



Barómetro de alcaldías TECH 2026

Informe de resultados y conclusiones

Índice



01. EL BARÓMETRO

4



02. LA AGENDA MUNICIPAL

8



03. DEL PROYECTO A LA EJECUCIÓN

12



04. LAS CAPACIDADES QUE LOS MUNICIPIOS QUIEREN REFORZAR

18



05. LOS RETOS DE LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS

22



06. EL LEGADO DEL MANDATO

26



07. CONCLUSIONES

30



08. FICHA TÉCNICA Y CRITERIOS DE LECTURA

32

01.

EL BARÓMETRO

Una mirada desde los gobiernos locales

El **Barómetro de Alcaldías TECH 2026** es una iniciativa de TECH friendly y nace con el objetivo de conocer de primera mano cuáles son las prioridades, retos y necesidades de los gobiernos locales españoles en el actual ciclo municipal.

El cuestionario se dirigió principalmente a **alcaldes y alcaldesas**, con la posibilidad de delegar la respuesta en una persona del equipo de gobierno o en un perfil directivo o técnico designado expresamente por alcaldía. De este modo, el estudio busca recoger una visión vinculada directamente a la toma de decisiones municipal y a la gestión cotidiana de los ayuntamientos.

La iniciativa pone el foco no solo en qué quieren hacer los municipios, sino también en las condiciones con las que cuentan para hacerlo: sus prioridades estratégicas, los principales obstáculos que encuentran en la gestión, su capacidad para planificar, ejecutar y evaluar proyectos, y las capacidades que consideran necesario reforzar.

A estas cuestiones se añaden varias preguntas abiertas que permiten ampliar la fotografía cuantitativa y conocer, con mayor libertad, qué preocupaciones, proyectos y transformaciones están ocupando hoy a los gobiernos locales y cuáles marcarán su agenda en los próximos años.

Las preguntas del Barómetro

El cuestionario combinó preguntas cerradas, escalas de valoración y preguntas abiertas para recoger tanto una visión comparable de las prioridades y capacidades municipales como una lectura más libre de sus retos y proyectos de futuro.

- ***¿Cuáles son las principales prioridades de su municipio en este mandato?***

Pregunta cerrada. Selección de un máximo de 5 opciones entre las planteadas.

- ***¿Qué factores están dificultando más la acción municipal en su municipio?***

Pregunta cerrada. Selección de un máximo de 3 opciones.

- ***¿Cómo valoraría la capacidad actual de su ayuntamiento en la gestión de proyectos estratégicos?***

Escala de valoración, desde muy baja hasta muy alta, en tres ámbitos: planificación, ejecución y seguimiento y evaluación del impacto.

- ***¿Qué capacidades considera necesario reforzar en su ayuntamiento?***

Pregunta cerrada. Selección de un máximo de 3 opciones.

- ***Pregunta abierta para ampliar o matizar las respuestas anteriores.***

- ***¿Cuál cree que será el principal reto de su municipio en los próximos 5 años?***

Pregunta abierta.

- **¿Qué proyecto, cambio o avance le gustaría dejar encaminado al finalizar el mandato?**

Pregunta abierta.

- **Pregunta abierta final para compartir otras consideraciones o comentarios.**

Participación y alcance

El Barómetro contó con la participación de **58 municipios**. Tras la revisión y consolidación de la base de respuestas, el análisis se realiza sobre una base final de **58 municipios participantes**.

Estos 58 municipios pertenecen a **22 provincias y 14 comunidades autónomas** y representan realidades locales muy diversas, desde municipios de menos de 5.000 habitantes hasta ciudades de más de 250.000.

La participación presenta un peso especialmente relevante de los municipios pequeños y medianos:

- 26 municipios (44,8 %) tienen menos de 20.000 habitantes.
- 25 municipios (43,1 %) se sitúan entre 20.001 y 100.000 habitantes.
- 7 municipios (12,1 %) superan los 100.000 habitantes.

Esta diversidad permite observar cómo algunas prioridades y dificultades son compartidas, mientras que otras cambian de forma notable en función de la escala y las capacidades del municipio.

Una encuesta próxima a la toma de decisiones

En 31 de los 58 casos (el 53,4 %), el cuestionario fue **respondido directamente por el alcalde o la alcaldesa**. En otros 12 municipios respondió una persona del equipo de gobierno y en 15, un perfil directivo o técnico designado por alcaldía.

Esta composición resulta especialmente relevante para interpretar los resultados: el Barómetro no busca describir exclusivamente la realidad técnica de las administraciones locales, sino aproximarse a ella desde perfiles próximos a la **dirección política, estratégica y ejecutiva** del municipio.

Un estudio centrado en la realidad municipal española

El trabajo de campo se desarrolló entre junio y agosto de 2026. La encuesta se difundió entre municipios vinculados a la base de datos de TECH friendly y contó también con el apoyo en su difusión de la **Red Innpulso** y de la **Federación Aragonesa de Municipios y Provincias**, que contribuyeron a hacer llegar la iniciativa a municipios de sus respectivas redes.

Esta primera edición busca aportar una fotografía específicamente centrada en el contexto español: **qué ocupa hoy la agenda de los gobiernos locales, qué limita su capacidad de actuación y qué recursos y capacidades consideran necesarios para afrontar los próximos años**.

No pretende, por tanto, establecer un ranking de municipios ni evaluar individualmente su desempeño. El interés está en identificar patrones, preocupaciones comunes y diferencias entre distintas realidades municipales.

Cómo leer los resultados

Los resultados de este informe deben entenderse como una **fotografía de los municipios participantes en el Barómetro**, y no como una estimación estadísticamente representativa del conjunto de los ayuntamientos españoles.

Este matiz es especialmente importante. La composición territorial y por tamaño permite identificar tendencias de interés y explorar diferencias entre tipos de municipios, pero los resultados deben interpretarse atendiendo siempre al tamaño de la muestra y al número de respuestas disponible en cada pregunta.

En las preguntas de respuesta múltiple, los porcentajes pueden superar conjuntamente el 100 %, ya que cada municipio podía seleccionar varias opciones. En las preguntas abiertas, las respuestas se han analizado de forma agregada mediante una lectura y categorización temática, sin atribuir opiniones o valoraciones concretas a ningún municipio.

