegir noves capes d'obligació, sinó a

redefinir la forma en què es concep la gestió pública. La transparència i la participació han d'integrar-se en el nucli de l'organització, formant part dels seus processos, de la seua cultura i de la seua estratègia.

En definitiva, esta guia no pretén ser un document tancat, sinó un punt de partida. Una ferramenta que permeta a les entitats locals avançar de manera progressiva, adaptada a les seues capacitats, però amb una direcció clara: construir institucions més eficaces, més accessibles i alineades amb les expectatives de la ciutadania.

El repte no és menor, però tampoc ho és l'oportunitat.

Borja Colón de Carvajal Fibla

Cap del Servei d'Administració i Innovació pública

I. INTRODUCCIÓ I CONTEXTUALITZACIÓ

La transparència i la participació ciutadana s'han convertit en pilars fonamentals del Govern **Obert**, un model de gestió pública que busca institucions més accessibles, responsables i col·laboratives. Esta guia està dirigida a responsables polítics i personal tècnic d'entitats locals de la Comunitat Valenciana, oferint un marc clar i rigorós per a entendre els desafiaments i aprofitar les oportunitats en matèria de transparència i participació.

En un context de desafecció política i demanda d'integritat, estes ferramentes resulten essencials per a enfortir la confiança de la ciutadania en els seus governs locals^{[1][2]}.

- La **transparència** consistix a garantir el **dret a saber** –l'accés a informació pública– tant de manera proactiva (publicitat activa) com a reactiva (atenent sol·licituds d'informació), permetent a la societat **conèixer, controlar i exigir responsabilitat** sobre l'actuació dels seus governants^[3].
- Per part seua, la **participació ciutadana** implica obrir canals perquè el veïnat intervinguen en els assumptes públics més enllà del vot periòdic, ja siga mitjançant consultes, pressupostos participatius, fòrums deliberatius o altres vies de cocreació de polítiques.

Estes dos dimensions estan profundament interrelacionades i es reforcen mútuament. Una administració transparent proveïx la informació necessària perquè la ciutadania puga participar amb coneixement de causa, mentres que una ciutadania participativa demanda i alimenta majors cotes de transparència. Tal com resa la web de l'Ajuntament de València, "*la transparència és un mitjà, no una fi en si mateix, al servici d'una democràcia més efectiva i participativa*"^[4]. Al seu torn, "*el dret a saber és un instrument del dret a participar en els assumptes públics*", perquè només amb informació suficient pot la ciutadania exercir una participació real i constructiva^[3].

Nombrosos estudis recolzen que una major obertura institucional redunda en **major qualitat democràtica**: la transparència augmenta

la legitimitat de les institucions, reduïx la desconfiança política i contribuïx a previndre la corrupció, mentres que la participació millora la presa de decisions i la satisfacció ciutadana[5]. A Espanya, després de dècades d'una cultura administrativa tradicionalment opaca, l'aprovació de la Llei 19/2013 de Transparència va suposar un punt d'inflexió per a promoure estos valors[6]. Des de llavors, s'ha generat una creixent sensibilitat cap al dret d'accés a la informació i la implicació ciutadana en la vida pública[7]. La Comunitat Valenciana s'ha posicionat a l'avantguarda normativa amb lleis específiques de segona generació en els dos camps, buscant consolidar un model de **governança oberta** concorde a les exigències actuals de la societat.

En les seccions següents es presenta un marc jurídic actualitzat, s'analitzen els principals reptes –organitzatius, tècnics, culturals i normatius– que enfronten els municipis per a ser més transparents i participatius, i es destaquen les oportunitats i beneficis que això comporta. Així mateix, es proposen ferramentes pràctiques i metodologies, s'aborda la importància de la formació tant del personal al servei de l'administració pública com de la ciutadania, i s'examinen casos reals exitosos en diverses localitats. Finalment, s'exploren tendències emergents i recomanacions estratègiques per al futur. El llenguatge emprat és deliberadament clar i accessible, evitant tecnicismes innecessaris, ja que l'objectiu és que qualsevol càrrec local o personal tècnic municipal pugui aprofitar esta guia per a impulsar el Govern Obert en la seua entitat.

En definitiva, més que complir obligacions legals, **es tracta de promoure un canvi cultural**: passar d'ajuntaments tancats a institucions “de cristall” i d'una ciutadania merament espectadora a una ciutadania activa i corresponsable en la gestió del públic.

II. MARC JURÍDIC – NORMATIU

L'exercici de la transparència i la participació ciutadana en l'àmbit local espanyol se sustenta en un entramat jurídic multinivell: normes estatals bàsiques, legislació autonòmica de desenrotllament, òrgans garants i disposicions específiques del règim local. A continuació, es resumixen els principals referents normatius i la seua aplicació en la Comunitat Valenciana, incloent-hi referències a jurisprudència rellevant.

1. – Normativa estatal:

La Constitució Espanyola de 1978 ja estableix les bases, en garantir en el seu article 105.b) el dret d'accés de la ciutadania a arxius i registres administratius (desenrotllament del qual estava pendent fins a època recent) i en l'article 23 el dret a la participació en assumptes públics. No obstant això, la fita normativa clau va ser la **Llei 19/2013, de 9 de desembre, de Transparència, Accés a la Informació Pública i Bon Govern**, que per primera vegada a Espanya va regular de manera integral la publicitat activa d'informació governamental i el procediment de dret d'accés per a tots els la ciutadania. Esta Llei, de caràcter bàsic, estableix obligacions mínimes per a totes les administracions públiques (inclosos ajuntaments) quant a publicació d'informació institucional, organitzativa, econòmica, estadística, etc., així com un procediment comú per a tramitar sol·licituds d'informació pública[6].

També va crear el **Consell de Transparència i Bon Govern** a nivell estatal, encarregat de vetlar pel compliment de la norma i resoldre reclamacions. Encara que l'entrada en vigor plena de la Llei 19/2013 va ser escalonada (donant marge a entitats locals fins a 2015 per a adaptar-se), va suposar un canvi de paradigma: de l'opacitat discrecional es va passar a un règim de "*transparència per defecte*" on la càrrega de justificar el secret recau sobre l'administració. Convé esmentar que el Tribunal Constitucional va avalar la majoria de preceptes d'esta llei, aclarint la competència estatal per a dictar bases en esta matèria i admetent el desenrotllament autonòmic sempre que es respecten eixos mínims (STC 52/2017, entre altres). Així mateix, la doctrina del Tribunal Suprem ha anat delimitant l'abast del dret d'accés: per

exemple, assenyalant que no empara informació en poder d'òrgans constitucionals o jurisdiccionals en actuacions processals (en quedar estos àmbits fora de l'àmbit subjectiu de la Llei 19/2013)[10][11].

En paral·lel, altres normes estatals han reforçat l'obertura: la **Llei 39/2015, de Procediment Administratiu Comú**, va consagrar la consulta pública prèvia i l'audiència ciutadana en l'elaboració de disposicions generals, integrant la participació en el cicle normatiu[12][13]; i la **Llei 40/2015, de Règim Jurídic del Sector Públic**, va emfatitzar principis de bon govern i avaluacions ex post de les polítiques públiques. En 2023, a més, es va aprovar la **Llei 2/2023, de 20 de febrer, de protecció d'informants**, que transposa la directiva europea sobre *whistleblowers*, aportant un nou instrument per a previndre la corrupció i reforçar la integritat pública (complement a la transparència en sentit estricte)[14][15].

Per part seua, **Llei 37/2007, de 16 de novembre**, sobre **reutilització de la informació** del sector públic, regula el règim jurídic bàsic que permet reutilitzar els documents elaborats o custodiats per les Administracions i organismes públics, i a més estableix les característiques que ha de complir esta informació per a la seua correcta reutilització.

Quant a la participació ciutadana, no existix una llei estatal general de participació més enllà d'eixes obligacions en procediment administratiu i d'unes certes lleis sectorials (p. ex., la Llei 27/2006 que garanteix participació en temes mediambientals, donant compliment al Conveni de Aarhus[16]). No obstant això, la normativa de règim local atorga un marc important: la **Llei 7/1985, Reguladora de les Bases del Règim Local (LRBRL)**, estableix en els seus articles 69 i següents el deure de les entitats locals de facilitar la informació més àmplia sobre la seua gestió i de fomentar la participació del veïnat en la vida local[17]. En concret, l'article 69.1 LRBRL disposa que *"les Corporacions locals facilitaran la més àmplia informació sobre la seua activitat i la participació de tota la ciutadania en la vida local"*[17], frase que resumix la doble obligació de transparència i participació. La LRBRL (reformada en 2003) també va introduir l'article 70 bis, que requereix als ajuntaments establir òrgans i procediments per a la participació efectiva, incloent-hi la iniciativa ciutadana local (propostes veïnals al

Ple) i promovent l'ús de mitjans telemàtics i interactius per a facilitar la comunicació amb els veïns[18][19]. Això mostra que des de la normativa bàsica s'impulsa la democràcia participativa a nivell municipal, si bé l'efectivitat d'estes previsions depenia de desenrotllaments locals i autonòmics.

Finalment, en matèria de consultes populars locals, la Constitució i la Llei orgànica 2/1980 reserven la seua autorització a l'Estat, la qual cosa ha limitat la realització de referèndums locals vinculants; no obstant això, es permeten **consultes no referendàries** d'àmbit municipal prèvia autorització estatal (art. 71 LRBRL), ferramenta que alguns ajuntaments han utilitzat per a sondejar a la població en temes puntuals.

2. – Normativa autonòmica:

Dins del repartiment competencial espanyol, les comunitats autònomes poden legislar per a ampliar i concretar els deures de transparència i participació en les seues institucions i també en el nivell local (en aspectes organitzatius o procedimentals) respectant les bases estatals. La Comunitat Valenciana ha exercit decididament esta potestat. Inicialment ho va fer amb la **Llei 2/2015, de 2 d'abril, de Transparència, Bon Govern i Participació Ciutadana de la Comunitat Valenciana**, una norma pionera que abordava conjuntament les dos matèries.

Esta llei autonòmica va obligar a l'Administració de la Generalitat i al seu sector públic, a complir obligacions més exigents de publicitat activa que les estatals (per exemple, ampliant el catàleg d'informació a publicar) i encara que no són d'aplicació directa a les entitats locals de la CV (en publicitat activa es regixen per la normativa bàsica) sí que els servix com a full de ruta a seguir en esta matèria, especialment als municipis amb major població. A més, va regular un procediment d'accés a la informació pública autonòmic, a més de crear el **Consell de Transparència, Accés a la Informació Pública i Bon Govern** com a òrgan garant a la regió[20][21]. També va incorporar disposicions sobre participació, si bé el seu desenrotllament pràctic va ser limitat en els anys posteriors. En 2022, les Corts van aprovar una nova llei de transparència de "segona generació": la **Llei 1/2022, de 13 d'abril, de**

Transparència i Bon Govern de la Comunitat Valenciana. Esta norma ha substituït a la llei 2/2015, quant a transparència[22][23].

La Llei 2/2015 va generar un marc reglamentari que continua parcialment vigent (mentres no s'opose a la Llei 1/2022):

- [Decret 56/2016, del Consell, de 6 de maig](#), pel qual s'aprova el Codi de Bon Govern de la Generalitat.
- [Decret 105/2017, de 28 de juliol](#), del Consell, de desenrotllament de la Llei 2/2015, de 2 d'abril, de la Generalitat, en matèria de transparència i de regulació del Consell de Transparència, Accés a la Informació Pública i Bon Govern.

La Llei 1/2022 va introduir millores notables: reforça la publicitat activa (amb principis de “*transparència màxima*” i “*accessibilitat universal*” de la informació), garanteix el dret d'accés amb més claredat, promou la reutilització de dades públiques, i incorpora un **règim sancionador** per a casos d'incompliment de les obligacions de transparència[24][25]. Així mateix, redefiniu l'òrgan garant ara denominat **Consell Valencià de Transparència** com a **autoritat independent** encarregada de vetlar pel dret d'accés i el compliment de la publicitat activa en tota la Comunitat Valenciana[20]. Este Consell, entre altres funcions, resol reclamacions de la ciutadania als qui es denega informació (les seues resolucions esgoten la via administrativa) i pot emetre recomanacions per a millorar les polítiques de transparència. La Llei 1/2022 detalla la composició, estatut i recursos del Consell Valencià de Transparència, assegurant la seua autonomia orgànica i funcional[26][21].

Un altre aspecte innovador d'esta llei va ser l'èmfasi en la **integritat i bon govern**: obliga a les EELL de la Comunitat Valenciana a adoptar codis ètics o de conducta que concreten i desenrotllen els principis d'actuació previstos en la llei i fomenta l'elaboració i aprovació de plans de prevenció de riscos. [27][28]

La Disposició final tercera de la llei, estableix un *vacatio legis* d'un any per al compliment de les obligacions de publicitat activa (Capítol II del Títol II) que no és aplicable a les EELL de la Comunitat Valenciana.

El paràgraf anterior que es referix al títol II bon govern i integritat va entrar en vigor als 20 dies de la seua publicació, és a dir el **12 de maig de 2022**.

En matèria de participació ciutadana, la Comunitat Valenciana va completar recentment el seu marc legal amb la **Llei 4/2023, de 13 d'abril, de Participació Ciutadana i Foment de l'Associacionisme**. Esta nova llei –que deroga expressament a la ja residual Llei 2/2015[30]– desenrotlla de manera integral el dret de participació en l'àmbit autonòmic i local valencià. Reconeix el dret de tots els la ciutadania (residents en la Comunitat) a participar en els assumptes públics valencians i desplega una sèrie de mecanismes i instruments per a fer-ho efectiu[31].

Entre les seues aportacions, regula amb detall els **processos de participació ciutadana** (consultes públiques, audiències ciutadanes, processos deliberatius), la **iniciativa ciutadana** tant autonòmica com local (permetent a la ciutadania proposar actuacions normatives o administratives, similar a la iniciativa del 70bis LRBRL), els **pressupostos participatius** –instaurant formalment la possibilitat que la Generalitat i els ajuntaments els realitzen–, i les **consultes ciutadanes** no referendàries a nivell local, tot això amb els seus procediments i garanties[32][33]. Crea també òrgans específics, com el **Consell de Participació Ciutadana** de la Comunitat (de caràcter consultiu per a polítiques autonòmiques) i preveu la figura de consells de participació a nivell comarcal i local, enfortint la infraestructura institucional per a la participació[34][35].

En línia amb les tendències de fomentar la col·laboració públic-social, la llei dedica tot un títol a mesures de promoció de l'associacionisme i la participació: obliga a la Generalitat i ens locals a impulsar **programmes de formació** en participació, **mesures de sensibilització i difusió**, la incorporació de l'educació en participació cívica en el sistema educatiu valencià, la creació d'una **Xarxa de Governança Participativa** que articule a les administracions i entitats civils, i el foment de la **investigació i innovació** en esta matèria[36][37]. Esta amplitud de mesures reflectix un enteniment modern que no n'hi ha prou amb obrir canals legals, sinó que cal dotar de capacitats i cultura participativa

tant a institucions com a la ciutadania (aspecte al qual tornarem en la secció VIII).

Finalment, la llei 4/2023 estableix un **Deure general de promoció** de la participació (art. 33) i dona el mandat a la Generalitat a realitzar plans de participació i coordinar-se amb el nivell local (art. 44), reconeixent al seu torn el paper dels ajuntaments com a actors clau per a la participació de proximitat[38][39]. Amb esta norma, la Comunitat Valenciana s'alinea amb altres CCAA capdavanteres (com Aragó, Andalusia o Extremadura) que han desenrotllat lleis pròpies per a incorporar de manera efectiva les opinions dels habitants en la presa de decisions públiques[40].

3.- Òrgans de control i garantia:

En l'àmbit valencià destaca el ja esmentat **Consell Valencià de Transparència** (CVT), successor de l'anterior Consell de Transparència i Bon Govern creat en 2015. El CVT actua com a **autoritat de garantia** en matèria de transparència en la Comunitat Valenciana[20]. Les seues resolucions, si bé poden ser recorregudes davant la jurisdicció contenciosa administrativa, són vinculants per a les administracions públiques valencianes i han contribuït a conformar criteris sobre, per exemple, quina informació ha de considerar-se pública o com ponderar els límits a l'accés (dades personals, seguretat, etc.). A nivell estatal, el **Consell de Transparència i Bon Govern** complix funcions similars per a l'Administració General de l'Estat i, supletòriament, per a autonomies o entitats locals sense òrgan propi; no obstant això, en la Comunitat Valenciana és el CVT qui tramita les reclamacions de la ciutadania dirigides contra ajuntaments valencians per denegació o falta de resposta a sol·licituds d'informació.

A més, la regió compta amb el **Síndic de Greuges** (defensor del poble autonòmic), que a vegades també intervé en queixes ciutadanes relacionades amb transparència o participació quan impliquen possibles vulneracions de drets. D'altra banda, la **Sindicatura de Comp-tes** valenciana, encara que enfocada al control financer, impulsa la transparència fiscal en auditar i publicar informes de comptes municipals. I en matèria d'integritat, la **Agència Valenciana Antifrau**

(Llei 11/2016) reforça la confiança ciutadana combatent la corrupció i protegint denunciants, complementant l'ecosistema d'institucions pro-transparència.

4. – Règim local específic i desenrotllament reglamentari:

Els ajuntaments, en virtut de l'autonomia local, poden aprovar les seues pròpies **ordenances municipals de transparència i participació** per a detallar com compliran les lleis superiors en el seu àmbit. De fet, la Federació Espanyola de Municipis i Províncies (FEMP) va elaborar una *Ordenança Tipus de Transparència* i un *Codi de Bon Govern Local* per a guiar a les entitats locals[41][42]. Molts municipis valencians han adoptat ordenances d'este tipus (a vegades unificant transparència, accés a informació i participació en un sol text normatiu).

Estes ordenances solen enumerar la informació municipal que es publicarà en el portal de transparència, regulen l'organització interna (per exemple, creant la unitat de transparència municipal o la comissió d'ètica) i estableixen mecanismes participatius locals (consells sectorials de veïns, audiències públiques, pressupostos participatius, etc., conforme a les facultats de l'art. 70 bis LRBRL). També defineixen procediments per a les iniciatives ciutadanes locals i, en alguns casos, per a enquestes o consultes populars de caràcter no vinculant. És important que els personal personal tècnic municipal coneguen i apliquen estes ordenances, perquè concreten obligacions diàries (p. ex., terminis d'actualització d'informació, format de les publicacions, quòrums per a processos participatius).

Quant a jurisprudència local, els tribunals han avalat la validesa de moltes innovacions participatives sempre que no invadisquen competències exclusives del Ple ni vulneren drets. Per exemple, la jurisprudència ha deixat clar que les formes de participació no poden menyscar les decisions dels òrgans representatius (recordant el límit de l'art. 69.2 LRBRL)[43], ni els resultats d'una consulta veïnal poden obligar jurídicament a l'ajuntament si no es va seguir el lliure legal de referèndum. No obstant això, sempre que les iniciatives es plantegen com a consultives o de col·laboració, s'emmarquen en el dret a la participació de la ciutadania (art. 9.4 del Estatut d'Autonomia CV reconeix este dret)[44].

En síntesi, el marc normatiu valencià és hui un dels més avançats a Espanya: combina lleis autonòmiques d'última generació amb l'aplicació de la legislació bàsica estatal, comptant amb òrgans garants actius. No obstant això, com es veurà més avant, **el compliment efectiu** d'estes normes encara enfronta reptes significatius en el nivell local, per la qual cosa és crucial traduir el mandat legal en polítiques públiques i pràctiques administratives concretes.

III. REPTES DE LA TRANSPARÈNCIA MUNICIPAL

Implementar la transparència en el dia a dia d'un ajuntament va més enllà de publicar dades: implica canvis organitzatius, tècnics i culturals profunds. A continuació, s'examinen els principals desafiaments que enfronten els municipis (especialment mitjans i xicotets) per a complir i fer efectiva la transparència.

1. - Desafiaments organitzatius i estructurals

A nivell intern, molts ajuntaments patixen d'una estructura administrativa específica per a gestionar la transparència. En municipis grans s'han creat Unitats o Servicis de Transparència, però en la majoria d'entitats xicotetes i mitjanes esta funció recau en personal existent (secretaria, informàtica, comunicació) afegit a les seues tasques habituals, **sense dotació de recursos humans addicionals**. Això genera sobrecàrrega de treball i, a vegades, dispersió de responsabilitats. La falta de claredat sobre “*qui fa què*” (quin departament actualitza cada apartat del portal? qui centralitza les respostes a sol·licituds d'informació?) és un obstacle comú. És imprescindible establir **protocols interns** i un responsable o coordinador de transparència que impulse les accions transversals.

Un altre repte estructural és la coordinació interdepartamental: la informació pública municipal s'origina en diverses àrees (urbanisme, hisenda, recursos humans, etc.), i consolidar-la per a publicar-la exigix trencar *sitges* burocràtiques. Moltes vegades no existix una cultura de compartició de dades entre departaments, o bé cada un maneja els seus propis formats i temps, dificultant l'homogeneïtzació. A més, en ajuntaments xicotets, l'escàs personal administratiu ha d'atendre múltiples fronts i l'actualització de continguts de transparència pot quedar relegada per *falta de temps*.

Quant a la **cultura organitzativa**, durant dècades va predominar la inèrcia del secretisme o de “la informació és poder”, per la qual cosa canviar cap a un paradigma d'obertura requerix véncer resistències internes. Alguns empleats i càrrecs temen que la transparència supose exposició a crítiques o un control excessiu de la seua gestió, la qual

cosa pot generar reticències conscients o inconscients a col·laborar. Segons un informe recent, encara persistix “una escassa sensibilitat per la transparència en part de la nostra administració”, traduïnt-se en demores injustificades o traves en entregar informació[45]. Eixa mentalitat és un repte clau: sense convenciment intern, la transparència s’aplica de manera minimalista i formal.

Finalment, existixen **limitacions d’escala**: en la Comunitat Valenciana, més del 80% de municipis té menys de 5.000 habitants, molts amb estructures molt reduïdes. Estes entitats troben dificultats objectives per a complir totes les obligacions (per exemple, elaborar un Pla d’Integritat o publicar dades estadístiques detallades) per absència de personal especialitzat. Encara que les Diputacions Provincials brinden assistència tècnica (i fins i tot portals web comuns)[46], continua havent-hi una bretxa de capacitat. Esta asimetria va ser detectada en estudis que comparen municipis: els més xicotets tendixen a dependre de desenrotllaments d’administracions superiors per als seus portals de transparència, a diferència de capitals que munten portals propis[47][48].

En resum, organitzar-se per a la transparència exigix reenginyeria administrativa i lideratge: assignar responsables clars, planificar càrregues de treball, i sobretot **impulsar un canvi cultural** cap a l’obertura com a norma.

2.- Reptes tècnics i tecnològics

En el terreny tècnic, la transparència municipal enfronta diversos esculls. El primer és comptar amb una **infraestructura digital adequada**. Un portal de transparència eficaç requerix una web municipal moderna, amb capacitat per a publicar gran volum d’informació de manera clara, estructurada, comprensible, amb formats reutilitzables i fàcilment localitzable. Molts ajuntaments han hagut de renovar els seus llocs web o adquirir plataformes específiques de transparència.

La Comunitat Valenciana, a través de portals com *Gva Oberta*, facilita unes certes ferramentes, però la integració amb les webs locals no sempre és senzilla. Un problema comú és la **qualitat i format de les**

dades: inicialment, molts municipis publicaven documents en formats poc reutilitzables (PDF escanejats, per exemple), dificultant la seua consulta i anàlisi per la ciutadania. La transició cap a **dades obertes** (formats CSV, JSON, etc.) és un repte tècnic que exigix capacitat de conversió i publicació en plataformes adequades. No obstant això, esta transició porta amb si beneficis com veurem en el capítol IV.

Un altre desafiament tecnològic és mantindre la informació **actualitzada en temps real o en terminis legals**. Això pot requerir connectar bases de dades internes amb el portal (p. ex., que les dades del padró municipal, o d'execució pressupostària, s'actualitzen automàticament cada cert període), és el que es coneix com a automatització de la transparència. Molts ajuntaments manquen de sistemes integrats de gestió de la informació, per la qual cosa l'actualització sol ser manual, amb el consegüent risc de retards i errors.