**58**

respuestas recibidas

**58**

municipios analizados

**22**

provincias

**14**

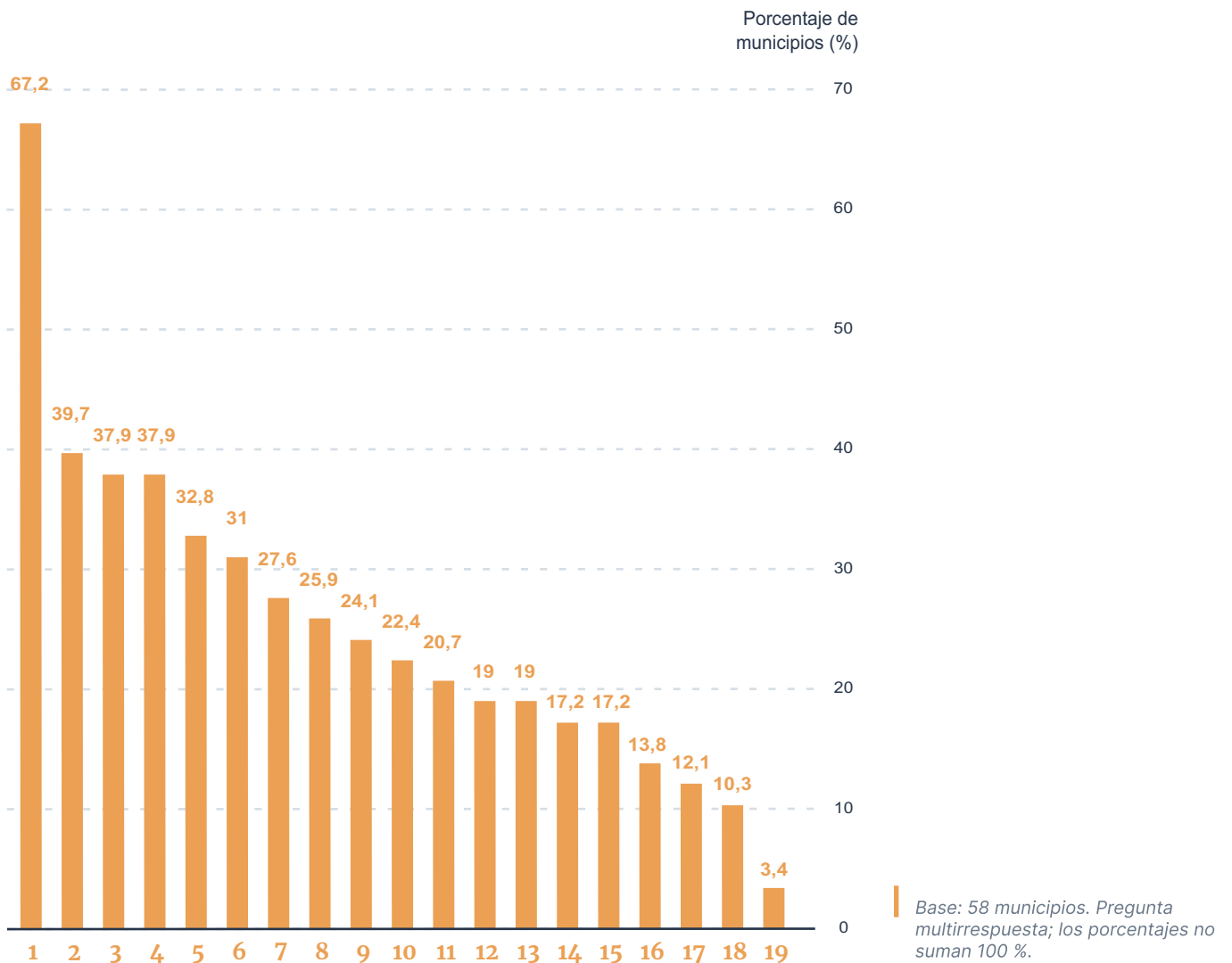
comunidades autónomas

**53,4%**respondido directamente
por los alcaldes/as

02.

LA AGENDA MUNICIPAL

Ranking de prioridades estratégicas



- | | |
|---|---|
| 1 Espacio público, servicios y equipamientos municipales | 11 Emergencia climática y resiliencia |
| 2 Dinamización y diversificación de la economía local | 12 Juventud e infancia |
| 3 Regeneración urbana | 13 Participación ciudadana y confianza institucional |
| 4 Acceso a la vivienda | 14 Gestión de recursos naturales y protección del patrimonio natural |
| 5 Igualdad de oportunidades e inclusión social | 15 Generación de empleo |
| 6 Revisión y actualización de la planificación urbanística | 16 Administración electrónica |
| 7 Movilidad sostenible | 17 Modelo turístico |
| 8 Seguridad y convivencia | 18 Deporte y salud |
| 9 Políticas públicas de innovación | 19 Otras |
| 10 Identidad local y patrimonio cultural | |

La calidad de los servicios y del espacio urbano encabeza una agenda que combina proximidad y transformación.

Al preguntar a los municipios participantes por las principales prioridades estratégicas de su mandato, una cuestión destaca con claridad sobre el resto: **el espacio público, los servicios y los equipamientos municipales**, señalado por 39 de los 58 municipios (67,2 %).

Con casi 28 puntos de diferencia respecto a la siguiente prioridad, este resultado sitúa en primer plano una agenda estrechamente vinculada a la **calidad de vida cotidiana y a la mejora del entorno más próximo a la ciudadanía**.

Sin embargo, los resultados no dibujan únicamente una agenda centrada en la prestación de servicios. A continuación aparece un segundo grupo de prioridades vinculadas a la transformación económica, urbana y social del municipio. La **dinamización y diversificación de la**

economía local ocupa la segunda posición, con un 39,7 %, seguida de la **regeneración urbana** y el **acceso a la vivienda**, ambas con un 37,9 %. También ocupan posiciones destacadas la **igualdad de oportunidades e inclusión social** (32,8 %) y la **revisión y actualización de la planificación urbanística** (31,0 %).