Així mateix, garantir l'accessibilitat **web** és obligatori: no sols que la web funcione correctament, sinó que complisca estàndards per a persones amb discapacitat (WCAG 2.1), i que la navegació siga intuïtiva per a qualsevol veí. En termes de **ciberseguretat i protecció de dades**, sorgixen dilemes tècnics: publicar informació ha de fer-se després d'anonimitzar o dissociar dades personals sensibles, per a complir la normativa de protecció de dades (RGPD). Molts personal municipal tenen dubtes sobre on traçar eixa línia, la qual cosa a vegades porta a retirar o no publicar una certa informació per precaució, minvant la transparència. Trobar solucions tecnològiques (programari d'anonimització, per exemple) és part del desafiament.

La **fragmentació de plataformes** és un altre escull: en alguns casos s'han donat duplicitats de portals de transparència per a un mateix municipi[49]. Per exemple, ajuntaments que usaven el portal nacional *transparencia.gob.es* i a més un propi o un provincial, provocant confusió sobre quin és el punt d'accés oficial. Unificar o federar la informació en un únic portal és el desitjable per a no *marejar* al ciutadà.

També existix la qüestió de les **ferramentes col·laboratives**: per a gestionar sol·licituds d'informació, fa falta un registre i un flux intern (ticketing) que moltes entitats no tenien i han hagut d'improvisar amb

correu electrònic o Excel, en lloc de ferramentes específiques. Afortunadament, s'han desenrotllat aplicacions (algunes de codi obert) per a tramitar les peticions de forma més eficient, però implementar-les suposa costos i coneixements tècnics que no sempre es tenen.

Finalment, l'aparició de **tecnologies emergents** planteja tant oportunitats com reptes. Per exemple, l'ús d'intel·ligència **artificial (IA)** en l'àmbit local pot ajudar a organitzar i presentar millor la informació al públic. Un bot municipal basat en IA podria atendre consultes freqüents i guiar a la ciutadania per a trobar documents específics en el portal de transparència, reduint barreres de busca[50]. D'igual mode, sistemes d'anàlisi massiva de dades podrien detectar automàticament quina informació és sol·licitada repetidament per a publicar-la proactivament.

No obstant això, la implementació d'IA comporta desafiaments tècnics: evitar biaixos en els algorismes, assegurar la qualitat de les dades d'entrenament, i complir la normativa de protecció de dades[51]. A més, **no tota la ciutadania dominen les tecnologies digitals**, per la qual cosa un ajuntament molt digitalitzat ha de continuar oferint canals tradicionals per a no excloure a col·lectius (bretxa digital)[52]. La inversió en tecnologia ha d'anar acompanyada d'alfabetització digital per a usuaris i personal.

En suma, els reptes tecnològics de la transparència municipal abasten des d'infraestructura **web i gestió de dades**, passant per **integració de sistemes i automatització**, fins a l'adopció **responsable de noves tecnologies**. Superar-los exigix planificar inversions, secundar-se en solucions compartides (per exemple, consorcis o Diputacions que proveïsquen portals comuns) i capacitar al personal en competències digitals avançades. La bona notícia és que moltes d'estes dificultats tècniques tenen solució coneguda; la menys tangible és la voluntat política de prioritzar estes solucions en l'agenda local.

3.- Desafiaments de comunicació i comprensibilitat

La transparència no s'esgota a publicar dades: perquè complisca el seu objectiu democratitzador, la informació divulgada ha de ser

comprensible i comunicar-se eficaçment a la ciutadania. Ací sorgix un repte fonamental: **fer comprensible el que sovint és tècnic o complex**.

Els documents públics (pressupostos, plans urbanístics, contractes, normativa) solen estar redactats en argot administratiu o llenguatge legal. Una persona mèdia pot sentir-se aclaparat davant taules presupostàries o llistats d'acords plenaris si no s'ofereixen amb context. Per tant, un ajuntament transparent ha d'invertir esforços a **millorar la comunicació** de la informació: usar llenguatge clar, afegir resums executius o explicacions en termes plans, i fins i tot secundar-se en infografies i visualitzacions de dades. Per exemple, publicar el pressupost municipal en format obert és positiu, però complementar-lo amb gràfics de repartiment del gasto per àrees augmenta exponencialment la comprensibilitat.

Diversos municipis han implementat portals específics de “**pressupost obert**” on la ciutadania pot navegar per partides i veure de manera visual com es distribuïxen els recursos, facilitant així el control ciutadà. Sense eixe treball de *traducció* i pedagogia, la transparència pot convertir-se en un mer *bolcat de dades* poc útil. De fet, un dels riscos identificats és la “**transparència nominal**”: complir amb penjar molta informació, però de forma poc usable (el que alguns diuen *transparència opaca*, paradoxalment). Una mostra d'este problema són els portals que publiquen centenars de documents PDF escanejats, difícils de buscar en el seu interior, o actes plagades de tecnicismes sense cap guia interpretativa.

A més, està el desafiament de l'orientació **a la ciutadania i usabilitat de portals web**. No n'hi ha prou amb publicar i esperar que la ciutadania trobe la informació; cal pensar des de la perspectiva de qui la busca. Està el portal organitzat de manera intuïtiva? S'entén què es trobarà en cada secció? Funciona el cercador intern amb sinònims i termes col·loquials, no sols amb nomenclatura administrativa? L'experiència d'usuari (UX) del portal de transparència influïx directament en la seua efectivitat.

Algunes avaluacions han assenyalat que a Espanya, malgrat els avanços, encara hi ha carències en la qualitat de la comunicació

pública: textos legals amb redacció farragosa, actualitzacions normatives constants que confonen (lleis modificades repetidament), etc., la qual cosa “*provoca freqüents i primerenques modificacions*” i complica el seguiment per part de la ciutadania mèdia[53]. Encara que això es referia a normes estatals, a escala local succeïx una cosa semblant: per exemple, la proliferació de normatives urbanístiques o fiscals dificulta conèixer què està vigent i on consultar-ho.

Un repte de comunicació és llavors **estructurar la informació de manera clara i estable**, mantenint actualitzats els continguts sense perdre l’històric, i senyalitzant els canvis rellevants. La llei valenciana 1/2022 incorpora el principi de “*comprensibilitat i claredat*” en l’aplicació de la transparència[54][55], la qual cosa és un mandat directe a millorar este aspecte.

Un altre front és la **difusió activa**: la informació pot estar en el portal, però la ciutadania sap que és ací? S’assabenta quan es publica una cosa nova? La comunicació proactiva (notes de premsa, xarxes socials municipals, butlletins) juga un paper complementari indispensable. Per exemple, anunciar públicament que s’ha publicat l’informe anual de queixes, o el pla de govern, i convidar a consultar-lo amb un llenguatge atractiu, augmenta les probabilitats que la transparència siga aprofitada. En cas contrari, la transparència corre el risc de ser un *esforç ocult*: compliment cap als organismes de control però desapercebut per a la ciutadania en general. Alguns municipis innoven enviant butlletins electrònics a veïns subscrits amb novetats de transparència, o realitzen campanyes divulgatives (“*Sabies que pots consultar en línia totes les factures de l’ajuntament?*”). Estes iniciatives de màrqueting públic encara són minoritàries però marquen la diferència en la utilització real del dret a la informació.

Finalment, existix el desafiament de **fer front a la desinformació**. En l’era de les xarxes socials, una informació pública mal explicada pot ser malinterpretada o tergiversada, generant rumors infundats. La millor recepta contra això és la transparència *preventiva*: explicar les decisions i dades de forma contextualitzada per a llevar espai a especulacions. Per exemple, publicar les retribucions de càrrecs electes sense explicar el perquè de les quanties o comparar-les amb dedicacions

pot portar a polèmiques; en canvi, acompanyar-les d'una nota explicativa aporta context. Alguns governs locals comencen a compartir també les *preguntes freqüents* que reben de la ciutadania o periodistes, i les seues respostes oficials, perquè quede constància pública i uniforme. Tot això requerix destresa comunicativa i a vegades suport de professionals en comunicació clara.

En conclusió, el gran repte de comunicació i comprensibilitat és **humanitzar la transparència**, fer-la pròxima i útil. Sense esta capa interpretativa, l'obertura de dades pot deixar fora justament als qui es pretén empoderar (la ciutadania en general), convertint-se en terreny sol d'experts o grups molt informats. Superar este obstacle implica adoptar el principi de "*pensar en l'usuari*" en cada pas de la transparència municipal.

4.- Compliment normatiu i avaluació

El compliment de les nombroses obligacions legals de transparència suposa en sí un desafiament per als municipis, i lligat a això, l'avaluació del grau de transparència aconseguit. D'una banda, les lleis fixen un ampli elenc d'informació a publicar (en la Llei 19/2013 són més de 80 ítems distints de publicitat activa). Assegurar que tota eixa informació estiga disponible, veraç, completa i actualitzada és una tasca contínua. Moltes entitats locals van tindre dificultats inicials per a simplement identificar tots els continguts requerits (contractes, convenis, subvencions, béns immobles, urbanisme, indicadors, etc.) i després recaptar les dades per a publicar-los.

Fins i tot hui, subsistix el **risc d'incompliments parcials**: estudis han detectat carències freqüents, com a portals municipals sense la informació d'urbanisme o sense dades sobre càrrecs de confiança, etc., incomplint així les lleis[49]. A vegades es deu a desconeixement o falta de coordinació (l'àrea urbanística no va enviar els seus plans per a penjar en el portal, per exemple). La diversitat de plataformes també complica la visió: s'han donat casos en què un ajuntament publica part de la informació en el seu web municipal, una altra part en el portal de la Diputació i una altra en el portal estatal, generant un mosaic confús i potencialment deixant *buits* de publicitat activa. Consolidar tot en un

únic espai i revisar periòdicament possibles buits és un repte que requereix mètode.

Lligat al compliment està la necessitat de **mantindre la informació actualitzada**. La transparència no és un exercici d'una sola vegada : *documents com a pressupostos o ofertes d'ocupació han de pujar-se cada any; els contractes o subvencions, tan prompte s'atorguen; les estadístiques de població, després de cada padró, etc.* La Llei 19/2013 obligava a actualitzar "periòdicament" la informació, i la Llei 1/2022 especifica en alguns casos periodicitats (trimestral, anual). No obstant això, la realitat és que molts portals van quedar desactualitzats per períodes llargs, siga per oblit o falta de recurs. Això no sols incomplix la norma, sinó que **minva la confiança**: un portal amb dades obsoletes pot donar pitjor imatge que no tindre portal. Implementar un calendari d'actualitzacions i assignar responsables (p. ex., intervenció puja execució pressupostària trimestralment, recursos humans actualitza la relació de llocs anualment, etc.) és fonamental per a no incórrer en *transparència desfasada*. Un repte associat és la **gestió documental**: digitalitzar els documents i dades en formats adequats per a la seua publicació. Molts ajuntaments han hagut de rescatar contractes antics en paper o consolidar informació dispersa en múltiples arxius per a poder publicar-la. Això va evidenciar deficiències en els seus sistemes arxivístics, l'enfortiment dels quals és una tasca pendent però necessària per a sostindre la transparència.

Una vegada implementades les mesures de transparència, sorgix el desafiament de l'avaluació . Com saber si un ajuntament és transparent en la pràctica? Existixen diverses ferramentes de mesurament. Algunes comunitats autònomes realitzen índexs o rànquings. Per exemple, el *Comissionat de Transparència de Canàries* avalua anualment a tots els seus ajuntaments amb un índex de compliment (ITCanarias)[56]. A Catalunya, la Diputació de Barcelona també avalua als municipis del seu àmbit[57]. En l'àmbit estatal, l'organització *Transparència Internacional Espanya* va impulsar durant anys l'**Índex de Transparència dels Ajuntaments (ITA)**, un rànquing voluntari que va incentivar millores (encara que la seua última edició va ser en 2017).

Segons eixos estudis, els grans ajuntaments espanyols han aconseguit nivells alts de compliment formal, però en municipis mitjans i xicotets persistien retards i àrees sense informació. Per a la Comunitat Valenciana en particular, el recent desplegament de la Llei 1/2022 i la supervisió del Consell de Transparència valencià permetran identificar retards i bones pràctiques. De fet, el CVT està facultat per a elaborar informes anuals avaluant el grau de transparència de les administracions valencianes. Sotmetre's a estes avaluacions externes pot ser vist inicialment com una pressió, però en realitat és una oportunitat per a **detectar debilitats i corregir-les**.

Cada informe, rànquing o auditoria de transparència ofereix un diagnòstic (nombre d'ítems publicats enfront de l'exigit, usabilitat del portal, etc.). No obstant això, un repte és **no quedar-se en l'avaluació quantitativa** (percentatges de compliment) sinó aprofundir en la qualitativa: la informació publicada és de qualitat? la ciutadania l'està utilitzant? Es reduïx el temps de resposta a sol·licituds? Per exemple, un municipi podria tindre 100% d'indicadors de portal publicats però tardar 3 mesos a respondre una sol·licitud d'informació –la qual cosa apunta a un problema en la gestió interna del dret d'accés. En este aspecte, la **jurisprudència contenciós-administrativa** també és un termòmetre: quan la ciutadania han de recórrer als tribunals per denegacions d'informació, sol evidenciar decisions en l'aplicació del dret d'accés. Minimitzar eixos litigis implica millorar l'atenció al públic i la fonamentació de les negatives (només denegar quan realment procedisca per límits legítims).

Un altre front d'avaluació és mesurar l'impacte **real** de la transparència. Això és més difús, però alguns indicadors poden ser: nombre de visites al portal de transparència (i quins continguts són més consultats), nombre de sol·licituds d'informació rebudes i percentatge resoltes favorablement, nivell de satisfacció dels sol·licitants, percepció ciutadana de la transparència municipal (mesura en enquestes).

Pocs ajuntaments fan este seguiment sistemàtic encara, pel que establir-lo és un repte i alhora una bona pràctica. En paral·lel, la rendició de comptes política complementa la transparència: avaluar si, per exemple, es van complir els objectius del Pla de Govern municipal, o

quantas propostes ciutadanes s'han incorporat a polítiques, etc., forma part d'una **cultura avaluativa** que la Llei 1/2022 encoratja en exigir planificació i avaluació periòdica de les polítiques públiques[28][58].

Finalment, cal esmentar el risc del compliment **merament formal**: alguns ens poden caure a complir només per a *aparentar* (marcar cases en un checklist) sense un compromís autèntic de ser transparents. Això pot incloure pràctiques com publicar informació incompleta deliberadament, o saturar amb dades irrelevantes per a distraure. L'avaluació independent i la pressió ciutadana ajuden a desemmascarar estes conductes.

Com assenyalava una anàlisi recent, la transparència ha d'anar més enllà del compliment legal mínim, perquè els dèficits reals de transparència "*condicionen negativament la vida de la ciutadania i generen desconfiança*"[59]. És a dir, no és només complir per evitar sancions (que a més són escasses en la pràctica), sinó complir per aconseguir els objectius substantius: que la ciutadania estiga informat i confiat en la seua institució.

En conclusió, els reptes de compliment normatiu obliguen les administracions locals a **professionalitzar la gestió de la transparència**, sistematitzant la publicació i revisió d'informació, mentres que l'avaluació implica adoptar una actitud de millora contínua, corregint fallades i no donant-se per satisfets amb *estar en la llei* sinó amb *estar a l'altura de les expectatives ciutadanes*. La transparència municipal ha de concebre's com un procés permanent de perfeccionament i no com un estat aconseguit d'una vegada i per sempre.

IV. OPORTUNITATS DE LA TRANSPARÈNCIA MUNICIPAL

Si bé la posada en marxa de polítiques de transparència comporta esforços, els beneficis i oportunitats que brinda als ajuntaments són significatius. Una vegada superada la fase inicial d'adaptació, la transparència es revela com un instrument per a millorar la gestió interna, reforçar la legitimitat institucional i fins i tot innovar tecnològicament. A continuació, es desenrotllen les principals oportunitats de la transparència en l'àmbit municipal.

1.- Beneficis per a l'administració local

La transparència ben implementada genera **valor públic** de múltiples formes. En primer lloc, **enforteix la confiança** del veïnat en el seu govern local. Quan un ajuntament mostra obertament què fa, com pren decisions i en què gasta els recursos, reduïx les suspicàcies d'opacitat o malversació. Això és crucial en un context on la corrupció ha sigut una preocupació ciutadana prioritària a Espanya –per davant fins i tot de la desocupació en uns certs moments històrics[2]–. La transparència i el govern obert s'han assenyalat com “*els millors mecanismes per a fer front a la corrupció*” i per a legitimar l'actuació de les institucions[2]. Un municipi transparent transmet que “*no té res a ocultar*”, la qual cosa dissuadix pràctiques irregulars i alhora millora la imatge pública del govern local. Diversos alcaldes han destacat que la transparència i rendició de comptes s'han convertit en un **eix central de la qualitat democràtica** local[60].

En segon lloc, la transparència **millora la gestió interna i l'eficiència**. Pot semblar contraintuïtiu, però en haver d'organitzar i publicar la informació, les administracions es veuen forçades a conèixer millor els seus propis processos i dades. Per exemple, en compilar tots els contractes en un registre públic, es detecten duplicitats o àrees on es pot centralitzar compres. En exposar les estadístiques de tramitació d'expedients, sorgix l'oportunitat d'agilitzar procediments amb colls de botella. Fins i tot s'ha argumentat que la publicació d'informació reduïx càrregues de treball a llarg termini: si les dades estan

disponibles en el portal, disminueixen les sol·licituds individuals d'informació (estalviant temps de resposta)[61].

Un estudi citava que les dades obertes pot estalviar recursos en baixar el nombre de peticions d'informació ad hoc i en promoure la reutilització de dades en benefici mutu[61]. Així mateix, l'expectativa d'escrutini extern actua com a **incentiu per a la disciplina**: sabent que els seus actes i gastos seran públics, les persones responsables a nivell local tendixen a ser més acurats i austers, evitant decisions que no podrien justificar de cara a la galeria. Això **eleva la responsabilitat** i professionalitat en la gestió (efecte *spotlight* de la transparència). En resum, en il·luminar la casa per dins, l'organització funciona millor.

Un altre benefici és que la transparència **facilita la rendició de comptes i l'avaluació de polítiques**. Permet a regidors, ciutadania, mitjans de comunicació i acadèmics analitzar amb dades objectives què tal ho està fent el govern municipal. Per exemple, si un pla estratègic promet uns certs indicadors, la transparència de dades permetrà monitorar-los i comprovar avanços o desviaments.

L'avaluació **externa** per part d'universitats o organismes de control també s'enriqueix amb dades obertes: es poden fer auditories ciutadanes o informes independents amb la informació disponible, la qual cosa en última instància ajuda el propi ajuntament a corregir rumbos. La Llei 1/2022 valenciana subratlla esta idea en vincular transparència amb planificació i avaluació de polítiques[28][62], evidenciant que l'objectiu final és millorar l'acció de govern i resultats per a la ciutadania.

Des d'un punt de vista polític, la transparència atorga **major legitimitat** a les decisions. Quan el veïnat entenen el perquè d'una mesura (perquè van tindre accés a les dades o estudis que la sustenten, o als debats previs), és més probable que l'accepten, encara que no els beneficie directament. La traçabilitat de les decisions –explicar com es va passar del punt A a el B– incrementa la sensació de justícia i redueix la crispació. Un exemple: transparentar els criteris per a adjudicar ajudes o subvencions municipals elimina sospites de favoritisme, la qual cosa redunda en més suport comunitari a eixos programes.

Igualment, ser transparent en la fase de presa de decisions (no sols a posteriori) **anima la participació i corresponsabilitat**: per exemple, si es publiquen els esborranys d'ordenances per a comentari públic, la ciutadania senten que formen part del procés (el que s'enllaça amb la participació, tema del següent capítol).

Cal no oblidar els beneficis en termes de compliment normatiu: la transparència evita sancions i litigis. Amb la nova normativa valenciana, l'incompliment deliberat d'obligacions de publicitat activa pot implicar sancions als responsables (incloent autoritats). Un ajuntament que invertix a complir evita incórrer en responsabilitats legals més avant. A més, la transparència és condició cada vegada més valorada en convocatòries de fons i projectes supramunicipals (per exemple, en projectes europeus de desenrotllament local es demana evidència d'enfocament de govern obert). Per tant, **millora les oportunitats de finançament extern** i la reputació per a establir convenis amb altres administracions o entitats.

En el pla de la col·laboració, la transparència municipal **facilita el treball en xarxa amb altres ens**. En publicar dades estandarditzades, les Diputacions o la Generalitat poden agrupar informació de tots els municipis per a anàlisis regionals, planejació conjunta o compartir bones pràctiques. Un municipi transparent és un millor soci en iniciatives com la *Xarxa d'Entitats Locals per la Transparència i la Participació* de la FEMP, podent beneficiar-se de suport tècnic i visibilitat[41]. Actualment més de 300 ajuntaments espanyols formen part d'esta Xarxa, intercanviant experiències, la qual cosa potencia encara més els avanços locals en la matèria.

Finalment, hi ha un benefici intangible però real: la transparència **dignifica la funció pública** i motiva al personal honest i els càrrecs honestos. En fer visibles els assoliments i esforç del treball municipal, es contrasta la imatge generalitzada negativa cap al "públic". Els funcionariats i els càrrecs electes poden mostrar amb orgull la utilitat de la seua labor a través de dades (per exemple, publicant el nombre de llicències tramitades en termini, les inversions executades, etc.), generant sentit de missió complida. Carlos Martínez, alcalde de Sòria, assenyalava que amb transparència i govern obert *"l'acord entre representants públics*

i la ciutadania torna a dignificar-se”[60], reforçant el vincle representatiu. En suma, els beneficis per a l’administració local van des dels **molt pràctics** (eficiència, orde intern, menys queixes) fins als **estratègics** (confiança, legitimitat, atracció de recursos). La inversió en transparència té retorn en forma d’una institució més sòlida i ben volguda per les seues la ciutadania. Com ha expressat la Fundació Hi ha Dret?: *“la transparència és condició indispensable per a atorgar legitimitat a l’acció de l’administració pública i generar confiança en la ciutadania”*, perquè possibilita l’avaluació objectiva de les polítiques i la rendició de comptes dels governants[63].

2-. Innovació tecnològica i dades obertes

L’agenda de transparència ha anat de bracet de la **innovació tecnològica** en els governs locals, especialment a través del moviment de **dades obertes (dades obertes)**. La publicació d’informació en formats reutilitzables no sols complix fins de transparència, sinó que habilita a tercers (la ciutadania, empreses, universitats) a **analitzar i crear valor** a partir de les dades públiques[64]. És a dir, les dades obertes permeten que la informació pública transcendisca el portal de transparència i es convertisca en aplicacions, estudis, solucions i servicis innovadors que beneficien tant a la ciutadania com a l’administració. La Xarxa d’Entitats Locals per la Transparència i Participació destaca que les dades obertes *“busquen habilitar a tercers per a desenrotllar servicis innovadors i generar valor econòmic i social a partir de dades públiques”*[64]. Un ajuntament que obri les seues dades (per exemple, geo-dades de mobiliari urbà, horaris de transport, dades ambientals, etc.) pot veure sorgir iniciatives cíviques o empresarials que aporten solucions: apps d’autobús en temps real, mapes col·laboratius d’incidències en carrers, anàlisis de qualitat de l’aire per barri, etc. D’esta manera, la transparència es convertix en palanca de **col·laboració públic-privada** i impulsa l’economia **local del coneixement**.

L’adopció de plataformes i tecnologies per a transparència sol **modernitzar les administracions locals**. Per exemple, per a publicar bé les dades, molts municipis han hagut d’actualitzar els seus sistemes d’informació interna, implementar gestors documentals, digitalitzar

expedients i migrar al núvol . Això, sumat a la interoperabilitat (compartir dades entre nivells de govern), acostala administració local a ser més intel·ligent i eficient. En un cert sentit, la transparència ha sigut excusa per a escometre la **transformació digital** pendent en molts ajuntaments. Al seu torn, la ciutadania digital actual espera poder trobar la informació pública tan fàcilment com troba informació comercial en internet. Respondre a eixa expectativa ha portat a solucions creatives: alguns consistoris integren bots o assistents virtuals en els seus portals de transparència per a guiar a l'usuari, uns altres apliquen tècniques de **big data** per a identificar quina informació publicar en funció de les tendències de busca ciutadana. L'aparició de la **inteligència artificial** brinda possibilitats com resumir automàticament documents llargs en llenguatge senzill, o categoritzar sol·licituds d'accés entrants per a derivar-les a l'àrea corresponent amb més rapidesa[50][65]. Per descomptat, implementar IA requereix cautela (evitar biaixos, respectar privacitat), però obri un camp fèrtil d'experimentació: per exemple, un bot municipal pot respondre preguntes freqüents del portal de transparència (“*on trobe el pla urbanístic?*”) estalviant temps tant a la ciutadania com al funcionari[50].