En conjunto, la agenda municipal combina así dos dimensiones complementarias. Por un lado, aquello que configura la **experiencia cotidiana del municipio** (espacios públicos, servicios, equipamientos, vivienda, movilidad o seguridad) y, por otro, políticas orientadas a **transformar el territorio y generar nuevas oportunidades**, como la diversificación económica, la regeneración urbana, la planificación, la inclusión o la innovación.

“ *Atender lo cotidiano y preparar la transformación futura aparecen como dos dimensiones de una misma agenda local.* ”

La vivienda se consolida entre las prioridades del mandato

El **acceso a la vivienda** ocupa ya una posición relevante en la agenda actual: **22 de los 58 municipios**, el 37,9 %, la incluyen entre sus principales prioridades.

Su presencia resulta especialmente significativa porque, como veremos más adelante, adquiere todavía mayor protagonismo cuando los municipios identifican de forma abierta los retos que marcarán los próximos cinco años, vinculándola además con cuestiones demográficas, económicas y de transformación urbana.

Una agenda amplia y diversificada

Más allá de las primeras posiciones, las respuestas muestran una agenda local amplia. La **movilidad sostenible** es prioritaria para el 27,6 % de los municipios; la **seguridad y convivencia**, para el 25,9 %; las **políticas públicas de innovación**, para el 24,1 %; la **identidad local y el patrimonio cultural**, para el 22,4 %; y la **emergencia climática y resiliencia**, para el 20,7 %.

También aparecen la **juventud e infancia** y la **participación ciudadana y confianza institucional**, ambas con un 19,0 %, así como la **gestión de recursos naturales** y la **generación de empleo**, con un 17,2 % cada una.

Cómo interpretar estos datos

La posición de cada ámbito debe entenderse como una medida de **priorización relativa**, no como una valoración directa de su importancia. Al tratarse de una pregunta multirrespuesta, los municipios seleccionaron aquellas

cuestiones que consideran más relevantes dentro de su agenda estratégica. Por ello, un porcentaje más bajo no implica necesariamente una menor importancia, sino que entran con menor frecuencia entre las prioridades principales señaladas para el mandato.

La innovación aparece más como capacidad transversal que como política sectorial

Las **políticas públicas de innovación** se encuentran entre las principales prioridades estratégicas para el 24,1 % de los municipios, mientras que la **administración electrónica** es señalada por el 13,8 %.

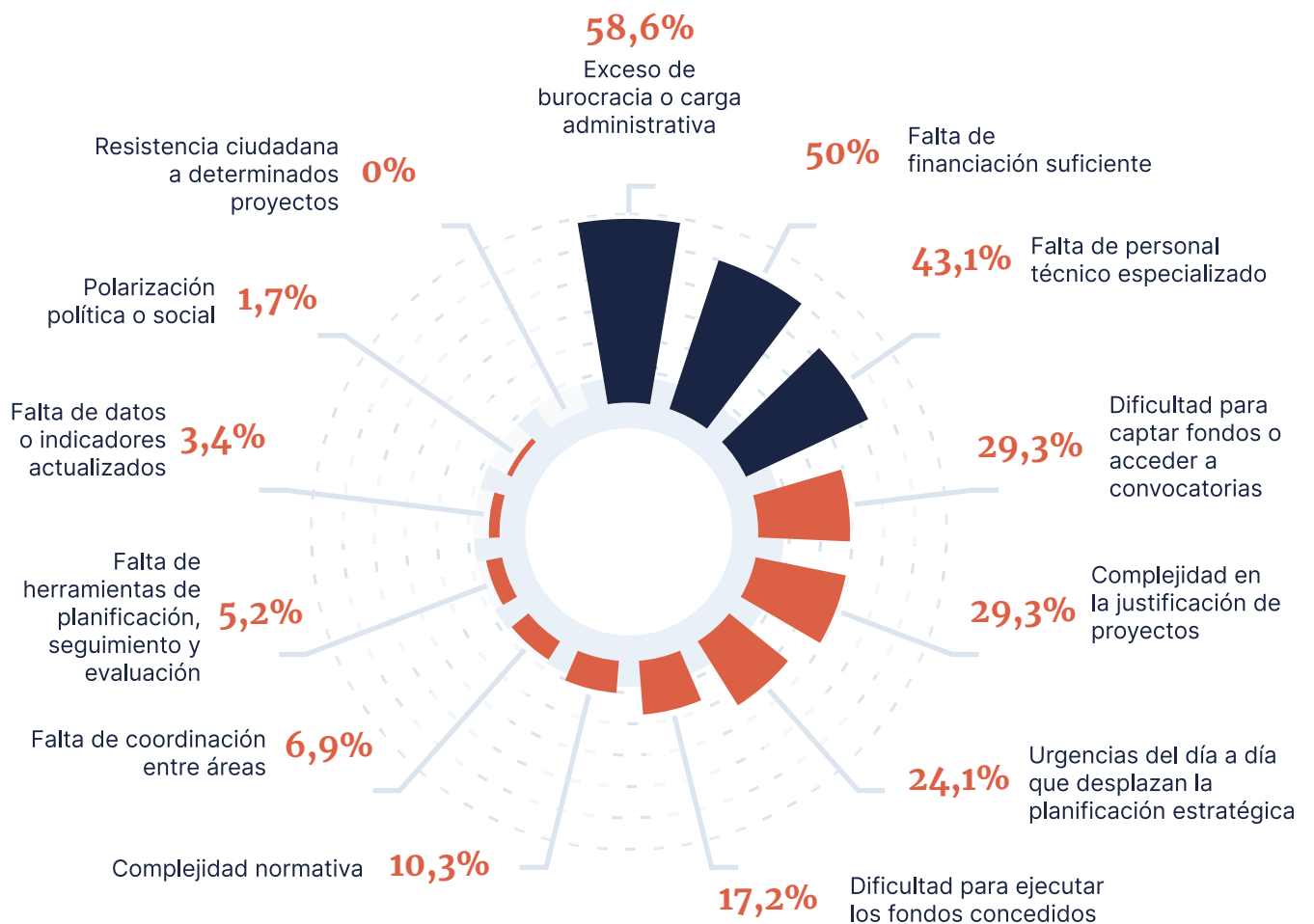
Estos resultados no deben interpretarse necesariamente como una baja relevancia de la innovación o la digitalización. Al observar el conjunto del Barómetro, ambas cuestiones adquieren mayor peso cuando se plantean como **capacidades para mejorar la gestión municipal y desarrollar otras políticas públicas**.

Esta lectura se refuerza tanto en las preguntas posteriores, donde la innovación y las herramientas digitales aparecen entre las capacidades que los ayuntamientos desean fortalecer, como en las respuestas abiertas, en las que la inteligencia artificial, los datos o la digitalización se vinculan principalmente a objetivos concretos: **simplificar procesos, mejorar los servicios públicos, reforzar la gestión interna y ampliar la capacidad de ejecución**.

“ *La innovación parece entenderse menos como un fin en sí mismo y más como una herramienta transversal al servicio de la transformación municipal.* ”

03. DEL PROYECTO A LA EJECUCIÓN

Factores que están dificultando la acción municipal



Base: 58 municipios. Pregunta multirrespuesta; los porcentajes no suman 100 %.

Burocracia, financiación y capacidad técnica concentran las principales dificultades de gestión

Una vez identificadas las prioridades del mandato, el Barómetro pone el foco en las condiciones con las que cuentan los gobiernos locales para llevarlas a la práctica.

El **exceso de burocracia o carga administrativa** aparece como el principal obstáculo, señalado por el 58,6 % de los municipios. Le siguen la **falta de financiación suficiente** (50,0 %) y la **falta de personal técnico especializado** (43,1 %).

Los resultados apuntan así a tres dimensiones estrechamente relacionadas: **procedimientos, recursos económicos y capacidad técnica**. Más que dificultades aisladas, configuran un mismo reto de gestión que condiciona la capacidad de los ayuntamientos para transformar prioridades y proyectos en actuaciones efectivamente ejecutadas.

A cierta distancia aparecen otros obstáculos vinculados al propio ciclo de financiación

y gestión: tanto la **dificultad para captar fondos o acceder a convocatorias** como la **complejidad de la justificación de los proyectos** son señaladas por el 29,3 % de los municipios. Las **urgencias del día a día** que desplazan la planificación estratégica alcanzan el 24,1 %, y un 17,2 % identifica **dificultades para ejecutar los fondos** una vez concedidos.

En cambio, otros factores presentan una incidencia mucho menor entre los principales obstáculos seleccionados: la polarización política o social es señalada por el 1,7 %, mientras que la resistencia ciudadana a determinados proyectos no recibe ninguna mención.

En conjunto, la fotografía que ofrece el Barómetro sitúa las principales fricciones de la gestión local más en el terreno administrativo, financiero y organizativo que en el político o social.

“ *El reto no es únicamente disponer de recursos: es contar con capacidad suficiente para transformarlos en proyectos ejecutados.* ”

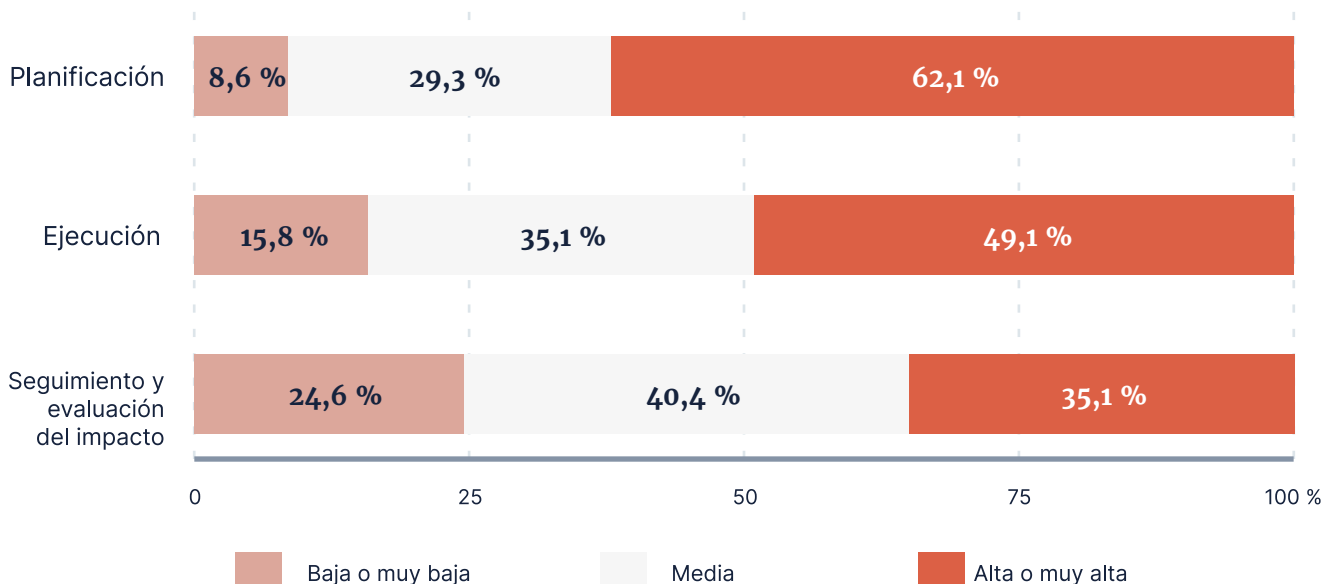
Disponer de financiación no siempre significa poder aprovecharla

Las respuestas abiertas ayudan a comprender mejor esta relación entre financiación y capacidad institucional. Los municipios hacen referencia a dificultades que pueden aparecer en distintas fases del proceso: desde la preparación de proyectos y el acceso a convocatorias hasta la contratación, la ejecución, el cumplimiento de plazos o la posterior justificación. También son recurrentes las referencias a la falta de personal especializado y a la necesidad de apoyo técnico.