Una altra tecnologia emergent és la **cadena de blocs (blockchain)** que alguns teòrics suggerixen podria aplicar-se per a notaritzar o certificar la integritat d'unes certes dades públiques (garantint que no han sigut alterats i donant màxima confiança en la seua autenticitat). Si bé són encara pocs els casos d'ús en entorns municipals, es contempla per a coses com certificar sortejos públics, processos participatius o licitacions de manera transparent i immutable.

També la **realitat virtual** apareix en l'horitzó: ajuntaments podrien usar VR per a transparència urbanística, permetent a veïns “*visitar*” en virtual projectes urbanístics proposats i opinar amb coneixement espacial. Estes tecnologies (IA, blockchain, VR) estan avaluades per organismes internacionals com a potencials aliades per a “*reduir barreres de participació, augmentar capacitats administratives i empoderar a la ciutadania amb processos més comprensibles i amb rendició de comptes*”[66]. L'OCDE en 2025 va destacar que emprades correctament podrien fer els processos participatius i d'informació més accessibles i de confiança[66].

Entretant, en un pla més immediat, la transparència ha impulsat el desenrotllament de **solucions obertes i col·laboratives**. Un exemple és la proliferació de portals de dades obertes municipals: ciutats com Barcelona, Madrid, València o Saragossa tenen els seus catàlegs dades obertes en línia. Fins i tot s'han definit **conjunts de dades mínimes recomanades** per a les entitats locals –la FEMP va publicar una guia estratègica en 2022 per a orientar als municipis en quins data-sets obrir prioritàriament (padró, pressupostos, contractacions, etc.) [67]–. Això crea estàndard i facilita que totes les ciutats pugen al tren de la innovació sense reinventar la roda.

Una administració innovadora que obri dades també **atrau talent i projectes**: universitats i empreses tecnològiques mostren més interès a col·laborar amb governs que compartixen informació. Per exemple, algunes universitats valencianes han firmat convenis amb ajuntaments per a analitzar les seues dades de trànsit o de consum energètic amb finalitats acadèmics i d'optimització, la qual cosa reunda en beneficis mutus.

La transparència a més s'alinea amb objectius globals com l'Agenda 2030 de l'ONU: l'Objectiu de Desenvolupament Sostenible 16 advoca per institucions eficaces, responsables i transparents. En particular, la meta 16.7 demana “*adoptar decisions inclusives, participatives i representatives*” [68], on la transparència i les dades obertes juguen un rol facilitador clau. Un govern local que innova amb estes ferramentes contribuïx al desenvolupament sostenible –per exemple, alliberant dades de medi ambient que permeten a col·lectius proposar solucions o vigilant amb indicadors oberts el progrés de la ciutat en distints ODS.

No menys important, la transparència tecnològica **empodera a la ciutadania de noves formes**. Un exemple són les comunitats de desenrotlladors cívics (*civic hackers*) que usen dades municipals per a crear aplicacions útils o visualitzacions. Ciutats obertes han vist sorgir iniciatives ciutadanes com a mapes col·laboratius de barreres arquitectòniques, plataformes ciutadanes d'anàlisi pressupostària, etc., gràcies a que les dades estaven disponibles. Això encarna la filosofia de “*col·laboració*” del Govern Obert: la informació pública com *open API* perquè la societat també innovi. Es generen així **noves relacions**

de cooperació entre l'ajuntament i la societat civil, més horitzontals, basades en dades i evidències compartides. Quan l'administració veu que tercers aporten valor amb les seues dades (per exemple, una app de transport públic realitzada per voluntaris), es pot produir un cercle virtuós: l'administració dona suport a eixes iniciatives o millora les dades en funció del feedback extern.

En conclusió, la transparència municipal ofereix l'oportunitat de **pujar-se al carro de la innovació tecnològica** i d'explotar el valor de les dades obertes per al bé comú. En lloc de veure's com una càrrega burocràtica, pot enfocar-se com una **estratègia de modernització** i creació d'ecosistema: ajuda a ajuntaments més xicotets a digitalitzar-se, a grans ciutats a avançar cap a *smart cities* democràtiques, i en general a posicionar a l'administració local com a **impulsora d'innovació social**. Aquells municipis que han abraçat esta visió estan obtenint resultats: per exemple, l'obertura de dades en municipis catalans va millorar l'eficiència i va generar aplicacions ciutadanes en salut i medi ambient[69]; la introducció de bots en webs municipals (cas d'algunes ciutats anglosaxones) va reduir anomenades de consulta en més de 20%. A Espanya, l'extensió de plataformes de govern obert compartides (com la que FEMP ofereix als seus municipis membres) també reduïx costos i incrementa la interoperabilitat de dades entre municipis. Tot això apunta al fet que la **tecnologia ben emprada multiplica l'impacte de la transparència**, convertint-la en una força transformadora més enllà de la mera publicació d'informació.

3.- Creació de valor públic i cultural de la transparència

Més enllà dels beneficis instrumentals, la transparència comporta la generació de **valor públic** en un sentit ampli. Això inclou valors intangibles però fonamentals per a la democràcia local, com la **cultura de la legalitat, l'ètica pública i la participació informada**. En exposar contínuament la gestió municipal a l'escrutini, es va arrelant en l'organització i en la ciutadania la idea que el públic pertany a tots. Es difon la noció que la informació governamental és un bé comú, no propietat del govern de torn. Tal com arreplega la Llei 1/2022, la informació que posseïx l'Administració és *per definició pública*, excepte comptades

excepcions[70]. Quan això cala, produïx un canvi cultural: el personal funcionari entenen que el seu treball ha de poder ser mostrat amb orgull i justificar-se, i els la ciutadania entenen que tenen dret (i quasi deure cívic) de vigilar i col·laborar amb les seues institucions.

En termes de prevenció de la corrupció, la transparència crea un **efecte dissuasiu** potent. En saber-se observats, disminüïxen pràctiques opaques com a adjudicacions a dit, ja que qualsevol irregularitat seria més fàcil de detectar. De fet, diverses anàlisis assenyalen correlació entre alts nivells de transparència i menors casos de corrupció a nivell local, si bé no és l'única ferramenta (requerix combinar-se amb control intern, protecció de denunciants, etc.). Així i tot, la transparència pública "*dificulta la impunitat*", perquè *el que es veu, s'avalua*. Al mateix temps, **empodera a la ciutadania** per a exigir els seus drets. Per exemple, algú que coneix, gràcies a la transparència, com s'assignen les vivendes socials, podrà reclamar si percep injustícies; algú que sap quant va presupostar el seu ajuntament per a neteja urbana podrà pressionar perquè es complisca eixe servici. Així, s'equilibra un poc l'asimetria d'informació entre governants i governats, fent més real el principi constitucional que "*els poders públics emanen de la voluntat popular*". En una certa forma, la transparència nodrix i és alhora resultat d'una **ciutadania activa i crítica**.

Un altre valor generat és la **millora del debat públic**. Quan les dades estan sobre la taula, els debats polítics locals poden centrar-se més en fets i menys en rumors o ideologia. Es pot discutir amb base en xifres: per exemple, si el gasto en cultura és X% del pressupost, uns poden argumentar que és poc i altres que s'ha de reorientar, però almenys es partix d'un terreny comú de realitat compartida. Això eleva la qualitat de la deliberació en els plens i al carrer, promovent una democràcia deliberativa més madura. Per descomptat, tindre dades no elimina les discrepàncies (ni deu), però sí que evita discussions estèrils per falta d'informació i reduïx la difusió de notícies falses. En societats on abunda la desinformació, la transparència és un **antídoto** que aporta informació verificada de font oficial. Això té implicacions fins i tot per a la premsa local: periodistes locals poden accedir més fàcilment a dades i contrastar informació, la qual cosa redunda en un periodisme més rigorós i en una opinió pública millor informada.

Un efecte positiu addicional és l'increment **de la col·laboració ciutadana**. Quan l'administració és oberta, també la ciutadania tendix a organitzar-se i participar amb més ganes. Sorgix un ecosistema on associacions i veïns utilitzen dades per a proposar solucions, empreses socials s'involucren en projectes, etc. En paraules de l'ONU, l'obertura promou "*institucions sòlides*" i "*societats pacífiques i justes*" (ODS16), ja que la gent sent les institucions més pròximes i pròpies[68]. A Espanya s'ha observat que localitats amb polítiques de govern obert avançades tendixen a tindre una xarxa associativa més dinàmica, perquè les pròpies institucions les convoquen a taules de treball, els donen informació perquè participen en diagnòstics, etc. La Comunitat Valenciana, amb la Llei 4/2023, busca precisament este cercle virtuós: fomenta l'associacionisme perquè sap que ciutadans organitzats i ben informats són aliats en la co-governança, no obstacles[71].

En el pla econòmic, la transparència també crea valor. A més del valor econòmic de les dades obertes (nous servicis, estalvis, innovació empresarial), està el valor d'atraure inversions o turisme a territoris amb bona governança. Un municipi transparent pot obtindre reconeixements o certificacions (a l'estil de "*ciutat transparent*") que ho fan més de confiança per a inversors. Fins i tot en concursos de subvencions, com es va esmentar, es valora la maduresa en govern obert. Tot això pot traduir-se en recursos tangibles per a la ciutat. Encara que no és la seua motivació principal, convé ressaltar-ho: la transparència és també **competitivitat institucional**.

Finalment, la transparència promou el **bon govern** en sentit ampli: integritat, participació i accountability. Com va assenyalar el Secretari General de la FEMP, "*a partir d'ara, tot el que no gaudisca de la legitimitat de la ciutadania té els seus dies comptats*"[73]. Esta frase reflectix que les polítiques sense suport ni coneixement ciutadà estan destinades al fracàs. La transparència i la participació són mecanismes per a aconseguir eixa legitimitat social de les decisions públiques. Un govern local que escolte i explique bé els seus actes és més estable i sostenible en el temps. De fet, es podria dir que la transparència construeix **capital social**: augmenta la confiança interpersonal i cap a les institucions, la qual cosa facilita la cooperació en

projectes comunitaris i la resiliència davant crisi. Per exemple, durant la pandèmia de COVID-19, es va veure que en localitats on hi havia canals d'informació oberts i participació (actualització de dades locals de contagis, espais d'escolta a necessitats veïnals), la resposta va ser més coordinada i la ciutadania va acatar millor les mesures, en entendre-les i sentir-se part de la solució.

En conclusió, la transparència municipal ofereix l'oportunitat de **crear valor públic de llarg termini**: consolida una cultura democràtica més sòlida, comunitats més involucrades i administracions més ètiques i eficaces. Com resumia un informe de la Reial Acadèmia de Ciències Morals i Polítiques, els dèficits de transparència buiden de contingut real la rendició de comptes i dificulten la lluita contra la corrupció, mentre que el seu enfortiment *“és condició indispensable per a atorgar legitimitat a l'acció pública i generar confiança ciutadana”*[74][63]. La transparència, per tant, no és una fi en si mateix (ningú publica per publicar), sinó un mitjà per aconseguir fins superiors: integritat, confiança i cocreació de béns públics. Eixe és el gran valor que aporta a les nostres ciutats i pobles, i la raó última per la qual ha d'impulsar-se decididament.

V. REPTES DE LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA

Així com la transparència enfronta obstacles en la seua implementació, la participació ciutadana –entesa com el conjunt de mecanismes pels quals la ciutadania intervé activament en els assumptes públics– comporta els seus propis reptes i dificultats. Involucrar als veïns en la gestió local suposa alterar dinàmiques tradicionals de poder i requereix capacitat tècnica i actitudinal per part de tots els actors. A continuació, s’analitzen els principals desafiaments que els municipis troben en promoure la participació ciutadana.

1.- Desafiaments estructurals i culturals

Un dels reptes més profunds és de **naturalesa cultural**: transformar un sistema polític-administratiu històricament jeràrquic i representatiu en un altre més obert i inclouent. En molts ajuntaments persisteix la idea (explícita o implícita) que “*per a això estan les regidores i regidors electes*” i que la participació ciutadana pot interferir o restar agilitat a la presa de decisions. Existix a vegades **resistència política** per temor a perdre control o protagonisme. Alguns governants locals veuen la participació amb recel, pensant que pot convertir-se en un fòrum de crítiques constants o en una font de conflicte social. Trencar estos prejudis exigix demostrar que la participació ben conduïda complementa, no suprimeix, la labor dels representants, i que pot legitimar encara més les seues decisions en comptar amb suport ciutadà. L’article 69.2 LRBRL ja aclaria que cap forma de participació pot menyscar les facultats dels òrgans representatius[43], assegurant eixe equilibri, però en la pràctica la *por de cedir poder* segueix present.

Del costat ciutadà, també hi ha **barreres culturals**. Dècades de poca obertura han generat apatia o desconfiança cap als llits participatius: moltes persones pensen “*Per a què participar si després no faran cas?*”. Eixa falta de cultura participativa és fruit tant d’experiències fallides (veïnat que van opinar i es van sentir ignorats) com de desconeixement dels nous drets. Per exemple, poques persones saben que en els seus municipis poden presentar una iniciativa popular perquè el Ple la debata (com preveu el 70 bis LRBRL)[75][76], o que poden sol·licitar una audiència pública sobre un tema concret.

La baixa demanda inicial de mecanismes participatius a vegades es malinterpreta com a desinterés ciutadà, quan pot ser simplement que no s'ha fet labor de pedagogia ni s'ha guanyat la confiança de la població. En este sentit, és freqüent que els processos participatius inicials tinguen escassa aflluència, la qual cosa pot desanimar a autoritats i veïns per igual, formant un cercle viciós difícil de trencar. **Guanyar la confiança ciutadana** és un repte que requerix temps i constància: la gent s'anirà involucrant més en la mesura en què veja resultats tangibles de la seua participació i perceba que les autoritats la valoren sincerament.

Un altre desafiament estructural és assegurar la **inclusivitat i representativitat** de la participació. Sovint, en els canals oberts acaben participant els grups més organitzats o les persones amb major disponibilitat de temps, educació o habilitats de comunicació (sol parlar-se del "*biaix de les persones participants habituals*"). Això pot deixar fora a col·lectius importants: jóvens, persones ocupades amb treballs precaris, minories culturals, veïns de zones rurals o perifèriques, etc. Si la participació es limita a una elit cívica, corre risc de ser qüestionada per no reflectir al conjunt de la població. Dissenyar mecanismes que motiven i faciliten la participació d'eixos sectors menys actius és un repte complex. Requerix diversificar formats (no tot virtual, també presencial i viceversa), oferir suports (per exemple, cuidat de xiquets durant reunions, ajudes de transport, horaris flexibles) i fins i tot eixir a buscar la participació en el terreny (p. ex., dinamitzar assemblees en barris, en comptes d'esperar que la gent vinga a l'ajuntament).

La **bretxa digital** també incidix: processos que es desenrotllen només en línia poden excloure a persones amb baixa alfabetització digital o llars sense bona connexió. De fet, es recalca la importància de no engrandir la bretxa amb les noves tecnologies de participació[52], per la qual cosa cada convocatòria ha de planejar-se amb un component presencial o un pla alternatiu per a qui no puga usar ferramentes digitals.

També hi ha desafiaments d'estructura **associativa**. La participació sovint es vehicula a través d'associacions veïnals, sectorials (AMPAs, clubs esportius, etc.) o consells la ciutadania. En municipis on el

teixit associatiu és feble o molt polititzat, la participació arranca amb desavantatge. O bé pot succeir el contrari: en ciutats amb associacions històricament combatives, el govern local tem que els espais participatius es convertisquen en un *ring* de demandes irreconciliables. Gestionar la pluralitat i, si és el cas, la polarització social, és un repte per al qual molts ajuntaments no se senten preparats. No obstant això, ignorar eixa pluralitat no l'elimina, només l'expulsa fora dels canals formals. Un enfocament adequat és dotar a eixos espais de regles clares i moderació neutral, perquè totes les veus puguin expressar-se sense que domine la més sorollosa. A vegades es requereix persones mediadores professionals en processos conflictius per a reconduir debats. Este tipus de suport no sempre està disponible en entorns locals, constituint una limitació.

En suma, els reptes estructurals i culturals de la participació se centren en **canviar mentalitats i hàbits**: d'autoritats reticents a facilitar poder a la gent, i de ciutadania passiva o desconfiada a ciutadania proactiva. Això no ocorre de la nit al dia; sol implicar un *aprenentatge mutu*. Els primers processos poden fallar parcialment, però d'ells s'extrauen lliçons que milloren els següents. Un exemple il·lustratiu és l'ocorregut en alguns municipis pioners: al principi, els pressupostos participatius van rebre poques propostes i de qualitat irregular; amb els anys, la gent va entendre millor la dinàmica i va presentar idees més elaborades, alhora que l'ajuntament va afinar les regles per a fer-les més comprensibles.

L'important és **no desistir davant les primeres ensopegades**. El suport decidit de les autoritats polítiques, manifestant públicament el seu compromís amb la participació i donant feedback a les persones participants, és essencial per a derrocar l'apatia. Addicionalment, la llei 4/2023 CV tracta de consolidar la participació com a dret i deure: el seu preàmbul recorda que tant la Constitució com l'Estatut d'Autonomia consagren el dret de participació política de tota la ciutadania, individual o col·lectivament[8][44]. Tindre este suport legal fort pot ajudar a canviar mentalitats –ja no és un favor de l'alcalde fer consultes, és un dret del ciutadà a ser consultat. Superar les inèrcies culturals és possiblement el desafiament més ardu, però també el més gratificant una vegada reeixit: quan en una comunitat s'instaura

el costum de dialogar i cooperar, s'enfortix el teixit social i polític de manera profunda i duradora.

2.- Limitacions metodològiques i tècniques

Implementar processos efectius de participació requerix dominar metodologies especialitzades i comptar amb ferramentes adequades, la qual cosa suposa un altre front de desafiaments. No n'hi ha prou amb la voluntat política d'obrir-se a la ciutadania; és necessari **saber com** fer-ho perquè la participació siga útil i no derive en frustració. Una limitació freqüent és la **falta d'experiència tècnica** en disseny de processos participatius. Com organitzar, per exemple, un procés deliberatiu sobre el pla estratègic de ciutat? Quines fases ha de tindre, quantes reunions, com seleccionar a les persones participants, com facilitar el debat, com arreplegar les conclusions? Estes preguntes tècniques no són trivials i, si no es gestionen bé, un procés participatiu pot descarrilar.

Molts ajuntaments s'han llançat a fer processos sense assessorament expert, aprenent sobre la marxa. Alguns han eixit bé, però altres van acabar en dinàmiques desordenades on només uns pocs van parlar, o en assemblees maratonianes sense resultats concrets. Això reforça la percepció negativa de la participació com a "pèrdua de temps". Per això, un repte és **professionalitzar la participació**: formar a personal municipal en metodologies (des de tècniques de dinamització de grups, fins a ús de plataformes digitals, passant per anàlisis de resultats) o contractar suport d'especialistes quan siga un procés complex. Ferramentes com la **IAP2 Spectrum** (que definix nivells de participació d'informar fins a empoderar) o guies d'OCDE sobre consultes poden servir de referència, però la seua aplicació al cas concret requerix adaptació.

Quant a les **ferramentes tecnològiques**, la irrupció de plataformes de participació en línia (tipus Decidim/Consul, etc.) ha facilitat molt obrir canals a gran escala, però el seu ús efectiu planteja reptes tècnics. Primer, està la necessitat de **gestionar la plataforma**: instal·lar-la, mantindre-la, moderar els continguts, resoldre incidències tècniques d'usuaris. Tot això exigix competències TIC que no tots els

ajuntaments tenen in-house; d'ací ve que molts es recolzen en versions en el núvol oferides per tercers o col·laboren amb la FEMP/Generalitat en plataformes compartides. Per exemple, la FEMP destaca l'existència de ferramentes digitals com *Kuorum* que ajuden a obrir processos participatius amb facilitat (establir debats, enquestes, votacions)[77]. No obstant això, usar tecnologia no garantix automàticament la qualitat del procés. Ha d'haver-hi regles clares: quantes propostes pot fer cada persona, durant quant temps està obert el debat en línia, com s'eviten duplicats, com es verifica que qui vota és resident (els sistemes com Consul/Decidim incorporen verificacions de padró per a assegurar legitimitat en votacions vinculades a ciutat, com es va fer a Barcelona)[78][79]. Implementar estes configuracions requerix entendre la ferramenta i el procés legal/polític associat. Una fallada metodològica comuna en plataformes és no filtrar o agrupar adequadament les propostes, resultant en llistes immanejables. Consul, per exemple, en les seues primeres experiències a Madrid, va permetre que centenars de propostes menors arribaren a votació, saturant a les persones votants. Apresa la lliçó, es van introduir llistes de suports per a garbellar propostes, i mecanismes de consolidació de similars. Estos ajustos metodològics-tècnics són part del know-how que cal adquirir.

Una altra limitació és la **gestió de la informació recol·lectada**. Un procés participatiu genera inputs: comentaris, enquestes, prioritzacions... Tot això ha de ser analitzat amb rigor per a extraure conclusions i convertir-les en propostes d'acció. Sense ferramentes adequades, analitzar milers de comentaris la ciutadania és titànic. Ací poden ajudar tècniques de processament de llenguatge natural (en fases inicials, tags manuals ben dissenyats també servixen). Algunes plataformes permeten descarregar les dades en brut, però després qui els analitza? Molts ajuntaments no compten amb sociòlegs o analistes de dades en les seues plantilles. Per tant, és habitual que la síntesi de resultats la facen els mateixos tècnics que van organitzar el procés, la qual cosa pot introduir subjectivitat. Un repte és incorporar **críteris objectius d'anàlisis**: per exemple, categoritzar totes les aportacions per temes i quantificar suports, o usar matrius d'avaluació multicriteri per a propostes d'inversió ciutadana (impacte, cost, etc.). La

transparència en la fase de processament és clau: si els participants perceben que les seues aportacions “van desaparèixer” en mans de l’ajuntament i no saben com es van avaluar, la confiança s’erosiona. Per això, les bones metodologies publiquen també el procés de deliberació: actes de reunions, llistats de propostes descartades amb motius, etc. Això afig càrrega de treball i a vegades possibles polèmiques, però és essencial per a la credibilitat.

Un aspecte tècnic moltes vegades passat per alt és la necessitat de **marc jurídic clar per a la participació**. Si no es tenen reglaments municipals que definisquen procediments (com quantes firmes es requereixen per a una iniciativa ciutadana local, o quines conseqüències té una consulta popular no referendària), es pot caure en terreny incert. Afortunadament, la nova Llei 4/2023 CV ofereix bastant detall de mecanismes que els ajuntaments poden aplicar directament (per exemple, l’art. 38 promou la innovació en participació; els arts. 45–49 sobre foment de l’associacionisme definixen suports a entitats). Però cada municipi deurà, en el seu **Reglament de Participació Ciutadana**, concretar aspectes operatius. La falta d’estos reglaments actualitzats era fins ara un coll de botella: moltes ciutats tenien normatives dels 80–90 ja obsoletes. Modernitzar-les és un repte que requereix coneixement tant legal com participatiu. Implica decidir, per exemple, si es crearan **consells de districte**, si es regularan les *enquestes ciutadanes* en determinats suposats, com s’articularà el pressupost participatiu local amb el pressupost general, etc. La gestió metodològica abasta, per tant, des de **disseny normatiu** fins a **posada en pràctica**.

A més, cal no oblidar els **recursos materials**. Organitzar assemblees, fòrums o votacions té costos: locals, material informatiu, plataformes informàtiques, difusió. Molts ajuntaments xicotets manquen de partida pressupostària específica per a participació, la qual cosa limita l’envergadura del que poden fer. En CV, la Llei 4/2023 contempla la creació de la Xarxa de Governança Participativa, que podria ajudar a compartir recursos i experiències entre municipis[80]. També estableix en el seu article 39 mesures d’accessibilitat (per exemple, llenguatges comprensibles, facilitar participació de persones amb discapacitat)[37]. Estes disposicions són molt lloables però supo-

sen exigències tècniques: traduir documents a lectura fàcil, comptar amb intèrprets de llengua de signes per a esdeveniments, etc., el que requerix pressupost i coordinació.

Un altre repte metodològic és **assegurar la continuïtat dels processos**. La participació no hauria de ser flor d'un dia. No obstant això, sovint s'organitza un gran esdeveniment participatiu (per exemple, per al Pla General d'Ordenació Urbana), però no es dona seguiment després als participants ni l'ls involucra en la fase d'implementació o avaluació. Això desconnecta el cicle participatiu, fent que la següent vegada siga com començar de zero. Idear mecanismes de seguiment –comitès la ciutadania de monitoratge, informes periòdics de compliment dels acords, etc.– és crucial però poc practicat. Per exemple, després d'uns pressupostos participatius, podria crear-se un grup de veïnat per a supervisar l'execució de les obres guanyadores i informar del seu progrés; poques ciutats ho fan, i la conseqüència és que si una obra es retarda, la ciutadania pensen que es va incomplir el seu mandat, perdent fe en el procés.