Por tanto, la disponibilidad de fondos es una condición necesaria, pero no suficiente. La capacidad municipal depende también de **disponer de equipos, conocimiento, tiempo y herramientas para gestionar todo el ciclo de un proyecto.**

Esta cuestión adquiere especial relevancia en algunos municipios de menor tamaño, donde las respuestas abiertas describen estructuras técnicas muy reducidas frente a exigencias administrativas similares a las que afrontan organizaciones de mayor dimensión. Las diferencias por tamaño se analizarán con mayor detalle en el capítulo siguiente.

Capacidad para gestionar proyectos estratégicos



Base: planificación, n=58; ejecución y seguimiento y evaluación del impacto, n=57.

De planificar a medir: una capacidad que disminuye a lo largo del ciclo

El Barómetro preguntó también a los municipios cómo valoran su capacidad actual en tres momentos fundamentales de la gestión: planificación, ejecución y seguimiento y evaluación del impacto.

La **planificación** es el ámbito en el que los municipios muestran una mayor fortaleza: el 62,1 % considera que su capacidad es alta o muy alta. Al pasar a la **ejecución**, esta proporción desciende hasta el 49,1 % y, en **seguimiento y evaluación del impacto**, hasta el 35,1 %.

La tendencia también se observa en el extremo contrario. Las valoraciones bajas o muy bajas representan solo el 8,6 % en planificación, pero aumentan al 15,8 % en ejecución y alcanzan el 24,6 % cuando se pregunta por seguimiento y evaluación.

El reto está en cerrar el ciclo

La comparación dibuja una especie de **embudo de capacidad**: los municipios participantes se perciben más preparados para definir y planificar actuaciones que para ejecutarlas y, especialmente, para medir de manera sistemática sus resultados e impacto.

No se trata, por tanto, de una falta generalizada de capacidad estratégica. Los datos apuntan más bien a una pérdida progresiva de fortaleza a medida que se avanza desde la definición de una actuación hasta su ejecución y evaluación.

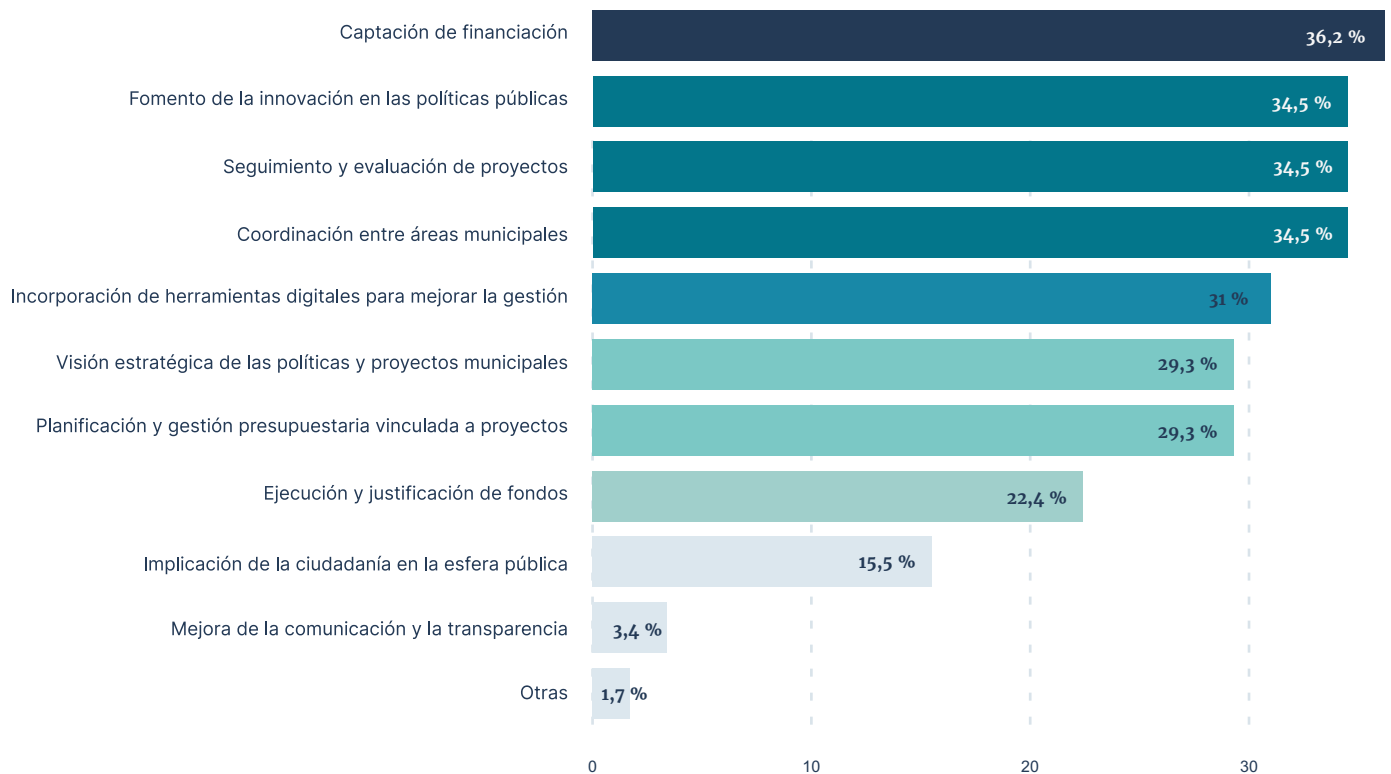
Esta lectura conecta directamente con las dificultades identificadas anteriormente: financiación, personal técnico, procedimientos administrativos, contratación y justificación terminan condicionando la posibilidad de convertir una estrategia en resultados y de cerrar después el ciclo mediante su seguimiento y evaluación.



04.

LAS CAPACIDADES QUE LOS MUNICIPIOS QUIEREN REFORZAR

Capacidades que los municipios quieren reforzar



Base: 58 municipios. Pregunta multirrespuesta; los porcentajes no suman 100 %.

La necesidad no es solo de más recursos, sino de más capacidad para gestionarlos

Cuando se pregunta a los municipios qué capacidades consideran necesario reforzar, las respuestas aparecen bastante repartidas. La **captación de financiación** ocupa la primera posición, señalada por 21 de los 58 municipios (36,2 %), seguida muy de cerca por el **fomento de la innovación en las políticas públicas**, el **seguimiento y evaluación de proyectos** y la **coordinación entre áreas municipales**, las tres con un 34,5 %.