Finalment, convé esmentar les **limitacions inherents**: no tots els assumptes són susceptibles de participació directa (per raons legals o tècniques), ni tota la ciutadania desitgen participar en tot. Hi ha decisions d'urgència o altament tècniques on la participació massiva no és viable. Saber **delimitar l'abast** és part de la metodologia: definir clarament quins aspectes estan oberts a influència ciutadana i quins no, i comunicar-ho amb honestedat per a no crear falses expectatives. Per exemple, en un procés sobre mobilitat, es pot obrir a debat on situar carrils bici o millores per als vianants (assumpte de preferència ciutadana), però potser no els estàndards tècnics de l'amplària del carril (assumpte enginyer). Si això s'explica i es canalitzen les propostes al que realment es pot decidir entre tots, s'eviten frustracions.

En resum, els reptes metodològics i tècnics de la participació ciutadana se centren en **com dissenyar, executar i tancar** adequadament els processos. Superar-los implica dotar-se de **coneixement especialitzat** (formació, guies) i de **ferramentes apropiades** (plataformes, programari d'anàlisi, reglaments), així com destinar recursos suficients. La professionalització de la participació avança lentament a

Espanya, però ja hi ha personal municipal titulant-se en gestió de participació, xarxes de tècnics de participació compartint pràctiques, etc. La Comunitat Valenciana compta amb experiències valuoses (com la iniciativa *Decidim VLC* a València o *Ontinyent Participa*) de les quals extraure aprenentatges metodològics. Cada municipi hauria de fer un exercici d'avaluar les seues capacitats tècniques abans de llançar un procés, i si detecta carències, buscar suports (provincials, autonòmics o consultors) per a suplir-les. Només així es garanteix que la **bona intenció participativa** es traduïska en **bons resultats participatius**, sense improvisació ni improvisis.

3.- Recursos i capacitats institucionals

Per a dur a terme polítiques de participació ciutadana sostenibles, els ajuntaments requereixen uns certs **recursos i capacitats institucionals** de les quals sovint manquen plenament. Este és un camp de reptes específic: dotar a les institucions locals de les ferramentes organitzatives, humanes i financeres per a impulsar la participació de manera estructural, i no com a iniciatives aïllades.

En termes de **recursos humans**, un obstacle comú és la falta de personal dedicat. Pocs consistoris tenen una Regidoria o Departament específic de Participació Ciutadana amb tècnics especialitzats. El més freqüent és que la responsabilitat s'assigne a alguna regidoria existent (p. ex., Règim Interior, Joventut, etc.) i que algun empleat compagine eixes tasques amb unes altres. Això dificulta la continuïtat i professionalitat dels programes participatius. Idealment, cada ajuntament hauria de comptar amb almenys un **tècnic o dinamitzador de participació** amb formació en la matèria, encarregat de coordinar les iniciatives, mantindre contacte amb associacions, gestionar plataformes, etc. On això s'ha aconseguit (per exemple, en ciutats mitjanes que han pogut incorporar una persona tècnica de participació mitjançant subvencions o reorganització), la diferència és notable: l'activitat participativa guanya regularitat i qualitat. No obstant això, la creació de llocs suposa voluntat política i disponibilitat pressupostària. En moments de contenció de gasto, estes places competixen amb altres necessitats. A més, en ajuntaments xicotets és inviable per

si sols tindre un lloc específic; d'ací ve que es planteja la cooperació intermunicipal: compartir una persona tècnica comarcal o secundar-se en la Diputació. La Llei 4/2023 justament preveu el suport de diputacions a municipis amb insuficiència de mitjans[46], i la creació de Consells Comarcals de participació[81], la qual cosa podria implicar personal mancomunat.

Relacionat a l'anterior està la **formació del personal existent**. Molts el personal municipal (secretaris, tècnics de gestió, personal d'animació cultural, etc.) podrien contribuir a processos participatius si reberen capacitació en tècniques de participació, mediació i treball comunitari. La secció VIII d'esta guia aborda la formació amb més detall, però baste assenyalar ací que, sense millorar les capacitats internes, és difícil que la institució pugua facilitar participació de qualitat.

La **capacitat institucional** també inclou tindre procediments interns adaptats: per exemple, si es fa un procés participatiu sobre una ordenança, l'àrea jurídica ha d'acompanyar per a redactar adequadament les propostes, l'àrea tècnica calcular la seua viabilitat, etc. Requerix un **treball transversal** dins de l'ajuntament. En consistoris estancs on cada departament va per lliure, la participació patix per falta de coordinació. Aconseguir que departaments d'urbanisme, medi ambient, hisenda, etc., col·laboren amb la unitat de participació per a obrir processos en els seus àmbits és un desafiament de gestió del canvi dins de l'entitat. Moltes vegades ajuda el lideratge de l'alcaldia o regidor delegat, que ha d'incentivar eixa cooperació interdepartamental, establint per exemple comissions internes per a cada procés participatiu.

Un altre component fonamental són els **recursos financers**. La participació ben feta no és gratis: cal imprimir materials divulgatius, habilitar locals, potser contractar facilitadors externs per a tallers, desenrotllar o llicenciar programari, etc. A més, uns certs mecanismes participatius impliquen assignar partides del pressupost municipal (l'exemple més clar, els pressupostos participatius, reserven un percentatge del pressupost al que decidisca la ciutadania). Això suposa reassignar fons, i a vegades pot xocar amb inèrcies del gasto.

Per exemple, si es decidix destinar 5% del pressupost d'inversions a projectes decidits per veïns, hi haurà àrees municipals que veguen re-tallades les seues inversions tradicionals. Sense un compromís ferm de la corporació de sostindre eixes partides participatives, podrien veure's temptats a eliminar-les davant la primera dificultat econòmica. Assegurar **finançament recurrent** per a mecanismes participatius (ja siga en forma de pressupost propi de la regidoria, o de partides transversals d'inversió ciutadana) és un repte polític. En l'experiència de municipis espanyols, els programes de participació solen flaquejar quan falta suport pressupostari: un any es fa consulta, al següent no hi ha diners per a implementar els acords i el procés perd credibilitat. De nou, la nova llei valenciana 4/2023 brinda un marc perquè s'institucionalitzen els pressupostos participatius tant autonòmics com locals[82][83]. En elevar-ho a mandat legal (encara que la llei autonòmica lògicament no obliga a un percentatge, sí que crea l'entorn favorable), es facilita que els governs locals assignen eixos recursos amb suport normatiu.

La **continuïtat a través de mandats polítics** és un altre repte institucional. La participació sovint és impulsada per un equip de govern i pot decaure si canvia la corporació després d'eleccions, especialment si entra un signe polític menys procliu a la participació oberta. Per a previndre retrocessos, és convenient **institucionalitzar** la participació mitjançant acords amplis (p. ex., un reglament aprovat per unanimitat, o un pla de govern obert consensuat entre partits). Com més es perceba com a política de ciutat i no d'un partit, més resilient serà als vaivens. En algunes ciutats s'han creat òrgans mixtos (polítics, tècnics, la ciutadania) que transcendixen una legislatura, com a consells socials o fòrums estables, que han aconseguit mantindre viva la flama participativa fins i tot amb canvis polítics. Construir eixes instàncies és un repte en si, perquè requereix voluntat de totes les forces i cedir un cert protagonisme a espais compartits. No sempre s'aconsegueix, però és un objectiu a buscar per a dotar d'estabilitat a la participació.

La **coordinació multinivell** representa una altra dimensió. Un municipi no actua en el buit: la Generalitat i la Diputació tenen programes de participació (per exemple, *GVA Participa* o tallers provincials). Alinear

la participació local amb l'autonòmica pot potenciar resultats: per exemple, si la Generalitat llança una consulta sobre el seu Pla de Mobilitat, un ajuntament pot replicar-la o complementar-la a nivell local per a enriquir l'aportació. Igualment, els fons europeus exigixen ara en molts casos participació ciutadana en planificació (els EDUSI –estratègies de desenvolupament urbà sostenible– ho van requerir, i molts ajuntaments van improvisar participació per a optar a fons). Si els municipis estan preparats amb estructures i mètodes, poden aprofitar millor eixes convocatòries amb participació incorporada. Ací la capacitat institucional es mesura en visió estratègica: no veure la participació sol cap a dins, sinó com a part d'una governança en xarxa amb altres nivells i amb les tendències globals (OGP, ODS 16, etc.).

Finalment, és important considerar la **gestió de les expectatives institucionals**. A vegades els ajuntaments creuen que la participació solucionarà per art de màgia problemes complexos o legitimarà decisions impopulars simplement per fer una reunió. Si no s'afronta amb realisme, pot haver-hi decepció institucional (“vam fer participació i la gent igual protesta”). La participació no és panacea; complementa l'acció de govern, però no la substitueix. Els responsables han d'entendre que continuaran havent de prendre decisions difícils, només que més ben informats i potser amb més suport social si ho treballen bé. Preparar-se per a això, incloent-hi protocols de què fer quan l'opinió ciutadana difereix de la del govern local, forma part de la maduresa institucional en participació.

Per exemple, què farà el govern municipal si en una consulta el resultat és contrari a la seua posició inicial? Decidir per endavant com es gestionarà eixe escenari evita improvisacions. Algunes ciutats han establert que si la participació marca una preferència clara, es respectarà llevat que supose il·legalitat o ruïna financera, explicant les raons si és el cas. Unes altres han optat per no fer consultes vinculants, sinó consultives, per a conservar marge de decisió (però llavors assumeixen la càrrega de justificar si s'aparten del sentir ciutadà).

En conclusió, els reptes de recursos i capacitats institucionals requereixen un **enfocament integral d'enfortiment institucional**: dotar personal, formar, assignar pressupost, reglamentar, coordinar, planificar

a llarg termini. No és tasca fàcil, però és fonamental perquè la participació ciutadana no siga flor d'un dia. La Generalitat Valenciana, a través del seu deure general de promoció (art. 33 Llei 4/2023) i la planificació local (art. 44), impulsa al fet que els ajuntaments elaboren plans de participació i creuen estructures de coordinació[38][84]. És d'esperar que en els pròxims anys es consoliden **oficines municipals de participació**, xarxes comarcals de col·laboració, i que la participació ciutadana deixe de dependre d'herois individuals per a passar a ser part orgànica de l'administració local. Només així es podran sostindre en el temps els avanços reeixits i escalar a nous nivells de democràcia participativa amb solidesa.

4. – Comunicació, difusió i gestió d'expectatives

Més enllà dels reptes organitzatius, metodològics i de recursos, la participació ciutadana enfronta un desafiament crucial en l'àmbit de la comunicació i la gestió d'expectatives. Un procés participatiu pot estar tècnicament ben dissenyat i comptar amb recursos suficients, però si no es comunica adequadament o si genera expectatives desproporcionades que després no es complixen, el resultat pot ser pitjor que no haver participat en absolut. La frustració ciutadana derivada d'experiències participatives mal gestionades comunicativament pot alimentar el desencantament democràtic i dificultar futures iniciatives.

Un dels primers obstacles comunicatius és la **dificultat per a arribar efectivament a tota la població potencialment interessada**. Molts processos participatius fracassen en la seua fase de convocatòria: es realitzen campanyes de difusió insuficients, s'utilitzen canals inadequats per als públics objectiu, o es comunica amb massa antelació (la gent ho oblidava) o massa tard (no dona temps a organitzar-se per a participar). Per exemple, anunciar un procés participatiu únicament a través de la web municipal i xarxes socials institucionals pot deixar fora a segments importants de població que no consulten habitualment eixos mitjans: persones majors, col·lectius amb menor alfabetització digital, o simplement la ciutadania poc connectats amb l'actualitat municipal.

L'experiència demostra que una difusió efectiva requereix **estratègies multicanal i segmentades**: a més de la web i xarxes socials, utilitzar mitjans tradicionals (premsa local, ràdio comunitària, bàndols municipals), cartells en espais públics molt transitats (mercats, centres de salut, col·legis), i especialment el treball de carrer mitjançant dinamitzadors que vagen on està la gent. Alguns municipis han tingut èxit muntant estands informatius en mercats setmanals o fires locals, on es capta l'atenció de persones que mai entrarien per iniciativa pròpia en la web de participació. No obstant això, este treball de proximitat requereix recursos humans que no sempre estan disponibles, constituint un repte pressupostari i organitzatiu.

Un altre aspecte comunicatiu crític és la **claredat del missatge**. Sovint, les convocatòries de participació estan redactades en llenguatge tècnic o burocràtic que resulta poc atractiu o fins i tot incompreensible per a la ciutadania en general. Frases com "S'obri el termini de presentació d'al·legacions al document d'Avanç del Pla General Estructural" poden ser correctes administrativament, però no conviden a participar ni expliquen de manera senzilla què s'està decidint i com pot la gent influir. És fonamental traduir les convocatòries a llenguatge ciutadà: "Ajuda'ns a decidir com volem que siga la nostra ciutat en els pròxims anys. La teua opinió compta sobre on construir, quins espais verds protegir, com millorar el transport...". Esta adaptació del llenguatge no sempre s'aconsegueix, en part perquè els personal tècnic municipal que redacten les convocatòries estan acostumats a l'argot administratiu, i en part perquè a vegades existix el temor que simplificar pugua restar rigor o generar malentesos legals.

Relacionat amb l'anterior està el repte d'explicar **bé l'abast i els límits de cada procés participatiu**. Un dels errors més comuns és convocar a la ciutadania sense deixar clar quin marge de decisió real tenen. Si es demana opinió sobre un projecte que en realitat ja està quasi decidit, o si es consulta sobre qüestions en les quals l'administració té poc marge de maniobra (per exemple, per imposicions legals o pressupostàries), i això no es comunica transparentment des de l'inici, les persones participants se sentiran enganyats. La gestió d'expectatives comença en la fase de convocatòria: cal ser honest sobre què es pot i què no es pot canviar mitjançant la participació, quant pes

tindrà l'opinió ciutadana en la decisió final (és consultiva o vinculant?), i quines restriccions existixen (pressupostàries, legals, tècniques). Per exemple, en un pressupost participatiu, informar clarament que només X euros estan disponibles per a projectes la ciutadania, que unes certes propostes quedaran fora si no són viables tècnicament, i que la decisió final d'execució correspon al Ple municipal (encara que es respectarà el votat excepte causa justificada). Esta transparència inicial pot semblar que “refreda” l'entusiasme, però en realitat construeix confiança a llarg termini, ja que evita decepcions posteriors.

Un desafiament comunicatiu específic és **mantindre informats als participants durant tot el procés**. La participació ciutadana no és un acte puntual sinó un procés que pot estendre's setmanes o mesos. Durant eixe temps, és crucial comunicar avanços: quantes propostes s'han rebut, quines fases queden, quan es coneixeran resultats, etc. No obstant això, molts ajuntaments “desapareixen” comunicativament després de la fase de recollida d'aportacions, generant incertesa en els qui van participar. Això pot deure's a sobrecàrrega de treball del personal municipal o a la falta d'un pla de comunicació continu. La recomanació metodològica seria establir des de l'inici un calendari de comunicacions: per exemple, enviar un butlletí setmanal o quinzenal per email a tots els registrats en el procés, publicar actualitzacions en xarxes socials amb etiquetes específiques, o fins i tot realitzar sessions presencials intermèdies d'estat “de situació”. Mantindre el fil comunicatiu viu reforça el compromís dels participants i els fa sentir que el seu temps està sent valorat.

Especialment crítica és la **comunicació de resultats i de l'impacte de la participació**. Una vegada finalitzat el procés, ha d'explicar-se amb claredat quines decisions es van prendre, com van influir les aportacions ciutadanes, quines propostes es van acceptar i quins no (i per què), i quin serà el seguiment posterior. Molts processos fallen precisament en este tancament: la gent va participar, però mai va saber què va passar després amb les seues idees. Un informe de devolució és essencial, i ha de ser accessible i divulgat activament (no n'hi ha prou amb penjar-ho en la web esperant que la gent ho busque). En casos de pressupostos participatius, per exemple, publicar després l'estat d'execució de cada projecte guanyador (amb fotos de

l'abans i després, data de finalització, etc.) tanca el cercle i demostra que participar va tindre conseqüències reals. Sense esta devolució, la sensació de “per a què vaig participar si no veig resultats” mina la credibilitat institucional i dificulta convocar nous processos. De fet, diversos estudis sobre participació assenyalen que la falta de feedback és una de les principals causes de desafecció: la ciutadania invertixen temps i energia a aportar, i perceben un “forat negre” si no reben resposta o informació sobre l'impacte de la seua participació.

Un altre repte comunicatiu és **gestionar la diversitat d'opinions i possibles conflictes** que sorgixen en processos oberts. La participació trau a la llum interessos contraposats: veïnat que volen una cosa enfront d'uns altres que volen el contrari, grups organitzats amb agendes pròpies, debats acalorats en fòrums en línia, etc. Comunicar enmig d'eixa pluralitat sense prendre partit (mantenint la neutralitat institucional) és delicat. L'ajuntament ha d'actuar com a facilitador, no com a àrbitre que “dona la raó” a els uns o els altres abans d'hora. Això requerix habilitats de mediació comunicativa: reconèixer totes les postures, moderar debats perquè siguen respectuosos, desmentir informacions falses sense entrar en polèmica, etc. No sempre els responsables municipals estan preparats per a esta faceta, més pròpia d'un comunicador o mediador professional que d'un gestor públic tradicional. A més, a l'entorn de les xarxes socials, on qualsevol procés participatiu genera debat, és fàcil que apareguen crítiques dures o desinformació. Manejar la comunicació en eixos entorns digitals (respondre a comentaris negatius sense entrar en confrontació, corregir faules amb dades, agrair aportacions constructives) és un desafiament addicional que requerix dedicació i criteri. Alguns ajuntaments han optat per comptar amb community managers específics per a processos participatius, però això implica recursos que no tots tenen.

Finalment, la **gestió d'expectatives en contextos de desconfiança** prèvia és particularment difícil. En municipis on hi ha hagut experiències negatives anteriors (promeses incomplides, escàndols de corrupció, o simplement anys de poca obertura), convocar a participar es troba amb escepticisme: “per a què, si al final faran el que vulguen?”. Comunicar en eixe entorn requerix actes, no sols paraules:

demostrar amb fets xicotets però tangibles que la participació importa. Per exemple, implementar ràpidament alguna proposta menor sorgida de la ciutadania, encara que siga simbòlica (canviar el nom d'un carrer, instal·lar un banc en un parc), i comunicar-lo àmpliament com a mostra que "la vostra veu s'escolta". A poc a poc, eixos gestos van reconstruint confiança. Però el procés és lent i qualsevol pas en fals comunicatiu (una promesa trencada, una resposta irada d'un càrrec públic a una crítica) pot fer retrocedir mesos d'esforç. La paciència i la coherència comunicativa són essencials.

Vinculat a la gestió d'expectatives està el desafiament de **manejar la temporalitat de la participació i els seus resultats**. La ciutadania sovint espera resultats ràpids i visibles de la seua participació, però la realitat administrativa és que els processos poden ser lents: des que s'aprova una proposta en un pressupost participatiu fins que es licita, adjudica i executa l'obra poden passar mesos o fins i tot anys (per procediments legals, disponibilitat pressupostària, terminis administratius). Si no es comunica esta temporalitat de manera realista, la gent pot pensar que "no s'ha fet res" i sentir-se defraudada. És fonamental establir calendaris realistes des del principi i comunicar les fites intermèdies: "la vostra proposta està en fase de projecte tècnic", "s'ha licitat l'obra", "començaran les obres a la primavera", etc. Algunes plataformes de participació digital inclouen seguiment d'estat de cada proposta (pendent, en estudi, aprovada, en execució, finalitzada), la qual cosa ajuda enormement a la transparència temporal. No obstant això, mantindre actualitzada eixa informació requereix coordinació entre l'àrea de participació i les àrees executores, la qual cosa no sempre funciona fluidament. El repte comunicatiu és, doncs, gestionar la impaciència natural i comprensible dels qui van participar, explicant els temps necessaris sense que sone a excusa.

La **gestió de la desinformació i les faules** en processos participatius és un altre repte comunicatiu emergent. En l'era de xarxes socials i missatgeria instantània, informació falsa sobre un procés participatiu pot circular ràpidament: rumors sobre que "l'ajuntament ja tenia decidit tot", "els vots estan falsejats", "només participen els amics de l'alcalde", etc. Desmentir eixes faules sense entrar en guerres dialèctiques és complicat. La millor estratègia és la transparència preven-

tiva total: publicar absolutament tot sobre el procés (qui participa, com es compten vots, qui avalua propostes, actes de reunions, etc.) de manera que qualsevol acusació pugui contrastar-se amb fets públics. A més, respondre ràpidament a rumors amb dades i amb to pedagògic, no defensiu. Per exemple, si circula que “només van votar 100 persones”, publicar la dada oficial verificable amb captures de la plataforma; si es diu que l’ajuntament va manipular vots, explicar el sistema de verificació d’identitat usat (registre amb DNI, etc.). Ignorar les faules pot ser temptador per a no donar-los més publicitat, però a vegades és necessari desmentir-los activament perquè no s’assen-tixen com a “veritats” en part de la població. Este equilibri és difícil de trobar i depèn del context de cada municipi.

En síntesi, els reptes de comunicació i gestió d’expectatives en la participació ciutadana se centren en arribar a audiències diverses amb missatges clars i honestos, mantindre el diàleg constant durant tot el procés, ser transparents sobre abastos i limitacions, gestionar temporalitats i decisions difícils amb honestedat, combatre desinformació, evitar fatiga participativa, visibilitzar resultats àmpliament, i avaluar la pròpia comunicació per a millorar. Superar estos desafiaments requereix invertir en capacitats comunicatives (formació en comunicació clara, recursos per a campanyes multicanal, personal dedicat a la difusió, ús de storytelling i narratives), però sobretot exigeix una voluntat política ferma de no usar la participació com a mer aparador sinó com a ferramenta genuïna de governança compartida. Quan la comunicació és autèntica i bidireccional, quan s’escolta tant com es parla, quan es rendix comptes amb humilitat sobre el reeixit i el pendent, i quan es narren les històries humanes darrere de la participació, esta guanya credibilitat i s’arrela com a pràctica natural en la relació entre govern local i ciutadania. La comunicació és, en última instància, el fil conductor que tix la participació en el teixit de la vida municipal quotidiana.

VI. OPORTUNITATS DE LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA

Malgrat els desafiaments assenyalats, la participació ciutadana ofereix un ampli ventall d'oportunitats per a enriquir la gestió local, innovar en la relació amb la ciutadania i impulsar comunitats més cohesionades i creatives. En esta secció s'exploren les principals oportunitats vinculades a la participació, agrupades en ferramentes innovadores, aportacions de la tecnologia digital, i casos d'èxit que servixen d'inspiració

1.- Ferramentes i metodologies innovadores

En l'última dècada s'ha expandit notablement el repertori de **ferramentes participatives** disponibles per als governs locals. Lluny de limitar-se als tradicionals consells de barri o a les enquestes ocasionals, hui existixen metodologies innovadores que permeten involucrar a la ciutadania de formes abans impensables. Un exemple paradigmàtic són els **pressupostos participatius**, nascuts al Brasil en els anys 80 i ara presents en centenars de ciutats del món.

Esta ferramenta empodera al veïnat per a decidir directament sobre una part del pressupost públic, generalment el d'inversions en barris. Segons estudis, els pressupostos participatius poden ser instruments idonis per a combatre la crisi de la democràcia representativa, en permetre a la ciutadania establir prioritats de gasto i observar la seua execució[85]. A Espanya han proliferat experiències d'este tipus a nivell municipal (Madrid, Barcelona, Saragossa, València, xicotets municipis com Pedreguer o Asunción d'Albatera, etc.) i més recentment a nivell autonòmic: la Comunitat Valenciana va implementar en 2021-2022 el seu primer pressupost participatiu regional, ampliant per primera vegada l'àmbit d'esta iniciativa de l'espai local a l'autonòmic[86].

Els **resultats** solen ser positius quan es fan bé: els veïns proposen centenars d'idees per a millorar els seus entorns, deliberen quins són més factibles i, després de votació, les seleccionades s'executen. Això no sols millora equipaments o servicis concrets, sinó que educa cívicament a la població a comprendre les limitacions pressupostàries i les

responsabilitats de prioritzar (què és més urgent, què beneficia a més persones, etc.). A més, estreta llaços entre administració i ciutadania, que col·laboren en la implementació. De fet, en municipis pioners s'ha observat que estos processos generen un efecte multiplicador: veïnat que van participar després s'involucren en associacions o en altres iniciatives, encoratjats per l'experiència.

Una altra ferramenta innovadora són els **processos deliberatius** com les *assemblees o jurats la ciutadania*. Estos consistixen a reunir un grup representatiu de la ciutadania (a vegades seleccionats aleatòriament, tipus sortege) per a deliberar intensivament sobre un tema complex i emetre recomanacions. Països com Irlanda, França, el Regne Unit o el Canadà han usat esta fórmula per a qüestions com a reforma constitucional, canvi climàtic o pressupostos durs. A nivell local, també s'ha experimentat: per exemple, en 2019 Terrassa (Catalunya) va convocar una *Junta Ciutadana* per a debatre la gestió de l'aigua, que s'ha concretat en l'Observatori *del Aigua*. Estes metodologies porten la veu de la ciutadania comunes al centre de decisions tècniques, després de proveir-los informació i espai de debat. L'oportunitat ací és **aconseguir consensos informats** en temes polèmics. Un jurat ciutadà local sobre mobilitat urbana, per exemple, pot després de diverses sessions proposar un paquet equilibrat de mesures que potser tindria més legitimitat social que si les proposara només l'equip de govern. La Comunitat de Madrid, en col·laboració amb la seua universitat, ha pilotat una cosa similar per a unes certes polítiques sanitàries. Este tipus d'innovacions deliberatives podrien replicar-se en CV secundant-se en la nova llei que reconeix explícitament la participació en avaluació de polítiques i auditories ciutadanes[87][88].

Així mateix, les **consultes populars no referendàries** són una ferramenta que la legislació permet (sempre que no versen sobre assumptes prohibits i amb autorització formal). Diverses ciutats espanyoles han organitzat consultes directes sobre temes locals: Madrid va consultar en 2017 diverses qüestions alhora (com el futur de la Gran Via, la gestió de residus, etc.),

Sant Sebastià va preguntar en 2018 sobre el sistema de recollida d'escombraries, Oviedo en 2022 sobre l'enderrocament d'un vell

estadi. Estes consultes directes acosten la presa de decisions a la ciutadania de manera clara i solen atraure alta participació si el tema connecta amb la vida diària de la gent. Són oportunitat de **democràcia directa local**. La Comunitat Valenciana, a través de la llei 4/2023, ha regulat les *consultes ciutadanes* detallant el seu marc perquè els ajuntaments puguen convocar-les sense ambigüitat[89]. Això segurament animarà a més municipis valencians a utilitzar-les (recordant que les vinculants requereixen autorització estatal si afecten competències pròpies, però en molts casos es formulen com a consultives per a sortejar eixa rigidesa).

En el terreny metodològic també hi ha innovacions com els **laboratoris la ciutadania** o *hackatones cívics*. Un laboratori ciutadà és un espai temporal on administració, experts i veïns s'ajunten per a cocrear solucions sobre un problema específic. Per exemple, en 2021 la ciutat de Madrid va impulsar *La Nau* com a laboratori ciutadà per a propostes d'innovació social. A Alacant, es van realitzar *hackathones* per a idear projectes de turisme intel·ligent amb participació d'estudiants, emprenedors i el funcionariat.

Estes metodologies posen èmfasis en la **col·laboració horitzontal** i la creativitat: són oportunitats d'aprofitar el talent col·lectiu de la comunitat per a resoldre reptes locals. No s'emmarquen en la participació "clàssica" (no són deliberació ni votació sobre decisions públiques), però sí que són participació mentres impliquen actors no governamentals en la generació de polítiques o servicis. Ciutats europees com Hèlsinki o Amsterdam han integrat laboratoris la ciutadania permanents per a diferents àrees (urbanisme tàctic, cultura, etc.), generant solucions innovadores i afermant la idea que la ciutadania és co-productora de valor públic, no sols consumidora.

Per descomptat, no s'ha de deixar de costat les **formes tradicionals revitalitzades**: els consells sectorials (d'infància, de majors, de cultura...), si es dinamitzen adequadament, continuen sent útils. Per exemple, Màlaga té un Consell Social de la ciutat que participa en el pla estratègic urbà; Barcelona compta amb un Consell Ciutadà d'Urbanisme que examina els grans projectes urbanístics incorporant el veïnat i les entitats.

Una altra ferramenta clàssica són les **audiències públiques**: sessions obertes on la corporació informa i arreplega opinions sobre un tema concret. Si es fan de manera transparent i accessible (anunciades amb temps, en horari còmode, amb possibilitat de registre previ d'intervencions), poden ser molt efectives per a polsar l'opinió ciutadana i aclarir dubtes en assumptes controvertits (p. ex., una gran infraestructura projectada). La llei valenciana regula l'audiència *ciutadana* com a mecanisme de participació específic en elaboració de normes i plans[90], la qual cosa reforça el seu ús.

En definitiva, la disponibilitat de **múltiples metodologies** permet als ajuntaments dissenyar estratègies participatives a la mesura de cada necessitat. Això és una gran oportunitat: ja no estem en l'era de "*re-unim la gent en un poliesportiu i que opinen el que vulguen*" sense orde. Hui es pot triar la ferramenta apropiada: si es busca prioritzar projectes, un pressupost participatiu; si es busca idees creatives, un laboratori ciutadà; si es vol deliberació informada, un jurat ciutadà; si es preferix sondeig massiu, una consulta; si es necessita compromís continu, un consell sectorial, etc. Fins i tot es poden combinar en un **ecosistema participatiu**: per exemple, per al Pla d'Acció Local d'Agenda 2030, un ajuntament pot iniciar amb tallers deliberatius (laboratori), després obrir una consulta en línia de validació de propostes, i finalment crear un consell de seguiment. La participació es torna així un **procés integral**, no un acte aïllat. Això maximitza els seus beneficis i impactes.

L'oportunitat final és la **professionalització** del camp participatiu en si: amb tantes metodologies disponibles, s'ha creat un sector d'experts, empreses i ONGs especialitzades que poden fer costat als municipis. Això és positiu perquè permet a ciutats xicotetes accedir a coneixement capdavanter externalitzant la facilitació d'uns certs processos. A més, a nivell acadèmic la investigació sobre democràcia participativa ha florit, oferint avaluacions de què funciona millor segons context (per exemple, quins dissenys produïxen major equitat, o com escalonar la deliberació). Els ajuntaments poden nodrir-se d'eixe coneixement per a innovar amb menys risc. En suma, la varietat de ferramentes innovadores brinda l'oportunitat de **fer partícips a la ciutadania en pràcticament qualsevol fase de la gestió pública**,

amb enfocaments creatius i adaptats que abans no existien. És labor de cada municipi atrevir-se a usar estes ferramentes en el seu benefici i en el de la seua comunitat.

2.- Tecnologies digitals per a la participació

La revolució digital ha obert un capítol nou en la participació ciutadana, permetent escalar-la i fer-la més accessible que mai. Les **plataformes en línia** de participació han sigut un dels desenrotllaments més destacats. A Espanya, la pionera va ser *Consul*, desenrotllada per a la plataforma Decidix Madrid en 2015, que ràpidament es va alliberar com a programari lliure i va ser adoptada per desenes de ciutats en el món[91]. Barcelona, per part seua, va crear *Decidim*, una altra plataforma oberta que va debutar en 2016 per a l'elaboració col·laborativa del pla municipal de govern, involucrant a milers de persones[92][93].

Estes plataformes ofereixen múltiples funcionalitats: permeten a qualsevol ciutadà registrar-se, fer **propostes**, debatre les d'uns altres, **votar** en consultes o pressupostos participatius, firmar **iniciatives ciutadanes** electrònicament (a Barcelona, Decidim incorpora una secció d'iniciatives per a impulsar accions de l'Ajuntament amb firmes digitals)[78][94], i **seguir** l'evolució de processos en curs. El seu caràcter obert i modular les fa adaptables a municipis de distinta grandària. L'oportunitat que brinden és clara: es pot arribar a molta més gent que amb mecanismes presencials. Persones que per horaris, salut o responsabilitats familiars no acudirien a una reunió física, poden aportar des de casa a l'hora que desitgen. Això ha multiplicat la participació: per exemple, Madrid va arribar a tindre més de 60.000 usuaris registrats en DecideMadrid, amb desenes de propostes ciutadanes sotmeses a votació cada any i algunes secundades per més de 50.000 vots. Barcelona va involucrar a prop de 40.000 ciutadans en la cocreació del seu Pla d'Actuació Municipal 2016–2019 a través de Decidim (entre en línia i offline)[95][96], aconseguint incorporar un alt percentatge de propostes ciutadanes en el pla final.

Les plataformes digitals també **transparenten el procés participatiu**. Tot queda publicat: quants suports va rebre tal proposta, quins comentaris es van fer, quines respostes va donar l'Ajuntament. Este

registre públic millora la confiança i facilita la rendició de comptes del procés. A més, integren la participació amb la transparència: en moltes seccions enllacen a dades o documents rellevants perquè la ciutadania s'informe abans d'opinar. L'experiència demostra que les *plataformes digitals no substituïxen la participació presencial, sinó que la complementen*. De fet, les millors pràctiques combinen els dos formats: per exemple, Bilbao va usar Consul per a un pressupost participatiu on la ciutadania podien votar en línia, però abans va haver-hi assemblees de barri per a deliberar presencialment, i la plataforma arreplegava també les idees sorgides en eixes reunions (introduïdes per facilitadors). Esta modalitat **híbrida** aprofita el millor dels dos mons: la profunditat del cara a cara i la massivitat/còmoda de l'en línia.

Una altra aportació del digital és la **utilització de xarxes socials** i canals de comunicació directa per a estimular la participació. Si bé Twitter o Facebook no són plataformes de participació estructurada, s'usen per a difondre enquestes ràpides, arreplegar impressions espontànies o atraure públic cap als processos formals. Alguns ajuntaments obrin *files de debat* en xarxes sobre projectes específics, com a preludi a accions més formals. WhatsApp s'ha usat en pobles xicotets per a gestionar grups veïnals que aporten propostes sobre uns certs servicis. Telegram s'empra en ciutats per a difondre newsletters de participació. Estes pràctiques mostren com la tecnologia reduïx la distància entre autoritats i ciutadania: és molt més fàcil que un regidor interaccione amb veïns per xarxes del que era organitzar reunions constants.

Una innovació digital emergent és la incorporació d'intel·ligència **artificial** per a millorar l'experiència participativa. Ja comentem l'exemple de bots en transparència, però en participació també s'albiren usos. Un sistema d'IA podria resumir automàticament els milers de comentaris d'un procés participatiu perquè els qui prenen les decisions els lligem de manera digerible. També podria ajudar a moderar fòrums detectant llenguatge inapropiat o converses duplicades, assistint així als qui administren humans. Una altra tecnologia, la **Realitat Virtual/Aumentada**, comença a aplicar-se: imaginem consultes urbanes on el veïnat, amb ulleres VR o en un mòbil AR, visualitzen com quedaria una plaça remodelada i donen la seua opinió immersiva. Això pot enriquir enormement la qualitat de les aportacions, en

fer més comprensible l'objecte de discussió. Algunes ciutats han fet proves per a projectes arquitectònics, permetent a la gent “*passejar virtualment*” per la proposta i després emplenar un qüestionari.

La **cadena de blocs (blockchain)** també té potencial: per exemple, per a garantir la integritat i unicitat dels vots en votacions electròniques. Si bé els sistemes actuals ja són segurs (requerixen verificació de DNI, etc.), blockchain podria afegir una capa de confiança en fer auditable externament que cada vot va ser comptabilitzat i no alterat. Estònia, líder en vot electrònic, explora blockchain en els seus sistemes. A Espanya s'han fet xicotets pilots en assemblees de comunitats utilitzant blockchain per a votacions. A escala municipal, encara està per veure la seua adopció, però sens dubte és una oportunitat futura per a augmentar la **confiança digital**.

El digital facilita també la **inclusió de la diàspora local o de col·lectius dispersos**. Un exemple: la Llei 4/2023 CV dedica el seu títol III a la participació de les persones valencianes en l'exterior^{[97][98]}, preveient fòrums de participació per a ells. Això seria impensable sense mitjans digitals: gràcies a internet, un valencià resident a l'estranger pot integrar-se en fòrums en línia consultius sobre la Comunitat o el seu municipi natal. De la mateixa manera, persones amb mobilitat reduïda o amb horaris laborals difícils poden involucrar-se mitjançant plataformes asíncrones. Així, la tecnologia actua com a **democratitzador de l'accés** a la participació, sempre que es combata la bretxa digital paral·lelament.

Finalment, la digitalització permet **mesurar i avaluar millor la participació**. Cada interacció en una plataforma deixa dades: quants visitants van veure la proposta X, quants la van secundar, perfil demogràfic (si s'arreplega), temps de debat, etc. Això genera un cúmulo d'informació valuosa per a depurar i millorar futurs processos. Per exemple, si un districte va tindre molt baixa participació en línia comparat amb un altre, s'investiga per què (menys difusió allí?, plataforma no amigable en mòbils?). O si es detecta que principalment van participar hòmens de mitjana edat, es pot redoblar esforços per a convidar a dones i jóvens en la següent edició. En definitiva, l'anàlisi digital ajuda a **millorar l'equitat i eficàcia** de la participació.

En síntesi, les tecnologies digitals ofereixen l'oportunitat d'escalar **la participació ciutadana en quantitat i qualitat**: més persones poden ser part, des de qualsevol lloc i moment, i amb eines que faciliten la deliberació informada i la presa de decisions col·lectiva. Per descomptat, no estan exemptes de reptes (assegurar inclusió de desconectats, moderar per a evitar discursos d'odi, protegir dades personals), però ben gestionades han demostrat multiplicar l'abast de la democràcia local. Com indica un informe de la OECD, les tecnologies emergents ben emprades poden “*reduir barreres a la participació i empoderar a la ciutadania a través de processos més fàcils d'entendre i amb rendició de comptes*”[66]. En la Comunitat Valenciana ja es compta amb la plataforma *GVAParticipa* (participacio.gva.es) per a processos autonòmics, i diversos ajuntaments usen *Decidim* (*VLC Participa* en València, *Castelló Decidix*, etc.). La consolidació i millora contínua d'estes eines serà clau en els pròxims anys per a aprofitar tot el seu potencial transformador.

3.- Beneficis per a la cohesió social i el capital cívic

Més enllà dels avantatges instrumentals i tecnològics que aporta la participació ciutadana, existix una dimensió d'oportunitats relacionada amb els valors democràtics, la construcció de comunitat i l'enfortiment del teixit social. La participació ben conduïda no sols millora decisions concretes, sinó que transforma la qualitat de les relacions entre veïns i entre la ciutadania i les seues institucions. Genera el que els científics socials diuen **capital social**: xarxes de confiança, normes de reciprocitat i estructures de cooperació cívica que fan a una comunitat més cohesionada, resilient i capaç d'actuar col·lectivament. Estes oportunitats intangibles són tan valuoses com els productes tangibles de la participació, i en el llarg termini poden resultar fins i tot més determinants per al desenrotllament local sostenible.

Una de les principals oportunitats és l'enfortiment **del teixit associatiu i comunitari**. Quan un ajuntament impulsa la participació, està enviant un senyal clar: “volem treballar amb vosaltres, valorem la vostra organització i les vostres idees”. Això anima a ciutadans que potser estaven desconectats a unir-se a associacions veïnals, culturals,

esportives, ambientals, etc., o fins i tot a crear noves entitats per a canalitzar les seues inquietuds. La participació actua com a catalitzador de la vida associativa. Per exemple, en municipis on s'han implementat pressupostos participatius, s'ha observat sovint un **augment en la constitució d'associacions veïnals o grups informals** de ciutadans que s'organitzen per a defensar projectes del seu barri. Esta revitalització associativa és en si mateixa positiva: una societat amb un teixit associatiu dens és una societat més participativa, innovadora i solidària. Les associacions no sols medien entre ciutadans i ajuntament, sinó que també presten servicis, organitzen activitats, cuiden espais públics, i en general generen sentit de pertinença a la comunitat.

La Llei 4/2023 de la Comunitat Valenciana reconeix explícitament esta importància en dedicar un títol complet al foment de l'associacionisme, establint mesures de suport, formació i reconeixement a les entitats ciutadanes. L'oportunitat ací és doble: d'una banda, les associacions existents es veuen enfortides en tindre canals institucionals on participar (consells sectorials, fòrums de ciutat, taules de diàleg), la qual cosa els dona visibilitat i legitimitat; d'altra banda, l'estímul a noves formes d'organització ciutadana enriqueix la pluralitat i representativitat de l'espai públic local. Un municipi amb desenes d'entitats actives en cultura, esport, medi ambient, infància, majors, etc., que participen regularment en la presa de decisions, és un municipi més vibrant i democràtic que un on la participació és episòdica i atomitzada.

Un altre benefici fonamental és la **construcció d'identitat i sentit de pertinença**. Participar en la configuració de l'espai comú genera un vincle emocional amb el lloc. Quan una persona veïna ha col·laborat a decidir com serà el nou parc del seu barri, o ha aportat idees per al pla cultural del municipi, sent eixe parc o eixes activitats culturals com una cosa pròpia, una cosa en la qual ell o ella va tindre part. Això augmenta l'orgull cívic i la cura pel públic: està demostrat que espais cocreats tendixen a ser millor cures per la comunitat (menys vandalisme, més corresponsabilitat en el manteniment). La participació converteix a la ciutadania d'espectadors o mers usuaris de servicis en coproductors de la seua ciutat, la qual cosa reforça la seua identitat local. En un món globalitzat on la pertinença comunitària a vegades

es diluïx, la participació a nivell municipal pot reavivar eixe sentiment del “meu poble, la meua ciutat”, amb tot el que això implica de compromís i arrelament.

Esta oportunitat és especialment rellevant en contextos de diversitat creixent. Molts municipis valencians, com ocorre en tota Espanya, han vist augmentar la seua població migrant en les últimes dècades. La participació pot ser una ferramenta poderosa d'integració i **inclusió social**: involucrar a persones de diferents orígens en la vida pública local ajuda a superar barreres, construir ponts interculturals i combatre prejuís. Quan en un consell de barri o en un procés participatiu conviuen població autòctona i nouvinguts treballant junts per objectius comuns (millorar una escola, crear una zona recreativa, etc.), es generen contactes i enteniment mutu que difícilment sorgirien d'una altra manera. Alguns ajuntaments han impulsat consells o fòrums d'immigració com a espais de participació específics per a garantir que la veu de les comunitats migrants siga escoltada en polítiques que els afecten (educació, vivenda, convivència). Estes iniciatives contribuïxen a la cohesió social en fer sentir a tots els residents, independentment del seu origen, que són part activa de la comunitat i que les seues necessitats compten.

La participació també és una extraordinària **escola de ciutadania i educació cívica**. En participar, les persones aprenen sobre el funcionament de les institucions, sobre els processos de presa de decisions, sobre la necessitat d'argumentar i escoltar arguments contraris, sobre com buscar consensos i gestionar desacords. En definitiva, aprenen a ser ciutadans actius i responsables. Este aprenentatge és especialment valuós en jóvens. Municipis que han involucrat a adolescents en consells juvenils o en pressupostos participatius escolars estan formant a la pròxima generació de ciutadania compromesa. Eixos jóvens que participen en la decisió d'invertir X euros del pressupost del seu institut, o que debaten en un ple juvenil sobre polítiques d'oci, estan adquirint competències cíviques que els acompanyaran tota la vida: capacitat d'expressió en públic, pensament crític, empatia, negociació, tolerància. Són habilitats que no sempre s'ensenyen formalment a les aules, però que s'adquirixen vivencialment a través de la participació. Així, la participació contribuïx a formar ciutadania,

no sols a exercir-la. I una ciutadania formada cívicament és la millor garantia de salut democràtica a futur.

Així mateix, els processos participatius ben dissenyats poden actuar com a **espais de mediació i reducció de conflictes**. En tota comunitat existixen tensions: entre barris perifèrics i el centre, entre col·lectius amb interessos oposats (comerciants vs. conversió en zona de vianants, jòvens vs. veïns per soroll, etc.). Si eixes tensions s'enquisten sense diàleg, poden derivar en conflictes oberts o en una mala convivència latent. La participació oferix llits estructurats per a abordar eixos conflictes de manera constructiva: taules de diàleg, assemblees deliberatives, mediacions facilitades per l'ajuntament o per tercers neutrals. Donar veu a les diferents parts, permetre que exposen les seues raons en un entorn regulat, i buscar conjuntament solucions de compromís pot desactivar tensions. Hi ha experiències on un procés participatiu sobre un assumpte conflictiu (per exemple, l'ús d'un espai públic disputat per diferents grups) va aconseguir acords que acontenten parcialment a tots i, sobretot, generen acceptació mútua perquè cada part va sentir que va ser escoltada. Això no significa que la participació sempre resolga tots els conflictes —alguns són estructurals o requerixen decisions polítiques difícils—, però sí que pot transformar-los: d'enfrontaments estèrils a debats productius, de posicions enquistades a disposició al diàleg. En este sentit, la participació és una **ferramenta de pacificació social i convivència**.

Una altra oportunitat rellevant és la generació de **xarxes socials de suport mutu i solidaritat**. Els espais participatius, especialment els presencials (assemblees, tallers, etc.), propicien que el veïnat es coneixen entre si. En societats cada vegada més individualitzades i urbanes, on molta gent ni tan sols coneix als seus veïnatge de replà, els processos participatius poden recrear o mantindre vincles de veïnatge. Persones que coincidixen en un procés participatiu poden descobrir afinitats o interessos comuns, formant llaços que després s'estenen més enllà del procés concret. Per exemple, un grup de veïnat que col·labora en un pressupost participatiu per a aconseguir un hort urbà, acaba formant una associació que gestiona eixe hort i organitza activitats conjuntes, enfortint llaços interpersonals. Eixes xarxes veïnals són crucials en moments de dificultat: durant la pandèmia de COVID-19,

en molts llocs van ser precisament les xarxes veïnals autoorganitzades les que van ajudar a persones vulnerables (fent compres per a majors confinats, compartint recursos, difonent informació). Els municipis amb major capital social, construït en part a través d'anys de participació i vida associativa, van mostrar major resiliència comunitària. És una prova empírica del valor d'invertir en cohesió social.

La participació també ofereix l'oportunitat de **visibilitzar i donar veu a col·lectius habitualment invisibilitzats o marginats**. Quan es dissenyen processos inclusius que arriben a dones, persones amb discapacitat, col·lectius LGTBI+, majors, infància, persones en risc d'exclusió, etc., s'està reconeixent la seua ciutadania plena i permetent que les seues perspectives, sovint ignorades, influïsquen en les polítiques. Això no sols beneficia a eixos col·lectius específics (en obtenir polítiques més adaptades a les seues necessitats), sinó que beneficia al conjunt de la comunitat en enriquir-se amb una diversitat de punts de vista. Per exemple, incorporar a persones amb mobilitat reduïda en la planificació urbanística pot resultar en una ciutat més accessible per a tots (famílies amb carrets de bebé, persones majors, etc.). Donar veu a la infància pot recordar als adults aspectes de la ciutat que s'havien oblidat (la necessitat d'espais segurs de joc, la importància dels trajectes escolars, etc.). En definitiva, la participació inclusiva democratitza realment la presa de decisions i construeix un sentit de comunitat més ampli, on ningú queda arrere.

Des d'una perspectiva més àmplia, la participació contribueix a **enfortir la cultura democràtica de la societat**. Una democràcia no se sosté només per votar cada quatre anys; requereix una ciutadania que valore i practique quotidianament els principis democràtics: respecte a les regles del joc, acceptació del pluralisme, disposició al compromís, control crític del poder. La participació ciutadana és gimnàstica democràtica: exercita eixos músculs cívics. Cada procés participatiu és una oportunitat per a reafirmar que vivim en democràcia, que la sobirania residix al poble i que els governants estan al servici d'eixe poble. Encara que sone abstracte, este reforç simbòlic i pràctic és important. En temps on la democràcia representativa és qüestionada (desafecció, auge de populismes anti-sistema, crisi de confiança en les institucions), obrir llits de democràcia

participativa és una resposta que renova i revitalitza el sistema. No es tracta de substituir la representació per la participació, sinó de complementar-les: una democràcia robusta necessita les dos. I en fer-ho, es combat el cinisme i el desencantament: enfront del tots “els responsables polítics són iguals i no m’ escolten”, la participació ofereix una vivència contrària: “puc influir, puc fer sentir la meua veu, les institucions em prenen de debò”. Eixa experiència, multiplicada per milers de ciutadans en centenars de processos al llarg del temps, transforma la cultura política cap a una més participativa, activa i esperançada.