También adquiere un peso relevante la **incorporación de herramientas digitales para mejorar la gestión** (31,0 %), mientras

que la **visión estratégica** y la **planificación y gestión presupuestaria vinculada a proyectos** son seleccionadas por el 29,3 % de los municipios.

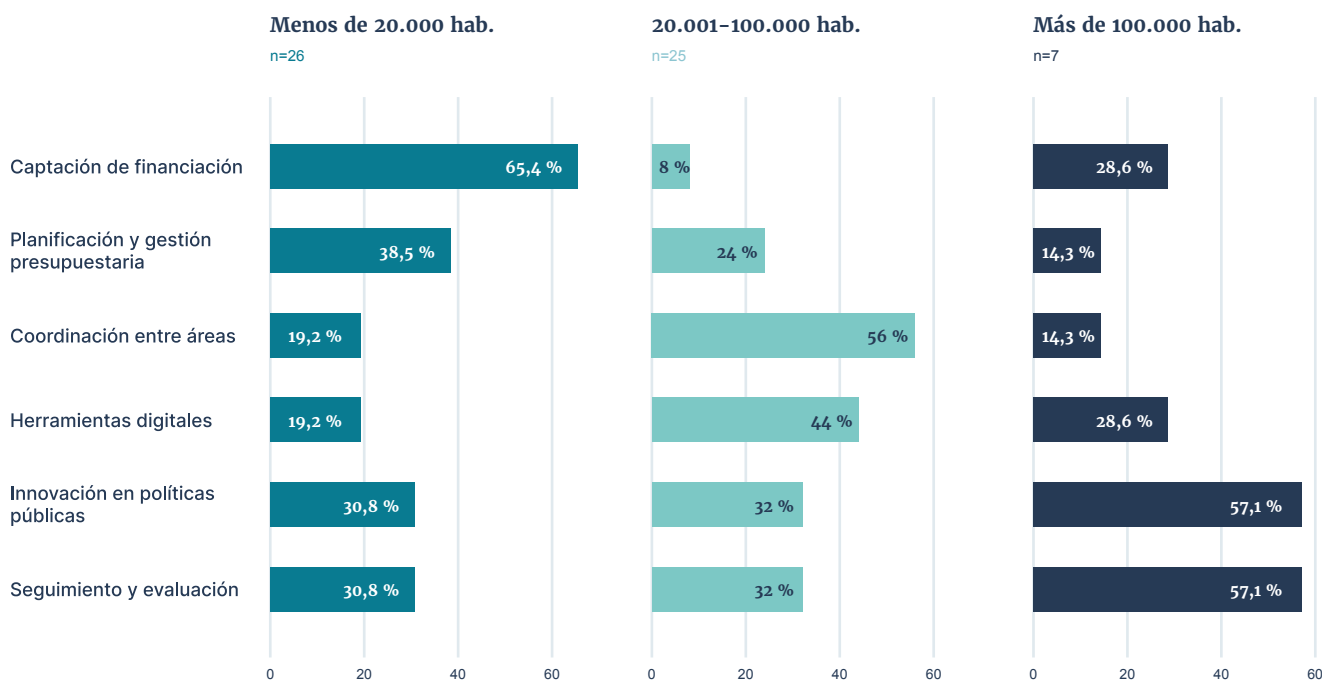
En conjunto, los resultados refuerzan una idea que ya aparecía en el capítulo anterior: **las necesidades de los gobiernos locales no se limitan a disponer de más financiación**. También afectan a la capacidad para organizarse, coordinar equipos, innovar, realizar seguimiento de los proyectos y utilizar herramientas que faciliten su gestión.

“ La capacidad de ejecución depende tanto de los recursos disponibles como de la forma en que el ayuntamiento puede organizarlos y gestionarlos.

Una demanda diversa según el tamaño del municipio

La fotografía cambia de forma notable cuando se observa el tamaño municipal.

Capacidades a reforzar según tamaño de municipio



Base: 58 municipios. Pregunta multirrespuesta. Se muestran seis capacidades seleccionadas para la comparación por tamaño municipal.

Entre los **26 municipios de menos de 20.000 habitantes**, la **captación de financiación** destaca claramente sobre cualquier otra capacidad: la selecciona el 65,4 %. A bastante distancia aparecen la planificación y gestión presupuestaria vinculada a proyectos (38,5 %), el seguimiento y evaluación (30,8 %) y el fomento de la innovación (30,8 %).

Este resultado es coherente con los obstáculos identificados anteriormente: entre los municipios más pequeños, la falta de financiación y las dificultades para acceder a fondos o convocatorias tienen una presencia especialmente elevada. La cuestión no parece ser únicamente contar con menos recursos, sino también disponer de capacidad suficiente para identificar, preparar y aprovechar oportunidades de financiación.

En los **25 municipios de entre 20.001 y 100.000 habitantes**, el patrón es diferente. La principal capacidad a reforzar es la **coordinación entre áreas municipales** (56,0 %), seguida de la **incorporación de herramientas digitales para mejorar la gestión** (44,0 %). La captación de financiación, en cambio, solo es señalada por el 8,0 % de este grupo.

El contraste es claro: mientras los municipios pequeños ponen el foco principalmente en acceder a recursos y oportunidades, los municipios de tamaño medio expresan con mayor intensidad necesidades relacionadas con la organización interna y la gestión transversal de proyectos cada vez más complejos.

Entre los **municipios de más de 100.000 habitantes**, el **seguimiento y evaluación de proyectos** y el **fomento de la**

innovación en las políticas públicas son las capacidades más señaladas, ambas con un 57,1 %.

En este caso conviene interpretar los porcentajes con cautela, ya que este grupo está formado únicamente por 7 municipios. Aun así, los resultados apuntan a un mayor peso de capacidades asociadas a la innovación, la evaluación y la gestión estratégica de organizaciones municipales más complejas.

Así, más que una única necesidad común, el Barómetro apunta a distintos perfiles de capacidad institucional según la escala municipal:

- **Municipios pequeños:** acceder a financiación y sostener técnicamente los proyectos.
- **Municipios medianos:** coordinar áreas y mejorar las herramientas de gestión.
- **Municipios grandes:** innovar y reforzar el seguimiento y la evaluación.