Finalment, mereix destacar-se que la participació construeix **capital reputacional i de confiança** també cap a la pròpia administració local. Un ajuntament que consulta, escolta i incorpora les aportacions ciutadanes es guanya el respecte i la confiança de la seua comunitat, encara que no sempre puga satisfer totes les demandes. Fins i tot quan es prenen decisions difícils o impopulars, si va haver-hi participació prèvia, la ciutadania tendix a acceptar-les millor perquè comprén les raons i sent que almenys es va intentar el diàleg. En canvi, decisions preses de manera unilateral, sense consulta, encara que siguen tècnicament correctes, generen rebuig i sensació d’imposició. La participació, per tant, facilita la governabilitat i reduïx la conflictivitat latent. És una inversió en pau social i en legitimitat institucional. I encara que no sempre siga senzill ni ràpid implementar-la, el retorn en forma de comunitat cohesionada, ciutadania activa i democràcia sana compensa àmpliament l’esforç.

En conclusió, les oportunitats de la participació ciutadana en l’àmbit de la cohesió social i el capital cívic són profundes i duradores. Transcendixen cada procés concret per a sedimentar una forma distinta de viure en comunitat: més dialogant, més inclusiva, més solidària. Construeixen el tipus de societat que volem ser: no una agregació d’individus aïllats que només interactuen amb el seu ajuntament per a pagar impostos o queixar-se, sinó una comunitat política activa on cada persona se sap part d’una cosa més gran i té ferramentes per a contribuir al bé comú. Eixa és potser la major oportunitat que ofereix la participació: **reconstruir el sentit del col·lectiu**, tan necessari en els nostres temps.

VII. FERRAMENTES PRÀCTIQUES I METODOLÒGIQUES

Després d'analitzar conceptes, reptes i exemples, és pertinent sintetitzar algunes **ferramentes pràctiques i metodologies** concretes que els ajuntaments poden emprar per a materialitzar tant la transparència com la participació. Esta secció oferix orientacions operatives sobre portals, disseny de processos i avaluació contínua, amb la intenció de servir de *caixa de ferramentes* per a personal tècnic i responsables locals.

1.- Desenrotllament de portals de transparència i participació

El **portal de transparència** és la pedra angular de la política d'obertura informativa municipal. Totes les entitats locals han de comptar amb un espai web accessible on publicar la informació pública rellevant. Per a desenrotllar-ho adequadament es recomana:

- **Utilitzar models o solucions existents:** Moltes CCAA i entitats supramunicipals oferixen plataformes ja armades. En la Comunitat Valenciana, la *Xarxa d'Entitats Locals per la Transparència* de la FVMP i la mateixa Generalitat (a través de Gva Oberta) proporcionen guies i fins i tot ferramentes per a crear portals. Aprofitar estes plantilles facilita complir amb la normativa sense començar de zero. L'Ordenança Tipus de la FEMP també porta un annex amb estructura suggerida de portal[41].
- **Estructurar la informació de manera intuïtiva:** L'usual és organitzar-la per categories: Institucional (càrrecs, organigrama, agenda pública), Normativa, Economicofinancera (pressupostos, comptes, contractes, subvencions), Urbanisme/Medi ambient, Servicis, etc. Un bon índex guia a l'usuari a trobar el que busca sense esforç. S'ha d'incloure un cercador intern potent.
- **Assegurar l'actualització automàtica en la mesura del possible:** Integrar el portal amb bases de dades municipals perquè unes certes dades es refresquen solos. Per exemple, enllaçar amb la base de dades comptable per a actualitzar mensualment

l'execució pressupostària, o amb el registre de contractes per a llistar automàticament els contractes adjudicats.

- **Publicar en formats oberts i reutilitzables:** Sempre que siga viable, proporcionar la informació en formats tipus CSV, XLSX, ODS, JSON o similars (a més del PDF per a visualització). Això permet que tercers analitzin o reutilitzin les dades. Com recalca la guia de la Xarxa FEMP, “*les dades obertes busquen habilitar a tercers per a generar valor*”[64]. Per exemple, acompanyar la publicació del pressupost en PDF amb el fitxer en Excel o CSV. També publicar la memòria del pla urbanístic en PDF al costat del shapefile de zonificació urbanística.

- **Cuidar l'accessibilitat i el disseny amigable:** El portal ha de ser navegable per persones amb discapacitat (complir estàndard WCAG 2.1 AA). A més, convé incloure infografies o visualitzacions simples per a dades complexes: gràfics de pastís per al pressupost per àrees, mapes interactius per a inversions per barris, etc. Això enllaça amb la comprensibilitat tractada en reptes: la informació, per molt disponible que estiga, ha de presentar-se de manera clara[5].

- **Incloure una bústia o formulari de contacte de transparència:** Perquè la ciutadania puguen fer consultes o suggeriments referents al portal (per exemple, si no troben una certa informació). Algunes webs tenen secció de *Transparència en dades* on reben propostes de datasets que la gent volguera que s'obriren. Això fomenta la millora contínua.

- **Mantindre un registre de sol·licituds d'informació públiques (dissociat):** Publicar (respectant privacitat) les resolucions de sol·licituds d'accés ateses, especialment les més rellevants. Això no sols exhibix transparència proactiva sinó que evita duplicar esforços: si algú va demanar alguna cosa i es va donar, potser uns altres volen el mateix, convé penjar-ho en el portal. Molts portals inclouen un *arxiu de resolucions*.

Quant al portal **de participació**, pot ser independent o integrar-se en el mateix lloc web municipal sota un epígraf clar (*Participació Ciutadana*). Elements clau:

- **Plataforma digital:** Decidir quina plataforma usar (Decidim, Consul, Cívici, etc., o alguna pròpia més senzilla). Recomanació: optar per programari de codi obert consolidat (Decidim, per exemple, ja té comunitat de suport i mòduls en constant millora). Això estalvia costos i permet unir-se a actualitzacions col·lectives. La FEMP Xarxa també compta amb un repositori de plataformes i ferramentes validades.
- **Mòduls disponibles:** Assegurar-se d'habilitar les funcionalitats necessàries: sistema de propostes i suports, enquestes, votacions, gestió de processos (amb fases definides), registre de participants (preferiblement amb verificació d'empadronament per a fases de votació final, preservant al mateix temps la possibilitat de participació més àmplia en fases deliberatives). També un espai de notícies/blog per a difondre convocatòries (moltes plataformes integren un blog).
- **Connexió amb transparència:** Vincular els processos participatius amb informació rellevant. Per exemple, si hi ha un procés sobre ordenances fiscals, que des d'eixa pàgina es pugui saltar al portal de transparència on estan els pressupostos i informes econòmics per a nodrir el debat. La integració enforteix els dos portals.
- **Registre únic:** L'ideal seria que la ciutadania tinguera un únic registre/identitat per a interactuar amb l'ajuntament, ja siga per a tràmits electrònics, per a sol·licitar informació o per a participar en debats. Si bé tècnicament a vegades van separats, avançar cap a eixe model simplifica la vida a l'usuari (ex.: login únic amb certificat digital o sistema Cl@ve de l'Estat).
- **Visibilitat:** Col·locar accessos clars en la home de l'ajuntament tant al portal de transparència com al de participació. Solen posar-se icones o bàners destacats (*Portal de Transparència* i *Participa*). Si es releguen a enllaços xicotets, poca gent els trobarà.
- **Versió mòbil:** Comprovar que la plataforma de participació funcione bé en mòbils, atés que gran part d'usuaris accediran des de telèfons intel·ligents. Decidim i Consul tenen disseny responsive, però cal verificar en la implementació.

- **Protecció de dades:** Configurar els consentiments adequats per a les dades personals que es recaptin (p. ex., email, DNI per a verificació). I publicar les polítiques de privacitat i normes d'ús (netiqueta) clarament.
- **Suport tècnic:** Assegurar que hi ha algú (intern o proveïdor) que pugui resoldre problemes tècnics ràpidament quan la plataforma estiga activa (per exemple, durant una votació important, estar atents per si cau el servidor o hi ha saturació). La FEMP Xarxa o altres xarxes de ciutats a vegades proveïen suport compartit.

En paral·lel als portals, existixen **ferramentes metodològiques** de suport: per exemple, plantilles per a planificar processos participatius (un document tipus fitxa que detalla objectiu, abast, actors, fases, recursos requerits), o checklists de transparència (llistes de verificació de quins continguts publicar, que el responsable pot anar marcant). La Xarxa de Transparència i Participació va publicar una “Guia de conjunts de dades mínimes a publicar”^[67] que servix com checklist per a portals de transparència locals. Igualment, hi ha *kits de participació* que inclouen manuals per a dinamitzadors, fitxes de dinamització per a tallers, etc., moltes disponibles en repositoris de OGP o d'associacions de participació.

En definitiva, dotar-se de bons portals és un pilar de l'estratègia de govern obert. Com diu la màxima: “*si no està en la web, no existix*”. Un ajuntament pot fer molt, però si no el comunica i el mostra en els seus canals digitals, la ciutadania no el percebrà. Per això, invertir en portals actualitzats, complets i amigables és imprescindible. Cal concebre'ls com a **servicis en constant evolució**, no projectes estàtics. Sobretot en participació: la plataforma ha d'omplir-se de vida amb processos concrets, si no, un portal buit és contraproduent (gent que entra i ves “No hi ha processos oberts actualment” repetidament pot perdre interès). Per tant, la recomanació metodològica és **sincronitzar portals amb l'acció**: planificar quins processos participatius es llançaran l'any i preparar-los en la plataforma, de manera que sempre hi haja una mica en marxa o en avaluació. El mateix en transparència: mantindre una secció de novetats (*última informació publicada*) pot incentivar visites recurrents.

2.- Disseny de processos participatius i avaluació

L'èxit de la participació ciutadana depèn en gran manera d'un **bon disseny dels processos**. Algunes pautes metodològiques importants per al disseny:

- **Claredat d'objectius i abast:** Definir des de l'inici què es busca amb el procés (arreplegar propostes?, prioritzar inversions?, deliberar polítiques?, coproduir un pla?), i quins temes o decisions concretes abasta. Comunicar-ho clarament als participants. Per exemple: "Este procés definirà 5 projectes prioritaris de millora en el barri X amb un pressupost de 500.000€". Això evita confusions i expectatives fora de lloc.
- **Identificació d'actors clau:** Mapar qui són els interessats o afectats pel tema. Incloure als grups rellevants (veïnatge d'una zona, comerciants, associacions sectorials, etc.) convidant-los explícitament. Si es tracta d'una cosa molt tècnica, incloure experts o personal personal tècnic municipal com a suport. Per exemple, en un procés sobre mobilitat, involucrar a associacions de veïns, col·lectius ciclistes, empreses de transport, policia local, etc., des de la planificació.
- **Diversitat de canals:** Dissenyar el procés amb elements presencials i en línia, adaptats a diferents públics. Per exemple, per a arreplegar propostes, muntar bústies físiques o carpes itinerants en mercats per als qui no usen internet, al mateix temps que s'obri la plataforma digital. O realitzar tallers deliberatius en centres cívics i paral·lelament fòrums de debat virtual. La multicanalitat enriqueix la participació i la fa més inclusiva.
- **Temporalització realista:** Establir fases amb temps suficients. Una fase d'aportacions massa breu pot deixar fora a gent que no es va assabentar a temps. Millor pecar d'unes setmanes més i fer bona difusió. Igualment, si hi ha fase d'avaluació tècnica de propostes, preveure un lapse folgat perquè els tècnics analitzen factibilitat. Calendaris atapeïts solen portar a pròrrogues improvisades. Un bon procés de pressupost participatiu, per exemple, sol durar 4-6 mesos de principi a fi, incloent-hi difusió inicial, aportacions, avaluació, votació, resultats.

- **Normes i criteris predefinitos:** Establir regles del joc abans d'arrancar. Exemples: criteris d'exclusió de propostes (si van contra llei, si excedixen pressupost, etc.), percentatge de suports necessaris per a passar fases, quòrum si aplica, sistema de votació (una persona un vot, o votació múltiple, etc.). Estos criteris s'han de publicar i explicar. A València, en *DecidimVLC* es va establir des de l'inici que cada ciutadà podia votar 3 propostes del seu districte i 3 de ciutat en pressupostos participatius, i que eixirien les més votades fins a esgotar pressupost, amb un repartiment equitatiu per districtes. Eixa transparència de criteris va facilitar l'acceptació dels resultats.

- **Comunicació i facilitació:** Assegurar que durant tot el procés hi haja comunicació constant: informar de quantes propostes s'han rebut, publicar resums de debats, recordar terminis pròxims. I en esdeveniments presencials, comptar amb facilitadors neutrals que dinamitzen i asseguren que totes les veus s'escolten (evitant monòlegs o dominàncies). una persona moderadora capacitada pot fer la diferència entre una assemblea caòtica i un taller productiu. Invertir en eixa facilitació és crucial.

- **Retroalimentació i tancament:** En finalitzar, oferir **feedback a les persones participants**. Fer una sessió final o informe on s'expose quines decisions es van prendre, quines propostes es van incorporar o van descartar i per què [106]. Agrair la participació i assenyalar vies de seguiment (ex.: "les propostes acceptades s'integraran en el pla municipal que s'aprovarà tal data"). Esta devolució és vital perquè la gent senta que el seu temps va valdre la pena i per a aprendre col·lectivament.

- **Seguiment d'implementació:** En processos decisoris (com a pressupostos participatius), establir mecanismes de seguiment ciutadà. Per exemple, a París es publiquen actualitzacions de l'estat de cada projecte votat (en obra, finalitzat, etc.), i s'involucra a proponents en el disseny final. Una cosa similar es podria replicar: un comitè de veïnat que es reunisca trimestralment amb tècnics a veure l'avanç de les obres guanyadores, etc. Això tanca el cercle i prepara el terreny per a futurs processos (en demostrar resultats).

Respecte a l'avaluació de la participació (metaavaluació), convé fer-la tant al final de cada procés com anual/global:

- **Indicadors quantitius:** Nombre de participants (presencials i en línia), percentatge de població implicada, nombre de propostes presentades, nombre de reunions realitzades, pressupost participatiu executat, etc. Comparar estos indicadors amb edicions prèvies o amb municipis similars dona una idea d'evolució. Per exemple, veure que en pressupostos participatius va pujar la participació d'un 5% a un 8% del cens en dos anys és un bon progrés mesurable.
- **Indicadors qualitius:** Ací entren la satisfacció dels participants (es pot passar enquestes post-esdeveniment o post-procés preguntant com valoren l'experiència), la diversitat (van participar diferents segments d'edat, gènere, origen? – això es pot estimar amb registres voluntaris), la qualitat de les propostes (van ser pertinents, es van poder implementar?), la influència real en polítiques (quantes propostes ciutadanes van acabar incorporades en documents oficials o execucions?). La **Revista Espanyola de la Transparència** destaca analitzar no sols la quantitat sinó l'efectivitat de la participació^[107].
- **Ferramentes d'avaluació participativa:** Una bona pràctica és involucrar als propis ciutadans en l'avaluació. Per exemple, fer un taller d'avaluació *participativa* on es posen en comú què va eixir bé i malament del procés, i s'elaboren recomanacions per a millorar. Això aprofundix la corresponsabilitat i sol llançar idees valuoses (la gent nota detalls que als organitzadors se'ls escapen).
- **Transparència en l'avaluació:** Publicar els resultats de l'avaluació (indicadors, conclusions) en el portal de participació o en informes a la corporació. I amb base en ella, realitzar ajustos per a la pròxima convocatòria: per exemple, si es va detectar baixa participació juvenil, planejar accions específiques per a jòvens la següent vegada (anar a instituts, fer campanyes en xarxes com Instagram/TikTok, etc.). La millora contínua és senyal de maduresa.
- **Reconeixement i comunicació d'assoliments:** Avaluar també servix per a posar en valor l'aconseguit. Difondre que "Gràcies a la

participació veïnal, enguany obrim 3 parcs nous decidits per ells” o “100 persones que van crear el pla d’igualtat municipal” genera un relat positiu que anima a més gent a sumar-se en el futur. Lligar la participació a resultats concrets és la millor propaganda.

Així mateix, és convenient almenys anualment fer un **balanç global de govern obert** de l’ajuntament: recopilar el fet en transparència (ex.: nombre de visites al portal, resolucions d’accés, etc.) i en participació (processos realitzats, acords la ciutadania implementats) i presentar-ho en el ple municipal o a la ciutadania. Algunes ciutats publiquen *Memòries de Govern Obert* com a rendició de comptes específica. Això eleva el perfil polític del tema i compromet a continuar avançant. A més, permet detectar àrees fluïxes en comparació a altres (p. ex., molt bé en transparència però fluïxos en participació de joventut, etc.).

En resum, un disseny rigorós dels processos participatius i una avaluació honesta dels mateixos són ferramentes indispensables perquè la participació siga efectiva i sostenible. **Planificar, executar, avaluar, corregir** – eixe cicle de gestió de qualitat s’aplica igualment ací. Seguint metodologies i secundant-se en l’experiència acumulada, els ajuntaments poden evitar errors comuns i maximitzar les oportunitats de cada procés. La ciutadania, per part seua, percebrà professionalitat i serietat, la qual cosa augmentarà la seua confiança per a implicar-se. I en el fons, d’això es tracta: de generar un **cercle virtuos** on cada ronda participativa ix un poc millor i convenç a més persones d’unir-se en la construcció compartida del públic.

VIII. FORMACIÓ I CAPACITACIÓ

La implementació exitosa de la transparència i la participació exigix no sols canvis normatius o tecnològics, sinó també un fort component de **formació i capacitació de les persones involucrades**: personal municipal, responsables polítics i la pròpia ciutadania. Sense desenrotllament de capacitats, els avanços poden quedar en mers compliments formals. A continuació, es detallen iniciatives i recomanacions en matèria de formació per als diferents actors clau.

1.- Formació per a personal personal tècnic municipal

Els el personal al servei de l'administració pública locals són la **columna vertebral** que sosté el dia a dia de la transparència i participació. És fonamental dotar-los de coneixements i habilitats específiques per a estes àrees. Algunes accions formatives pertinents:

- **Cursos sobre normativa i procediments de transparència i protecció de dades:** Molts el funcionariat (secretaris, el personal d'arxiu, tècnics d'administració general) necessiten dominar la Llei 19/2013, la Llei 1/2022 CV i altra normativa aplicable. Cursos específics poden abastar: quines obligacions de publicitat activa existixen, com tramitar una sol·licitud d'accés a la informació pública (terminis, motivacions de denegació, límits, especialment el de la protecció de dades de caràcter personal i com ponderar-los), paper del Consell de Transparència, etc. La Generalitat, a través de Gva Oberta, ha oferit plans de formació en esta matèria^{[108][109]}. Per exemple, tallers pràctics de com elaborar l'Índex de Transparència municipal o complir amb l'ordenança local. Estos cursos han d'actualitzar-se conforme canvien les lleis (com la nova Llei 4/2023 en participació).
- **Capacitació en gestió de portals i dades obertes:** Instruir al personal TIC o als qui alimentaran el portal de transparència en l'ús de la plataforma triada, la càrrega de continguts, la conversió de dades a formats oberts, etc. Això pot incloure maneig de ferramentes d'anonimització (per a publicar documents ratllant dades personals quan siga procedent), o nocions de dades obertes (llicències de

reutilització, etiquetat de conjunts de dades segons estàndards). També formació en accessibilitat web perquè tot l'equip sàpia, per exemple, com generar un PDF accessible o subtítular un vídeo institucional per a sords.

- **Formació en elaboració de continguts tenint en compte criteris de comunicació clara:** Formar al personal en tècniques de comunicació clara que permeten elaborar textos més comprensibles, coherents i orientats a la ciutadania.

- **Formació en dinamització i tècniques participatives:** Per als tècnics de participació (si existixen) o altres tècnics que vagen a facilitar processos. Això abasta metodologies de facilitació de grups, tècniques de mediació de conflictes, disseny de dinàmiques participatives presencials (role playing, world café, metodologies deliberatives, etc.), i maneig de plataformes en línia (com moderar fòrums, com llançar enquestes en la ferramenta, etc.). Es poden organitzar tallers pràctics amb simulacions. La FEMP Xarxa ha organitzat seminaris web al respecte, i la pròpia Llei 4/2023 CV esmenta la necessitat de **programes de formació** en participació per a empleats públics[36][110]. De fet, seria ideal incorporar mòduls de participació ciutadana en la formació de nou ingrés del personal funcionari d'administració local.

- **Sensibilització en cultura de Govern Obert:** Més enllà de co-neixements tècnics, és útil realitzar jornades de sensibilització dirigides a personal de tots els departaments per a inculcar els valors i beneficis del govern obert. Per exemple, xarrades on es mostre com la transparència millora l'eficiència (casos concrets) o com la participació ajuda en les polítiques (amb testimoniatges d'altres ciutats). Això busca véncer possibles resistències i aconseguir que el personal entenga que no "és "treball extra sense sentit" sinó una nova manera de treballar més d'acord amb la societat actual.

- **Xarxes d'intercanvi i aprenentatge mutu:** Fomentar que els tècnics assistisquen a congressos, jornades o xarxes col·laboratives. A Espanya existix un Congrés Estatal de Transparència anual i un Congrés sobre Govern Obert, a més de fòrums autonòmics (en la

Comunitat, la Generalitat). Estes instàncies permeten compartir experiències, aprendre d'iguals i motivar-se. Per exemple, conèixer de primera mà com un municipi veí va solucionar X problema de dades obertes pot estalviar molts esforços. La Diputació d'Alacant va organitzar un curs pràctic per a ajudar ajuntaments a actualitzar els seus portals de transparència, amb gran èxit, mostrant l'eficàcia de l'aprenentatge col·lectiu^[11]^[12].

- **Formació en protecció de dades i transparència:** Hi ha una intersecció important entre la Llei de Protecció de Dades Personals (LOPDGDD) i la transparència. el personal tècnic han de saber com conjugar els dos deures (anonimitzar dades sensibles abans de publicar, respondre correctament a sol·licituds de dades personals pseudonimitzats, etc.). Un mòdul en esta matèria és recomanable, idealment amb intervenció d'experts de l'Agència de Protecció de Dades o de la figura del Delegat de Protecció de Dades si l'ajuntament el té.

- **Idiomes cooficials i llenguatge clar:** En la Comunitat Valenciana, encara que la majoria de documentació es publica en castellà, és desitjable oferir-la també en valencià. Formació lingüística o suport en traducció pot ser útil (i legalment, la transparència ha de ser bilingüe ací). A més, formació en *llenguatge clar* pot ajudar el personal tècnic a redactar textos comprensibles per al portal (evitant argot administratiu innecessari).

les persones responsables municipals han de facilitar que els seus empleats assistisquen a estes capacitacions, fins i tot considerant-les dins de la jornada laboral, ja que redunden directament en un millor servici públic. Algunes poden ser en línia (el que facilita arribar a tots els racons, especialment útil per a xicotets municipis). En definitiva, **invertir en formació del personal** és invertir en la sustentabilitat del govern obert local.

2. – Sensibilització política i directiva

La implicació activa dels **càrrecs electes i directius** municipals és determinant per a impulsar (o frenar) la transparència i participació. Per això, és essencial treballar en la seua sensibilització i capacitació específica:

- **Jornades de sensibilització per a càrrecs públics:** Dirigides a alcaldes, regidors i alts directius municipals, perquè entenguin el valor estratègic del govern obert. Estes poden incloure: presentacions de casos exitosos (una persona amb responsabilitat d'alcaldia d'un altre municipi explicant com la participació va millorar la seua ciutat, per exemple), ponències d'experts sobre com la transparència augmenta la confiança o prevé la corrupció, i debats guiats sobre les preocupacions que els responsables polítics tinguen (p. ex., "perdré poder de decisió?", "i si la participació em va en contra?"). La idea és alinear la visió política amb els principis de govern obert. La FEMP i la Federació Valenciana de Municipis (FVMP) solen organitzar fòrums per a electes, però a vegades se centren en gestió clàssica; seria positiu incloure mòduls fixos sobre transparència/participació en la formació de nous regidors després d'eleccions.

- **Formació tècnica adaptada a responsables:** Sense entrar en minúcies, les regidores i regidors han de conèixer les obligacions legals bàsiques (per a no incórrer en incompliments) i les ferramentes disponibles. Per exemple, saber que hi ha un Consell de Transparència autonòmic davant el qual poden reclamar-se les seues decisions, o conèixer l'existència de la plataforma de participació i com monitorar-la. Alguns càrrecs electes temen la participació per desconeixement tècnic, pensen que "qualsevol podrà insultar-nos en internet"; mostrar-los els sistemes de moderació i les regles pot donar-los tranquil·litat.

- **Capacitació en comunicació i rendició de comptes:** Molts polítics no estan habituats a explicar proactivament les seues decisions. Tallers de comunicació clara (com presentar dades municipals de manera accessible, com contestar preguntes ciutadanes difícils) poden ser útils. Fins i tot simulacions d'audiències públiques amb role-play de la ciutadania crítics, perquè aprenguen a manejar eixes situacions de manera constructiva. També inculcar-los la conveniència de publicar les seues agendes i declaracions de béns, amb un enfocament positiu (transparència com a blindatge d'integritat).

- **Visites d'intercanvi:** A vegades res convenç més que veure amb els seus propis ulls. Organitzar visites de delegacions polítiques a municipis capdavanters en govern obert (per exemple, portar regidors d'un poble a veure els pressupostos participatius d'una ciutat mitjana que els tinga consolidats, o viceversa) pot ser revelador. Veure a ciutadans participant contents i als seus col·legues polítics satisfets del procés lleva moltes pors. En esta línia, la Xarxa de Ciutats per la Transparència (FEMP) abans de la pandèmia organitzava trobades en diferents ciutats on es mostraven iniciatives locals en viu.

- **Compromisos i autoavaluació de la classe política:** Introduir la cultura que ells mateixos s'apliquen estàndards de bon govern. Per exemple, tallers perquè dissenyen el seu propi **Codi de Bon Govern** local (seguint el Codi de Bon Govern de la Generalitat Valenciana o Codi aprovat per la FVMP basat en el Codi de bon govern estatal). Si les regidores i regidors elaboren el seu codi de conducta, s'impliquen més a complir-lo. També promoure exercicis d'autoavaluació: potser mitjançant qüestionaris anònims, preguntar als càrrecs electes com perceben la transparència de l'ajuntament, on veuen oportunitats de millora, etc. Això els fa reflexionar i se senten part de la solució.

- **Lideratge compartit:** Un ideal és conformar dins de l'ajuntament un **Equip de Govern Obert** transversal amb polítics de diferents àrees + tècnics, per a coordinar l'impuls. Capacitar a estos líders (per ex. regidor de participació, regidor de modernització, secretari general) perquè siguen agents de canvi és clau. La formació ací pot ser més estratègica: aprendre a desenrotllar un Pla de Govern Obert municipal, com integrar-lo en el pressupost i plans sectorials, etc. Pot requerir consultoria externa o formació especialitzada (alguns màsters d'administració pública ja toquen govern obert, i fins i tot hi ha MOOC en línia de l'Institut Nacional d'Administració Pública - INAP, etc.).

La sensibilització política deu també ressaltar la connexió del govern obert amb les demandes ciutadanes i el seu potencial rèdit en termes de legitimitat. Per exemple, recordar la bretxa de confiança actual: només un X% de la ciutadania confien en el seu ajuntament (si hi ha

dades de CIS o altres), i com la transparència i participació poden millorar eixa xifra. També vincular-ho al context: el moviment 15-M en 2011 a Espanya reclamava “*democràcia real ja*”, d'eixes pólvores venen estos llots, és resposta a demandes socials de més implicació. Quan els responsables polítics comprenen que és més perillós ignorar eixes demandes que abraçar-les (perquè ignorar-les alimenta populismes antisistema), solen mostrar-se més oberts a innovar.

En la Comunitat Valenciana, la Conselleria de Transparència en el seu moment (2015–2019) va impulsar la firma de pactes de govern obert amb alcaldes i alcaldesses i va organitzar fòrums amb càrrecs electes. És desitjable reprendre i ampliar eixes accions, potser integrant-les amb l'agenda de la FVMP perquè tots els alcaldes i alcaldesses les prenguen com a part natural de la seua gestió.

En definitiva, aconseguir que els líders locals **facen seu el paradigma** és la millor garantia d'avanç, perquè posaran mitjans i exemple perquè tota l'organització reme en eixa direcció.

3.- Capacitació ciutadana

No podem oblidar al tercer pilar: la **ciutadania**. Perquè les ferramentes de transparència i participació siguen aprofitades plenament, el veïnat també necessiten unes certes habilitats i coneixements. Algunes línies de capacitació ciutadana útils:

- **Alfabetització digital i dades:** Ensenyar a la població a buscar i usar la informació pública. Per exemple, tallers en biblioteques o centres cívics sobre “Com navegar el portal de transparència del teu ajuntament” o “Com sol·licitar informació pública: taller pràctic”. També nocions de dades obertes: hackatones la ciutadania senzills o cursos de “dades per a principiants” on es mostre com amb les dades municipals es poden fer xicotetes investigacions (e.g., veure l'evolució del pressupost en educació, o mapear l'arbratge urbà amb les dades obertes). Això empodera a un perfil de ciutadà més analític (periodistes la ciutadania, estudiants, etc.). La Xarxa de Transparència FEMP ha insistit que les dades obertes només generen valor si la societat sap reutilitzar-los[64].

- **Escoles de ciutadania/escoles de participació:** Algunes ciutats han creat espais formatius permanents per a veïns. En la Comunitat, molts municipis de les tres províncies tenen una *Escola de Formació Ciutadana* orientada a associacions veïnals. Enfortir a les associacions en gestió interna, en processos deliberatius, etc., redunda en més capacitat per a intervindre eficaçment en participació institucional.

- **Formació a col·lectius específics:** Sovint es requereix adaptar la capacitat a diferents públics. Per exemple, jòvens: tallers en instituts sobre participació (simulacions de plens juvenils, com poden proposar idees a l'ajuntament). Majors: xarrades en centres de majors sobre els mecanismes de participació al seu abast, motivant-los a aportar la seua saviesa i necessitats. Migrants: sessions en diferents idiomes (o amb traductor) explicant els seus drets de participació local (molts migrants desconeixen que si estan empadronats poden participar en consultes, i fins i tot votar en municipals si tenen nacionalitat o acords de reciprocitat).

- **Promoció de l'associacionisme i lideratge comunitari:** La Llei 4/2023 es titula de *Participació Ciutadana i Foment de l'Associacionisme*, reconeixent que les entitats ciutadanes són motors de la participació[113]. Per això, hi ha mesures com el Registre Municipal d'Entitats, o el suport formatiu a líders veïnals. Una bona pràctica són les **trobades d'associacions** on s'intercanvien experiències exitoses (per ex., un barri explica com va aconseguir mobilitzar als veïnat per a un hort urbà col·laboratiu). Això inspira a altres entitats. També es poden oferir micro-formacions: comptabilitat bàsica per a associacions (millora la seua gestió), com presentar projectes a pressupostos participatius, etc.

- **Cultura de la participació des de l'escola:** Introduir en l'educació formal valors i pràctiques participatives. L'article 36 de la Llei 4/2023 proposa incorporar la participació ciutadana en el sistema educatiu valencià[110]. Això pot traduir-se en programes escolars: pressupostos participatius escolars (alguns centres ja ho fan, destinen una part del seu pressupost al que decidisca l'alumnat), consells municipals d'infància (que en diverses ciutats es reuneixen

periòdicament i eleven propostes als plens), i unitats didàctiques sobre democràcia local, amb visites a l'ajuntament, simulacions de regidories infantils, etc. Sembrar la llavor participativa en xiquets i jóvens garanteix la ciutadania més actius demà.

- **Difusió de drets i canals:** Molta gent no participa simplement per desconeixement. Campanyes informatives simples, a l'estil "Sabies que...? Tens dret a saber què fa el teu ajuntament. Demana informació en el nostre Portal de Transparència" o "Tu pots decidir millores per al teu barri. Informa't dels pressupostos participatius al teu Ajuntament", poden augmentar la participació. Això és més comunicació que formació, però se solapa: en els missatges es pot incloure mini-guies (p. ex., un vídeo tutorial de 2 minuts sobre com registrar-se en la plataforma de participació). Les xarxes socials municipals i premsa local són crucials per a difondre-ho.

- **Acompanyament a persones amb bretxa digital:** Per a no excloure a col·lectius sense destresa digital, es poden habilitar en oficines d'atenció ciutadana un servei de suport: personal o voluntaris que assistisquen a qui vulga participar. Per exemple, en pressupostos participatius, posar taules amb ordinadors en biblioteques amb personal que ajude veïns a introduir la seua proposta en línia o emetre el seu vot digital. O en transparència, oferir que en la OAC t'orienten si busques una certa informació en el portal. Això és més un servei que formació, però alhora està ensenyant a la ciutadania a fer-ho per si sol la pròxima.

- **Ús de mitjans comunitaris:** Ràdios locals, televisions municipals, butlletins veïnals, etc., poden servir com a plataformes de capacitat informal: fer programes explicant com llegir els pressupostos municipals, o debats radiofònics sobre projectes on s'ensenyi a argumentar propositivament. A Menorca, per exemple, es va usar la ràdio per a un brainstorming públic sobre vivenda^[104], la qual cosa alhora va educar a l'audiència en deliberació pública.

La **col·laboració amb organitzacions de la societat civil** és estratègica per a estes labors. Associacions de veïns, ONGs, universitats populars, etc., poden coorganitzar formacions i difondre entre les seues

bases. També es poden implicar bibliotecaris (que sovint són formadors en alfabetització digital), a mestres i professors per a la part educativa, i a mitjans de comunicació locals en la difusió.

En resum, la ciutadania preparada és més exigent i alhora més col·laborativa. Si el veïnat comprenen la informació pública i saben com incidir en el col·lectiu, es convertixen en aliats per a la millora de la ciutat. Com apunta la Llei 4/2023, es busca “*una ciutadania activa i corresponsable*”, i això requerix dotar-la de ferramentes de coneixement[44]. En última instància, l’objectiu de govern obert no és només canviar l’administració, sinó **transformar la relació entre esta i la societat**, cap a un model de governança compartida. La formació i capacitatció de tots els actors –emprats, governants i la ciutadania– és el camí per a aconseguir eixe canvi de cultura profunda i durador.

IX. CASOS PRÀCTICS I EXPERIÈNCIES REALS

Per a aterrar les idees exposades, és valuós revisar **casos pràctics**, tant d'èxits com de fracassos, que brinden ensenyances concretes. A continuació, es presenten algunes experiències destacades –diverses ja esmentades– aprofundint en els seus assoliments i lliçons apreses, amb èmfasis en l'àmbit valencià, estatal i europeu.

1. – Casos d'èxit en transparència

- **Transparència proactiva a l'Ajuntament de Madrid:** La capital espanyola va ser de les primeres a publicar de forma oberta les agendes dels seus alts càrrecs (reunions amb tercers, esdeveniments públics, etc.)^[77]. Això, sumat a la publicació de contractes menors i subvencions en formats reutilitzables, la va situar en els primers llocs d'índexs de transparència. L'èxit radica en la sistematització: van desenrotllar aplicacions internes perquè cada regidoria bolcara les seues dades de manera automàtica al portal. La lliçó és que amb ferramentes de gestió adequades, la transparència proactiva deixa de ser una càrrega manual i s'incorpora al flux regular de treball.
- **Portal de Transparència de la Diputació de Castelló:** Va ser reconegut fa pocs anys com un dels més complets a nivell provincial. Oferix, a més dels continguts obligatoris, una secció de *Transparència municipal* on agrega dades comparatives de tots els ajuntaments de la província (per exemple, publicació de pressupostos locals). Esta pràctica de la Diputació donant suport a la transparència dels pobles xicotets és un èxit de coordinació interadministrativa^[114]. Gràcies a això, municipis de pocs habitants van complir obligacions que solos no podrien. L'ensenyança: les entitats majors poden actuar com a multiplicadors de transparència per als ens menors, proporcionant-los infraestructura comuna i guia.
- **Transparència en la Generalitat Valenciana:** A nivell autonòmic, la Comunitat Valenciana ha fet passos exemplars. Després d'escàndols de corrupció passats, la Generalitat va bolcar esforços en el portal de **GVAOberta**, que destaca per ser un dels portals de transparència de referència a nivell estatal. A més, cal destacar la creació

de l'Agència **Antifrau**, és una agència independent, amb potestat per a investigar irregularitats i protegir denunciants, va ser una fita estatal (Llei 11/2016). Al costat del Consell de Transparència, va formar un ecosistema robust de control[20][25]. Com a resultat, la Generalitat va multiplicar per deu el nombre de sol·licituds d'informació ateses entre 2015 i 2020, senyal de major confiança ciutadana en el mecanisme. La clau de l'èxit va ser acompanyar la norma amb dotació institucional (personal i recursos a eixos òrgans) i amb una decidida voluntat política d'obrir dades (per ex., el portal de dades obertes de la Generalitat compta amb centenars de conjunts de dades disponibles, del transport a sanitat, i recentment s'han inclòs les dades d'execució de fons europeus NextGen, un tema sensible).

- **Dades obertes urbanes a Barcelona:** Barcelona va destacar en transparència des de primerenc, llançant en 2010 el seu portal de dades obertes. Amb el temps, han integrat eixe portal amb aplicacions concretes: per exemple, van desenrotllar el *Portal de Tràmits* amb transparència incorporada (cada tràmit mostra els seus temps mitjans de resolució actualitzats, etc.). També van implementar un **sistema d'avaluació** amb indicadors publicats dels compromisos de govern (la web *BCN Dades obertes* permet veure el grau de compliment de les mesures del pla municipal). Estes pràctiques de hipertransparència ajuden a l'autoexigència i la credibilitat: la ciutadania poden fiscalitzar en temps real si s'estan complint les promeses electorals. La transparència esdevé així en rendició de comptes dinàmica, no espera a fi de mandat. Este cas il·lustra com la transparència pot evolucionar de publicar documents a publicar resultats i impactes.

- **Índex de Transparència d'Ajuntaments (ITA) de Transparència Internacional:** Encara que esta organització ja no realitza el ITA, en el seu moment va incentivar notablement als ajuntaments a millorar. Ciutats com Bilbao, Gijón o Sant Sebastià van liderar repetidament els rànquings amb puntuacions quasi perfectes[115][116], la qual cosa es va traduir en portals molt complets i actualitzats. Per exemple, Bilbao va incloure fins i tot apartats innovadors com les avaluacions trimestrals del seu pla de govern, i Gijón va ser de les primeres a publicar la seua geolocalització del patrimoni municipal

(béns immobles en mapa). Estes ciutats van demostrar que es pot anar més enllà del mínim legal per compromís propi. L'aprenentatge: els rànquings i avaluacions externes, encara que no perfectes, servixen d'esperó. I els qui els van encapçalar, van tindre després menys problemes a adaptar-se a noves normatives (ja estaven per damunt de l'exigit).

- **Cas de Vitòria-Gasteiz:** Este municipi ha sigut diverses vegades premiat per les seues pràctiques de bon govern. En transparència concretament, va implementar un *Portal de Transparència Ciutadana* que inclou una bústia perquè el veïnat suggerisquen quina informació els agradaria veure publicada. En atendre estos suggeriments, la informació del portal està alineada amb els interessos reals (ex., es va publicar a petició ciutadana l'històric de multes de trànsit, per a estudiar la tendència). Este enfocament *bottom-up* és un èxit replicable: incorporar a la ciutadania també en la definició de la transparència, no sols en el seu consum.

2.- Experiències participatives destacades

- **Pressupostos Participatius de la Comunitat Valenciana (GVA):** La Generalitat va llançar en 2021 una experiència pilot de pressupostos participatius autonòmics per a 2022, una cosa inèdita a Espanya[86]. Es va destinar una partida pressupostària per a la Generalitat i una altra per als municipis xicotets. La resposta va ser notable: es van presentar 937 propostes ciutadanes, de les quals 96 van resultar finalment seleccionades després d'un procés de priorització i votació (amb més de 70.000 vots emesos). Es financen projectes en totes les comarques, des d'infraestructures sanitàries fins a programes culturals. Este cas és un èxit per la innovació (traslladar una ferramenta típica local al nivell autonòmic) i per la capillaritat reeixida (va haver-hi dinamització comarcal). La clau va ser una forta campanya informativa i la implicació de les ofícines PROP i ajuntaments com a canals de difusió. La implementació ha ensenyat també lliçons: algunes propostes guanyadores eren complexes d'executar per competències (implicaven ajuntaments) i s'ha après a afinar la coordinació. Però en general ha sigut tan ben acollit que la Llei 4/2023 formalitza estos pressupostos

participatius autonòmics per al futur. És un exemple inspirador d'eleva la participació d'escala.

- **Citizens' Assembly sobre la Climatització de Centres Educatius a Extremadura:** Encara que fora de la CV, este cas recent en 2022 és il·lustratiu. La Junta d'Extremadura va convocar una Assemblea Ciutadana per a debatre com millorar la climatització (calor a l'estiu) de les aules, amb participació de docents, pares, alumnes i experts. Després de sessions deliberatives, van emetre recomanacions que la Junta està implementant (per exemple, instal·lar ventilació natural croada, tendals, reforestació de patis). Este és un cas d'èxit de participació sectorial, ja que va involucrar a la comunitat educativa a resoldre un problema concret. L'ensenyança: obrir espais deliberatius fins i tot per a qüestions tècniques produïx solucions més acceptades i adaptades. Una cosa similar podria aplicar-se en CV per a desafiaments concrets (p. ex., una assemblea ciutadana sobre gestió hídrica en zones de sequera, etc.).

- **Procés de Pressupost Participatiu a Pedreguer:** Ja citat, Pedreguer (Alacant) és pioner des de 2012. El destacable és que després de més de 10 edicions, han sostingut la participació d'al voltant de 15% del cens regularment, i han executat desenes de micro-obres. Han aconseguit integrar el procés en el cicle pressupostari anual, reservant un 20% de les inversions. Este manteniment en el temps és un èxit en si; indica que la ciutadania l'ha interioritzat com un dret. Fins i tot canvis de govern no ho han eliminat, perquè la població ja ho considera part normal de com es decidix. L'ensenyança: la perseverança crea institucionalització ciutadana. Començar és important, però perseverar és el que consolida la cultura participativa.

- **Observatori de la Ciutat de Bogotà:** Fora d'Europa, Bogotà (Colòmbia) va implementar un mecanisme innovador: un panell ciutadà representatiu permanent (*Observatori de la Ciutat*) que respon enquestes periòdiques sobre la gestió de la ciutat. Les seues opinions s'usen per a ajustar polítiques i els resultats es publiquen obertament. Encara que no és participació deliberativa ni decisòria, és participació consultiva contínua amb rigor científic. Això ha permés, per exemple, detectar d'hora insatisfacció amb

uns certs servicis i corregir-los. Com a bona pràctica, mostra com combinar tècniques d'investigació social (panell estadístic) amb transparència (divulguen els informes) per a aconseguir un govern més receptiu. Un municipi valencià podria replicar a menor escala un panell ciutadà anual per a prendre el pols a la seua població i orientar els seus plans.

- **“La meua Muralla” a Pamplona:** Participació col·laborativa patrimonial: l'Ajuntament de Pamplona va involucrar a la ciutadania en la redacció del pla director de les muralles històriques. Amb voluntaris, van fer inspeccions participatives de l'estat de les muralles, es van arreplegar propostes d'ús ciutadà dels espais, etc. Això va derivar en un pla amb ampli consens i en accions de voluntariat permanents en manteniment i promoció del patrimoni. És un cas d'èxit de cogestió cultural: la ciutat no sols va informar, sinó que va integrar activament a associacions culturals i veïns a diagnosticar i planificar, aconseguint una major cura d'eixe bé després. Ensenya que la participació no sols és per a “el nou” sinó també per a conservar i revaloritzar el llegat històric de manera col·laborativa.

X. PERSPECTIVES FUTURES I RECOMANACIONS

Mirant cap al futur, la transparència i la participació ciutadana es perfilen no sols com a obligacions legals, sinó com a **eixos estratègics** de la transformació de les administracions públiques. Les tendències emergents indiquen que el Govern Obert continuarà evolucionant i aprofundint-se. A continuació, es plantegen algunes perspectives de futur i recomanacions finals per a consolidar i ampliar els assoliments en l'àmbit local, especialment en la Comunitat Valenciana.

1.- Tendències emergents

- **Institucionalització del Govern Obert:** S'observa una tendència a integrar els principis de transparència, participació, col·laboració i rendició de comptes en la **planificació estratègica** de les administracions. És previsible que més ajuntaments elaboren **Plans de Govern Obert** o cartes de compromís específiques. A nivell nacional, encara que l'anunciada reforma de la Llei 19/2013 s'ha retardat[117], és probable que acabe arribant, incorporant millores (règim sancionador, ampliar subjectes obligats com a partits i sindicats, creació de registres de lobbies, etc.)[118]. Les entitats locals hauran d'adaptar-se a eixos canvis, la qual cosa redundarà en major transparència d'àmbits fins ara opacs (per exemple, la interacció amb grups d'interés). En la Comunitat, amb la nova Llei 4/2023 i la plena entrada en vigor de la Llei 1/2022, el marc ja és avançat; la tasca futura serà **desenrotllar reglamentàriament** aspectes d'eixes lleis i verificar el seu compliment efectiu (per exemple, creant els Consells de Participació Ciutadana locals previstos, o implementant plans locals de participació obligatoris segons art. 44 Llei 4/2023[38]).

- **Digitalització intensiva i tecnologia cívica:** La revolució digital continuarà oferint ferramentes. S'espera veure més usos d'intel·ligència **artificial** en transparència: bots que assistisquen en busques d'informació pública, o IA que traduïska sumaris executius a llenguatge senzill per a cada document complex. Algunes administracions ja treballen en prototips d'assistents virtuals d'informació pública[50]. Així mateix, el **blockchain** podria aplicar-se a certificar

processos participatius (vot electrònic verificable) o a la publicació de dades immutables (per exemple, registrar en blockchain les versions de plecs de contractes per a assegurar que no s'alteren després de publicació). Encara que incipient, l'OCDE destaca estes tecnologies emergents (IA, blockchain, VR) com a aliades per a reduir barreres i augmentar la confiança en la participació[66]. També la **realitat augmentada** pot usar-se per a transparència: imaginem apuntar amb el mòbil a un edifici públic i obtindre dades del seu consum energètic o manteniment (projectes d'este estil s'estan desenrotllant en ciutats *smart*). Els ajuntaments hauran d'estar oberts a experimentar amb estes innovacions, això sí, calibrant riscos ètics (algorismes transparents, protecció de dades, etc.). La **transformació digital** de les administracions (impulsada per fons Next Generation EU) és una finestra d'oportunitat per a incorporar mòduls de govern obert en tots els sistemes nous.

- **Govern Obert com a política transversal i coproducció de servicis:** La següent fase del govern obert va més enllà de la transparència de dades o la participació en decisions aïllades; es dirigix cap a la **col·laboració contínua** en l'execució de polítiques i servicis. En el futur veurem més iniciatives de **coproducció** públic-social: la ciutadania treballant juntament amb l'ajuntament en la prestació de servicis (p. ex., vigilants voluntaris ambientals que complementen la labor municipal, pressupostos col·laboratius entre municipi i associacions, etc.). La Llei valenciana ja preveu la **gestió comunitària** en el seu art. 48[119], senyal d'esta tendència. Emergixen conceptes com "*Living Labs*" urbans on veïns, empreses, universitat i ajuntament proven solucions junts en entorns reals. També les **aliances multi-actor** (ODS17) seran essencials: el govern obert no es concep només entre administració i ciutadà, sinó integrant sector privat, acadèmia, ONGs. En el context municipal, això pot traduir-se en què els plans estratègics de ciutat es cocreuen amb tots eixos actors en peus d'igualtat (algunes ciutats ja tenen *Consells de Ciutat* amplis amb agents socials, econòmics i la ciutadania). La governança de xarxes és l'horitzó.

- **Avaluació i dades sobre govern obert:** S'intensificarà l'exigència de mesurar l'impacte real d'estes polítiques. Més enllà de comptar

activitats, hi haurà pressió per demostrar resultats: Ha millorat la confiança ciutadana? Ha baixat la corrupció? S'estalvia diners gràcies a la transparència? Institucions internacionals (Banc Mundial, OCDE) i l'acadèmia estan generant cada vegada més estudis quantitius sobre els efectes del govern obert. Per exemple, la OECD va traure en 2023 un índex de govern obert local per a Amèrica Llatina, i no seria rar que sorgira una cosa similar a Europa. Els ajuntaments podrien veure's comparats també en el seu acompliment participatiu (ja hi ha guardons com els Premis NovaGob o els ODP Awards que valoren projectes innovadors). Això forçarà a professionalitzar encara més la gestió: no n'hi ha prou amb fer, cal monitorar i reportar assoliments (o corregir si no n'hi ha). Potser veiem en el futur pròxim *rànquings de participació ciutadana* o indicadors normalitzats de qualitat de la participació (així com van existir els de transparència). Preparar-se per a això és recomanable: qui tinga bons sistemes d'informació interna podrà lluir millor els seus avanços.