Esta diferenciación resulta especialmente relevante porque muestra que **fortalecer la capacidad municipal no significa aplicar las mismas soluciones a todos los ayuntamientos**. Las necesidades cambian con la dimensión, la estructura y la complejidad de cada organización local.

“ *La capacidad institucional no plantea el mismo reto en todos los municipios: en los más pequeños pesa especialmente el acceso a recursos; en los medianos, la coordinación y las herramientas de gestión; y en los mayores, la innovación y la evaluación.* ”

05. LOS RETOS DE LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS

La vivienda adquiere un protagonismo transversal

Cuando se pide a los municipios que identifiquen libremente cuál será su principal reto durante los próximos cinco años, las respuestas permiten observar cómo los gobiernos locales relacionan entre sí los distintos desafíos de su territorio.

La vivienda emerge con especial protagonismo, pero rara vez se plantea como una cuestión exclusivamente residencial. Se relaciona con el acceso a

precios asequibles, la emancipación de la población joven, la rehabilitación de vivienda vacía, el crecimiento urbano, la atracción de talento, la cohesión social o la posibilidad de mantener y atraer población.

Esta relación es especialmente visible en municipios pequeños y medianos, donde **vivienda, actividad económica, servicios y demografía** aparecen con frecuencia como piezas de un mismo problema territorial.

“ *La vivienda deja de ser únicamente una cuestión residencial para convertirse en una condición para el desarrollo y la sostenibilidad del municipio.* ”

El reto demográfico adopta formas diferentes

Las respuestas abiertas permiten también matizar qué significa hablar de **reto demográfico** en el ámbito local.

Para una parte de los municipios, especialmente entre los de menor tamaño, el desafío consiste en mantener o recuperar población, garantizar servicios suficientes, generar oportunidades económicas y crear las condiciones necesarias para que

las personas puedan permanecer en el territorio.

Pero la problemática demográfica no se limita a la despoblación. Otros municipios describen la situación contraria: están creciendo y necesitan adaptar a ese crecimiento la vivienda, las infraestructuras, la educación, la sanidad, la movilidad o los servicios públicos.

Por tanto, las respuestas dibujan **dos manifestaciones diferentes de un mismo reto**: municipios que necesitan población para mantener su vitalidad y municipios que necesitan capacidad para gestionar de manera sostenible su crecimiento.

Generar oportunidades para poder vivir y permanecer en el territorio

Junto a la vivienda y la demografía aparece de forma recurrente otra preocupación: la capacidad de generar **actividad económica, empleo, inversión y oportunidades de futuro**.

Las respuestas hablan de atraer empresas, desarrollar suelo industrial, diversificar la economía, retener talento, generar empleo de calidad o consolidar nuevas actividades económicas. En varios casos, estos objetivos se plantean ligados directamente a la vivienda, los servicios o la calidad urbana.

En conjunto, las respuestas dibujan una relación clara entre **vivienda, oportunidades económicas, servicios y calidad de vida** como factores que condicionan la capacidad de los municipios para atraer y retener población.

No se trata únicamente de crecer, sino de construir municipios capaces de ofrecer condiciones suficientes para **vivir, trabajar y desarrollar un proyecto de vida**. Esta relación entre vivienda, economía y población está especialmente presente en las respuestas abiertas y aporta una lectura que no se aprecia con la misma claridad al analizar cada prioridad por separado.

La sostenibilidad se traduce en transformaciones concretas

La sostenibilidad y la adaptación climática también están presentes en la mirada a futuro, pero generalmente aparecen vinculadas a **actuaciones concretas** más que como conceptos abstractos.

Las respuestas hacen referencia a la emergencia climática, las inundaciones, la movilidad sostenible, la regeneración urbana, la gestión del agua y los residuos, la energía o la necesidad de compatibilizar crecimiento económico y calidad de vida.

Esto sugiere que la sostenibilidad aparece integrada en otras políticas municipales: **urbanismo, movilidad, servicios públicos, actividad económica o regeneración del espacio urbano**.

“ Los retos de los próximos cinco años no se presentan como problemas aislados, sino como un sistema de relaciones entre vivienda, población, economía, servicios y transformación urbana. La capacidad de los municipios para actuar sobre esas conexiones será una de las claves de su desarrollo futuro.



06.

EL LEGADO

DEL MANDATO

De los grandes retos a las transformaciones concretas

Cuando se pregunta a los municipios qué proyecto, cambio o avance les gustaría dejar encaminado al finalizar el mandato, las respuestas adquieren un carácter mucho más concreto.

Aparecen **planes urbanísticos, actuaciones de regeneración urbana, vivienda, nuevos equipamientos, polígonos industriales, infraestructuras, servicios para personas mayores, proyectos culturales y educativos,**

movilidad, gestión del agua y los residuos, energía, digitalización administrativa, inteligencia artificial, distritos de innovación y grandes planes integrados.

La variedad es amplia, pero existe un elemento común: el legado municipal se formula principalmente en términos de transformaciones que puedan quedar iniciadas, consolidadas o suficientemente encaminadas para continuar avanzando más allá del propio mandato.

“ *El legado se piensa menos como una declaración de intenciones y más como la capacidad de dejar transformaciones concretas en marcha.* ”

Transformar el territorio y mejorar los servicios

Una parte importante de las respuestas está vinculada a la **transformación física del municipio**: vivienda, regeneración de espacios urbanos, planificación, infraestructuras, equipamientos o desarrollo de nuevos ámbitos de actividad económica.

Junto a esta dimensión territorial aparece otra relacionada con la **mejora y modernización de los servicios públicos**. Los proyectos vinculados a movilidad, atención a mayores, cultura, educación,

agua, residuos o energía muestran una preocupación por dejar estructuras y servicios capaces de responder mejor a las necesidades futuras.