- **Cultura de la dada i periodisme de dades:** En la societat civil, creixerà l'ús de les dades obertes per a fiscalitzar i proposar. El periodisme d'investigació local possiblement utilitzarà cada vegada més els portals de transparència per a nodrir reportatges, i la ciutadania amb coneixements d'anàlisi de dades podrà realitzar auditories independents (*social audits*). Per exemple, organitzacions anticorrupció monitorant en temps real els contractes publicats per a alertar de sospites. Això és positiu, però pot generar tensions amb administracions no acostumades a tal escrutini. La tendència és imparable: amb l'explosió de ferramentes d'anàlisi (moltes gratuïtes), més la ciutadania podran detectar patrons en les dades municipals (gastos anòmals, disparitats entre barris, etc.) i elevar demandes. Els ajuntaments hauran d'abraçar esta fiscalització com a aliada (moltes vegades eixes mirades externes detecten ineficiències que la pròpia administració no va veure) i no retraure's.

- **Participació deliberativa i democràcia directa:** A nivell global, s'observa un ressorgir de la **democràcia deliberativa** (assemblees ciutadanes, mini-públics) per a abordar grans reptes (clima, post-Covid, desigualtat). És previsible que s'estenga al local per a temes estratègics: per exemple, municipis convocant assemblees

de veïns sobre com adaptar-se al canvi climàtic (com han fet diverses ciutats franceses). També la tecnologia pot facilitar **referèndums locals** en major número, gràcies a votació electrònica segura. Sempre que s'usen amb responsabilitat (no trivialitzar consultes), esta democràcia directa complementarà la representativa. La Llei valenciana ja obri la porta a consultes ciutadanes locals sense autorització estatal (si no són tècnicament referèndum)[89], per la qual cosa podríem veure en els pròxims anys més consultes sobre assumptes urbanístics, festius, de nomenclátor, etc., legitimant decisions sensibles. El repte serà mantindre la qualitat deliberativa (informar bé a les persones votants, etc.) i garantir participació suficient per a considerar-les vàlides. Si s'aconsegueixen, augmentarà la implicació ciutadana i es pal·liarà la sensació de desconnexió amb els responsables polítics entre eleccions.

En definitiva, les perspectives apunten a un aprofundiment del paradigma obert: administracions més permeables, dades fluint lliurement, ciutadania més empoderada i involucrada en totes les fases del públic. No és un canvi de la nit al dia, però la direcció és clara i en gran manera irreversible –sobretot perquè ve impulsada tant “des de dalt” (normatives internacionals, nacionals) com “des de baix” (demandes socials, noves generacions).

2.- Recomanacions estratègiques

Perquè els governs locals de la Comunitat Valenciana aprofiten estes tendències i consoliden els avanços, es poden formular una sèrie de recomanacions estratègiques:

1. **Compromís polític explícit i planificat:** Instar cada ajuntament a subscriure un **Pacte local per la Transparència i la Participació** que involucre a tots els partits. Este pacte pot traduir-se en un **Pla de Govern Obert Municipal** a 4 anys, amb objectius, accions i recursos assignats. Per exemple: “Any 1: posada al dia del portal de transparència; Any 2: llançar primer pressupost participatiu; Any 3: crear Consell de Ciutat; Any 4: avaluació i noves metes”. Incloure-ho en l'agenda política formal (aprovat en Ple) li dona pes i continuïtat encara que canvie el govern[60].

2. **Dotació d'unitats i recursos específics:** Crear o enfortir la **Unitat de Transparència i Participació** en cada municipi, amb personal format i estable. On no siga viable tindre unitat separada, nomenar almenys responsables clars en l'estructura (p. ex., el secretari per a transparència passiva, una persona tècnica X per a portal actiu, etc.). Assegurar pressupost anual per a activitats de participació (encara que siga modest, però que existisca partida pròpia). L'experiència mostra que sense una mínima estructura, les iniciatives es diluïxen. A més, aprofitar la Xarxa de municipis per la transparència de la FVMP per a economies d'escala: compres conjuntes de programari, convenis per a assistència tècnica compartida, etc.
3. **Integració de sistemes d'informació:** Avançar cap a l'automatització en transparència. Recomanació tècnica: implementar quadres de comandament interns que alimenten automàticament al portal de transparència, per a no dependre de la càrrega manual. Per exemple, connectar el sistema comptable, el gestor d'expedients i el portal web mitjançant APIs. Això requereix inversió en TIC, però els fons estatals i europeus per a modernització poden cobrir-ho. Un bon objectiu seria que per a 2025 tots els ajuntaments mitjans/grans valencians tinguen el seu portal 100% actualitzat en temps real (o amb mínima intervenció). Igualment, unificar plataformes de participació: ideal que la Generalitat/FVMP oferisquen una plataforma de participació *white-label* per a municipis xicotets, així s'eviten desenes de microllocs infrautilitzats.
4. **Cultura organitzativa: formació contínua i incentius:** Institucionalitzar la formació esmentada en secció VIII: que anualment tot el personal faça algun curs breu de refresc en govern obert (encara que siga en línia). Incloure mòduls en la formació de nous el funcionariat de la Generalitat i de la Diputació orientats a servici local. També introduir **indicadors d'acompliment** relatius a transparència/participació en l'avaluació de directius i departaments. Per exemple, mesurar compliment de temps de resposta d'informació, o grau d'execució de projectes participatius, i vincular-ho a reconeixement. Això envia el missatge que és prioritat corporativa. Celebrar els assoliments (p. ex., si un departament va publicar tot a temps, felicitar públicament; si

un procés participatiu va ser exemplar, reconèixer als implicats). Xicotets incentius morals motiven.

5. **Aprofundir la transparència de sectors específics:** Encara hi ha àrees fosques a nivell local que es poden il·luminar millor. Recomanacions puntuals: publicar agendes i ingressos d'alcaldes/regidors (com ja fan algunes grans ciutats); crear registres de lobbies locals –la Llei estatal ho demanava per a la AGE, les CCAA com la valenciana ja creen els seus, els ajuntaments podrien voluntàriament implementar-los per a les interaccions amb empreses o col·lectius en tràmits rellevants; obrir dades d'urbanisme (plans en formats GIS) i de mobilitat (per a aplicacions de transport); i transparentar més l'avaluació de servicis públics (indicadors de qualitat de neteja, transport, etc., en el portal). A més, fomentar la **transparència en contractacions**: encara que la Plataforma de Contractació ja publica l'essencial, es pot afegir context en portal local (informes de fiscalització, etc.). Totes estes accions enfortixen la confiança i anticipen compliment de possibles lleis futures.

6. **Promoure la innovació participativa:** Recomana als municipis que experimenten amb almenys una **nova metodologia participativa** en el pròxim bienni. Per exemple, que un pilote un jurat ciutadà, una altra muntanya un laboratori veïnal, un altre faça una consulta amb vot telemàtic verificant amb Cl@ve, etc., i després compartisquen resultats en la xarxa autonòmica. Esta innovació distribuïda permet aprendre què funciona en context valencià sense que tots arriquen alhora. La Generalitat podria secundar amb assistència tècnica a estos pilots (potser fins i tot amb xicotetes subvencions competitives a projectes innovadors de participació local, similar als Premis de la Innovació Pública però enfocats a govern obert).

7. **Garantir la inclusió i diversitat:** Com a recomanació transversal, assegurar que les polítiques de transparència i participació són **inclusives**. Això implica: portals en valencià i castellà; accessibilitat per a persones amb discapacitat (en portals i esdeveniments); estratègies per a involucrar a jòvens (utilitzant els seus canals de comunicació), a persones majors (canals presencials), a dones (horaris i cures en activitats per a evitar biaixos de gènere), i a col·lectius

vulnerables o minoritaris (col·laborant amb associacions que els representen). L'èxit d'un procés participatiu es mesurarà també per a qui va aconseguir incloure. Per tant, dissenyar amb lent d'equitat i avaluar desagregant per grups per a corregir bretxes.

8. Coordinació multinivell i intermunicipal: Enfortir mecanismes com la Xarxa de Transparència i Participació de la FVMP per a intercanviar bones pràctiques i unificar criteris. També estrényer la relació amb el Consell de Transparència valencià (podria establir comissions mixtes amb ajuntaments per a assessorar-los) i amb la Generalitat (que pot donar directrius metodològiques, centralitzar una Acadèmia de formació, etc.). A nivell europeu, aprofitar xarxes tipus EURO CITIES, OIDP, etc., per a inspirar-se i compartir assoliments de la Comunitat. Un municipi valencià bé podria aspirar a premis internacionals de participació amb els seus projectes. La visibilitat internacional també motiva internament.

9. Avaluació periòdica independent: Suggestiment final: la Generalitat (o la FVMP) podria, en col·laboració amb universitats valencianes, llançar un **Observatori del Govern Obert Local** que avalue anualment a tots els municipis en estos camps. Un informe públic amb indicadors comparatius (no per a estigmatitzar, sinó per a assenyalar àrees de millora i exemples a seguir) seria un sa exercici de rendició de comptes. Animaria als ressagats a posar-se les piles i als avançats a continuar innovant. Fins i tot es podria convertir en uns premis o reconeixements als més transparents/participatius de la Comunitat. Este "sa pique" ja va funcionar amb el ITA de TU Espanya, a escala autonòmica podria repetir-se adaptat al nostre context i prioritats actuals (que inclouen participació, no sols transparència).

CONCLUSIONS I REFLEXIONS FINALS

La transparència i la participació ciutadana han deixat de ser conceptes teòrics o modes passatgeres per a convertir-se en **pilars essencials de la gestió pública moderna**. En l'àmbit local, que és el més pròxim a la ciutadania, estos principis cobren una importància encara major. Un ajuntament transparent i participatiu és un ajuntament més eficaç, més legítim i preparat per a enfrontar els desafiaments del present i del futur.

Al llarg d'esta guia hem recorregut els fonaments normatius, els reptes pràctics i les múltiples oportunitats associades. Hem vist que no són camins exempts de dificultats: requereixen canvis organitzatius, inversió en tecnologia, canvi cultural i paciència per a construir confiança. Però també hem constatat que els beneficis superen amb escreix l'esforç: administracions locals que rendixen comptes regularment, on el veïnat se senten escoltats i partícips, on la informació flueix i s'aprofita per a prendre millors decisions col·lectives. En definitiva, **municipis amb major qualitat democràtica i cohesió social**.

La Comunitat Valenciana disposa ara d'un marc jurídic avançat i d'experiències acumulades, tant pròpies com d'altres latituds, que il·luminen la senda. Es tracta d'aprofitar eixe impuls i no conformar-se amb el mer compliment. La verdadera meta és internalitzar la transparència i la participació com a forma natural de governar, no com a obligacions externes. Que davant qualsevol projecte o problema, el reflex siga: "Quina informació compartim? A qui consultem? Com involucrem a la gent?". Quan això s'aconsegueisca, parlarem d'un canvi cultural consolidat.

És important recordar que la transparència i la participació són mitjans, no fines en si mateixos^[4]. La fi última és millorar la vida de la ciutadania i la confiança entre governants i governats. Són instruments per a aconseguir polítiques públiques més justes, eficaces i legítimes. Per exemple, obrir dades no és només per a ser "transparentes" sinó perquè algú puga crear un servici útil amb ells; fer participar al veïnat no és per a delegar responsabilitats, sinó per a enriquir i legitimar la decisió final. Mantindre eixa orientació a resultats evitarà caure en formalismes buits.

Estem en una era on la ciutadania –cada vegada més formada i interconnectada– exigix i espera un rol actiu. Especialment les noves generacions, habituades a la immediatesa i l'horitzontalitat en les xarxes, demandaran governs més oberts, innovadors i col·laboratius. Adaptar-se a això no és opcional, és qüestió de supervivència institucional: *“tot el que no gaudisca de la legitimació dels la ciutadania té els seus dies comptats”* afirmava gràficament un dirigent municipal[73]. Però més enllà de la pressió externa, ha de sorgir una convicció interna als nostres ajuntaments: la convicció que governar de la mà de la ciutadania no sols és més democràtic, sinó que produïx solucions més creatives, minimitza errors i reforça el sentit de comunitat.

Per tot l'exposat, la recomanació fonamental és **actuar amb ambició i coherència**. Ambició per a no quedar-se en mínims –anar ampliant fronteres del públic cap a l'obert– i coherència per a alinear les accions amb els valors proclamats –predicar amb l'exemple des dels líders, ser transparents també en el que falta per millorar, participar un mateix com a càrrec públic en espais deliberatius–. El camí del govern obert és un procés incremental i sense punt final clar; sempre hi haurà nous reptes (pense's en l'ètica de la IA, en la protecció de dades massives, en com incloure veus habitualment silenciades, etc.). L'important és adoptar una actitud de millora contínua i aprenentatge permanent.

En última instància, un municipi transparent i participatiu és un municipi **més fort democràticament**. Enfortir la democràcia local redun-da a enfortir la democràcia en el seu conjunt, perquè és a nivell local on esta es viu quotidianament. La Comunitat Valenciana, amb la seua arrelada tradició d'associacionisme i participació (pense's en les *Falles* col·laboratives, en les *Gaiates*, en les cooperatives agrícoles centenàries), té un substrat cívic excel·lent per a liderar este moviment d'obertura. Es tracta potser d'actualitzar eixes formes històriques de participació comunitària als canals i estructures del segle XXI.

Amb esta guia s'ha pretés oferir un mapa comprensivo per a orientar eixe viatge: des del per “què” fins al com “”, passant pel què “” fer davant diferents obstacles. Cada ajuntament haurà d'adaptar-la al seu context, prioritzar segons els seus recursos i fer els seus propis

passos. Però amb visió compartida, suport mutu i determinació, tots poden avançar significativament.

En paraules de Amartya Sen, premi Nobel citat en un fòrum sobre ODS, *“la participació ciutadana és transversal a tots els objectius de l’Agenda 2030”* [77][120], és a dir, és condició per a aconseguir comunitats sostenibles, pròsperes i justes. Apostem per ella fermament. La recompensa serà una Comunitat Valenciana amb governs locals oberts, innovadors i de confiança, i una ciutadania activa i corresponsable: la millor garantia per a enfrontar junts els reptes presents i futurs de la nostra terra.

BIBLIOGRAFIA

- Beltrán-Orenes, P., & Rodríguez-Mateos, D. (2021). *Transparència municipal a Espanya: Cap a una anàlisi real sobre la seua implantació autonòmica*. Revista Espanyola de la Transparència, (13), 55–63.
- Colón de Carvajal Fibla, B. (2019). La finestra d'oportunitat del govern obert a Espanya: una anàlisi des de l'àmbit local. *Pertsonak Eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria / Revista Basca de Gestió de Persones i Organitzacions Públiques*, 16-II, 192–194.
- Fedea (Novals, A.). (2024). *Transparència i Democràcia: Reptes, Limitacions i Reformes per a una Societat Més Oberta*. Grup de Treball Mixt COVID-19, Apunts 2024–XX. FEDEA.
- Güemes, M.C., Resina de la Font, J., & Cruz-Rubio, C. (Eds.). (2018). *Participació ciutadana: Experiències inspiradores a Espanya*. Madrid: Centre d'Estudis Polítics i Constitucionals.
- Llei 19/2013, de 9 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern. BOE núm. 295, de 10/12/2013.
- Llei 1/2022, de 13 d'abril, de la Generalitat, de Transparència i Bon Govern de la Comunitat Valenciana. DOGV núm. 9323, de 22/04/2022.
- Llei 4/2023, de 13 d'abril, de la Generalitat, de Participació Ciutadana i Foment del l'Associacionisme de la Comunitat Valenciana. DOGV núm. 9579, de 20/04/2023.
- OECD. (2025). *Abordar els reptes de la participació ciutadana amb tecnologies emergents* (Policy Paper No. 72). París: OECD Publishing[66].
- Observatori de la Qualitat Democràtica. (2021). *Índex de Participació Ciutadana en Governos Locals*. Madrid: Federació Espanyola de Municipis i Províncies (FEMP).

- OIDP (Gómez, B.). (2020). *La institucionalització dels Pressupostos Participatius a Espanya: Anàlisi i recomanacions*. Barcelona: Observatori Internacional de Democràcia Participativa.
- Xarxa d'Entitats Locals per la Transparència i la Participació Ciutadana – FEMP. (2024). *Guia Estratègica per a la posada en marxa de conjunts de dades obertes en administracions locals*[64].
- Revista Espanyola de la Transparència (Associació ACREDITRA). (2025). *Pressupostos participatius en l'àmbit autonòmic: anàlisi d'experiències a Espanya* (Sánchez Montell, M.). RET, (21), 52–63[82].
- Transparència Internacional Espanya. (2017). *Índex de Transparència dels Ajuntaments (ITA) 2017: Metodologia i resultats*. Madrid: TU Espanya.
- Villoria, M., & Ramírez-Alujas, Á. (2017). *El Govern Obert en l'Administració Local: Balanç i perspectives*. En J. M. Ruano (Ed.), *Govern Obert i Transparència* (pàg. 225–254). Madrid: INAP.
- VV.AA. (2022). *II Pla de Govern Obert de la Comunitat Valenciana 2022–2027*. València: GVA (Direcció Gral. de Transparència).

NOTES AL PEU

[1] [50] [51] [52] [65] Intel·ligència artificial i transparència: possibilitats i reptes en l'àmbit local - FEMP

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

[2] [41] [42] [60] [73] Recuperar la confiança de la ciutadania en les institucions, el repte dels governs transparents i oberts | FEMP - Federació Espanyola de Municipis i Províncies

<https://www.femp.es/comunicacion/noticias/recuperar-la-confianza-de-los-la-ciudadania-en-les-instituciones-el-repte-de-els>

[3] [4] [5] [70] Guia de transparència per al sector públic local de l'Ajuntament de València

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

[6] [7] [24] [45] [53] [59] [63] [74] [106] [117] [118] Transparència i democràcia: reptes, limitacions i reformes per a una societat més oberta - Fundació d'Estudis d'Economia 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 Llei 4/2023, de 13 d'abril, de Participació Ciutadana i Foment de l'Associacionisme de la Comunitat Valenciana.

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

[10] [PDF] Subgrup de treball sobre la reforma de la Llei 19/2013.

https://transparencia.gob.es/content/dam/transparencia_home/gobierno-abierto/foro-gobierno-abierto/ponencias-reforma-ley-transparencia/05observacionesponencia5ygs.pdf

[11] [PDF] TRANSPARÈNCIA I BON GOVERN

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

[14] Els reptes de la protecció de les persones informants a Espanya després de l'aprovació de la Llei 2/2023.

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

[15] [PDF] Document 19/2023 – Reptes dels Governos Locals

<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 Llei 7/1985, de 2 d'abril, Reguladora de les Bases del Règim 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 nova Llei valenciana de transparència i bon govern.

<https://elconsultor.aranzadilaley.es/content/documento.aspx?params=h4siaaaaaaaaaeamtmsbf1jtaaaknzawtty7wy1klizpw8wymdiym-deymjkebmwqvlfnjizugqbvpitneqald0kz81aaaawke>

[40] [77] [103] [104] [105] [120] Casos d'èxit de participació ciutadana

<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] Transparència municipal a Espanya: Cap a una anàlisi real sobre la seua implantació autonòmica | Revista Espanyola de la Transparència

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

[56] Puntuacions - Comissionat de Transparència de Canàries

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

[57] Avaluació de la transparència i el bon govern

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

[61] Beneficis de les dades obertes per al sector públic.

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

[64] [67] [69] Què són les dades obertes i per què ha de formar part d'un govern participatiu - FEMP

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

[66] Abordar els reptes de la participació ciutadana amb tecnologies emergents | OECD

https://www.oecd.org/es/publicacions/abordar-los-reptos-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] Pressupostos participatius en l'àmbit autonòmic: anàlisi des de les experiències desenrotllades a Espanya | Revista Espanyola de la Transparència

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

[91] [PDF] Les plataformes de participació ciutadana en les capitals de les capitals de les Comunitats Autònomes

<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 Formació en Transparència - Generalitat Valenciana

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

[111] [112] La Diputació conclou amb èxit la primera edició del curs per a ajudes als Ajuntaments per a actualitzar els seus portals de transparència

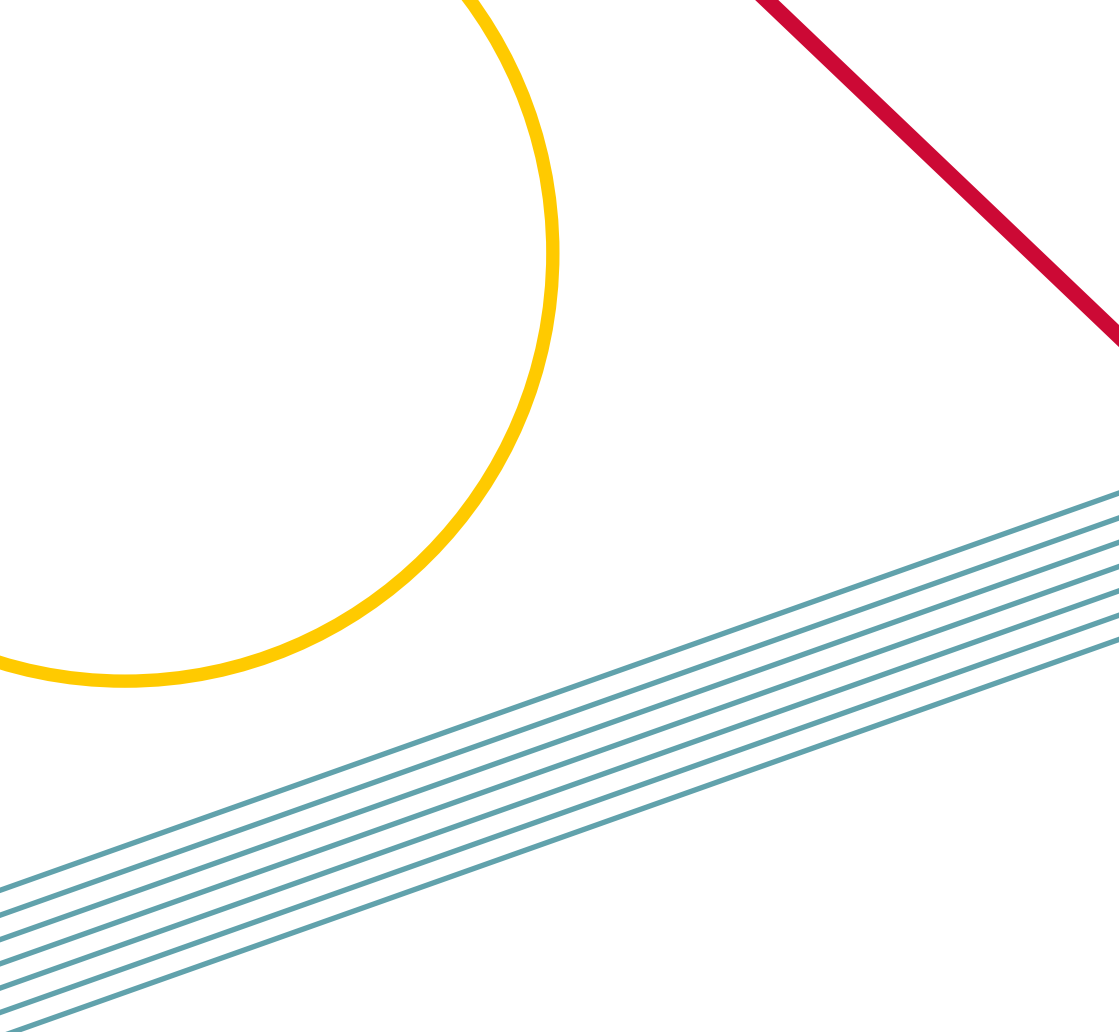
<https://www.diputacionalicante.es/noticias/la-diputacion-concluye-con-exito-la-primer-edicion-del-curso-para-ayudar-a-los-ayuntamientos-a-actualizar-sus-portales-de-transparencia/>

[114] Nova ferramenta per a la transparència local valenciana

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

[115] [116] Els experts sentencien: a Espanya hi ha dèficit de transparència

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



Xarxa de Governança Local de la Comunitat Valenciana