Ambas dimensiones están estrechamente relacionadas. Las respuestas sugieren que transformar un municipio no significa únicamente ejecutar grandes obras, sino también **mejorar su capacidad para prestar servicios, generar oportunidades y adaptarse a nuevas necesidades sociales, económicas y ambientales.**

Innovación y tecnología con una finalidad concreta

La innovación vuelve a aparecer en esta pregunta, pero mantiene el patrón observado anteriormente. Las referencias a **inteligencia artificial, datos o digitalización administrativa** se plantean vinculadas a usos concretos: mejorar el funcionamiento de la administración, modernizar los servicios o facilitar la relación con la ciudadanía.

De nuevo, la tecnología no emerge tanto como un legado en sí mismo, sino como **una herramienta que permite transformar la forma en que el ayuntamiento gestiona y presta sus servicios.**

Un legado que supera el horizonte electoral

La propia formulación de la pregunta (“¿Qué proyecto, cambio o avance le gustaría dejar encaminado al finalizar el mandato?”) aporta también una lectura relevante.

Muchas de las transformaciones mencionadas difícilmente pueden completarse dentro de un único mandato. La planificación urbanística, la vivienda, las grandes infraestructuras, la regeneración urbana o determinados procesos de transformación administrativa requieren continuidad en el tiempo.

El legado municipal aparece así asociado no solo a terminar proyectos, sino también a crear las condiciones necesarias para que determinadas transformaciones puedan continuar: planificación, financiación, acuerdos, estructuras de gestión o proyectos suficientemente maduros para avanzar en los años siguientes.

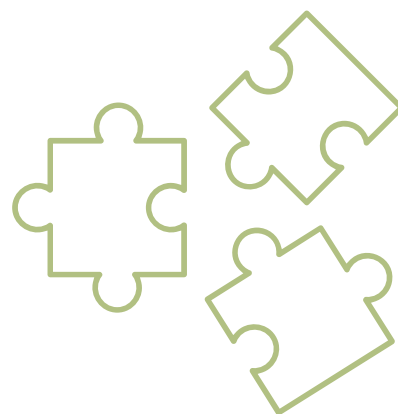
Esta idea conecta directamente con uno de los principales hallazgos del Barómetro. Cuanto más concretas son las aspiraciones de los gobiernos locales, más importante resulta disponer de **capacidad institucional para transformar una prioridad en un proyecto viable y sostenerlo durante todo su ciclo de ejecución.**

Del diagnóstico a la acción

Las preguntas abiertas permiten observar una evolución interesante a lo largo del cuestionario.

Cuando se pregunta por el futuro, los municipios hablan de vivienda, demografía, oportunidades económicas, sostenibilidad o calidad de vida. Cuando se pregunta por el legado, esos grandes retos se traducen en **actuaciones, equipamientos, planes y cambios organizativos concretos.**

Es precisamente en ese paso (del reto general al proyecto ejecutable) donde adquieren sentido muchas de las necesidades detectadas en los capítulos anteriores: financiación, capacidad técnica, coordinación, herramientas de gestión, seguimiento y evaluación.





07.

CONCLUSIONES

De la ambición local a la capacidad de hacerla realidad

El Barómetro dibuja unos gobiernos locales con prioridades definidas y voluntad de transformación, pero también con una dificultad recurrente para convertir esa ambición en ejecución efectiva. La financiación, la capacidad técnica, los procedimientos administrativos y la organización interna aparecen de forma repetida como factores que condicionan el paso de la estrategia a los resultados.

01**La agenda local combina proximidad y transformación.**

Los municipios sitúan en primer plano los servicios, los equipamientos y el espacio público, pero junto a ellos aparecen vivienda, regeneración urbana, actividad económica, inclusión e innovación. Mejorar la vida cotidiana y preparar el futuro forman parte de una misma agenda.

02**El principal cuello de botella está en la capacidad de ejecución.**

Los municipios valoran más positivamente su capacidad para planificar que para ejecutar. La valoración desciende aún más cuando se pregunta por el seguimiento y la evaluación de los resultados y del impacto. El reto no parece ser únicamente definir proyectos y prioridades, sino contar con las condiciones necesarias para llevarlos hasta el final y evaluar sus resultados.

03**No existe una única realidad municipal.**

La escala condiciona las necesidades. En los municipios pequeños pesa especialmente el acceso a financiación; en los medianos ganan peso la coordinación y las herramientas de gestión; y en los mayores, la innovación y la evaluación.

04**Los grandes retos están estrechamente conectados entre sí.**

Vivienda, demografía, actividad económica, servicios, sostenibilidad y calidad de vida aparecen estrechamente relacionados. Las respuestas abiertas sugieren que abordar estos desafíos exige enfoques integrados y una mayor coordinación entre políticas públicas.

05**El legado se mide en transformaciones concretas.**

Cuando los municipios miran al final del mandato, hablan de proyectos, equipamientos, vivienda, regeneración, infraestructuras, servicios y cambios organizativos. El objetivo no es únicamente definir estrategias, sino dejar actuaciones suficientemente maduras para producir cambios y continuar avanzando más allá del ciclo electoral.

08.

FICHA TÉCNICA Y CRITERIOS DE LECTURA

■ **TRABAJO DE CAMPO**

Entre junio y agosto de 2026.

■ **PÚBLICO OBJETIVO**

Alcaldías y gobiernos locales españoles.

■ **PARTICIPACIÓN**

58 municipios participantes.

■ **PERFIL DE RESPUESTA**

Alcalde/alcaldesa, equipo de gobierno o perfil directivo/técnico designado por alcaldía.

■ **COBERTURA**

58 municipios, 22 provincias y 14 comunidades autónomas.

■ **CUESTIONARIO**

Preguntas cerradas multirrespuesta, escalas de valoración y preguntas abiertas.

■ **CONFIDENCIALIDAD**

Análisis agregado, sin atribución de piniones a municipios concretos.

■ **PREGUNTAS ABIERTAS**

Lectura y categorización temática agregada, sin convertirlas en resultados estadísticos equivalentes a las preguntas cerradas.

■ **BASES DE RESPUESTA**

n=58 con carácter general; en aquellas preguntas con alguna no respuesta se indica la base específica.

■ **ALCANCE DE LOS RESULTADOS**

Los datos describen a los municipios participantes y no constituyen una muestra estadísticamente representativa del conjunto de ayuntamientos españoles.



TECH

friendly

