

Transparencia y gestión de los grupos de interés en Catalunya: un diagnóstico cualitativo sobre influencia y cambio institucional

Marc Compte-Pujol

Profesor Titular

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

España

ORCID: [0000-0002-6694-2485](https://orcid.org/0000-0002-6694-2485)

E-mail: mcomptepuj@uoc.edu

Guillem Marca Francés

Profesor Titular

Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

España

ORCID: [0000-0002-1586-8625](https://orcid.org/0000-0002-1586-8625)

E-mail: guillem.marca@uab.cat

Joan Cuenca-Fontbona

Profesor Titular

Universitat Ramon Llull (URL)

España

ORCID: [0000-0001-5807-9442](https://orcid.org/0000-0001-5807-9442)

E-mail: joan cf@blanquerna.url.edu

RECIBIDO: 19 de diciembre de 2025

ACEPTADO: 1 de abril de 2026

Revista Española de la Transparencia

Núm. 24 (Enero-junio 2026) - ISSN 2444-2607

DOI: <https://doi.org/10.51915/ret.464>



Transparencia y gestión de los grupos de interés en Catalunya: un diagnóstico cualitativo sobre influencia y cambio institucional

RESUMEN: El estudio analiza las percepciones y prácticas asociadas a la transparencia y la gestión de la influencia en la Administración de la Generalitat de Catalunya, tomando como referencia la aplicación de la Ley 19/2014 de Transparencia, y el funcionamiento del Registro de Grupos de Interés catalán. A partir de un enfoque cualitativo basado en entrevistas y grupos focales, se examinan las interpretaciones de directivos, personal de apoyo y representantes de grupos de interés respecto al significado del *lobby*, la utilidad del registro y la efectividad de las políticas de apertura institucional. Los resultados evidencian una adhesión general al principio de transparencia, pero también una percepción de carga burocrática y una aplicación desigual. Se identifican confusiones conceptuales, limitaciones tecnológicas y una cultura administrativa todavía orientada al cumplimiento formal. Las conclusiones subrayan la necesidad de fortalecer la formación, la interoperabilidad y la pedagogía institucional para consolidar una transparencia sustantiva. El estudio propone avanzar hacia un modelo de trazabilidad que vincule transparencia, influencia y legitimidad democrática.

PALABRAS CLAVE: Administración pública; cultura institucional; *lobby*; rendición de cuentas; transparencia.

Transparency and interest group management in Catalonia: A qualitative diagnosis of influence and institutional change

ABSTRACT: The study analyzes perceptions and practices related to transparency and the management of influence within the Administration of the Generalitat of Catalonia, focusing on the implementation of the 19/2014 Transparency Law and the functioning of the Catalan Register of Interest Groups. Using a qualitative approach based on interviews and focus groups, it examines how senior officials, administrative staff, and representatives of interest groups interpret lobbying, the usefulness of the register, and the effectiveness of openness policies. The findings reveal a general commitment to transparency, but also perceptions of bureaucratic burden and uneven implementation. Conceptual ambiguities, technological limitations, and an administrative culture still oriented toward formal compliance are identified. The conclusions highlight the need to strengthen training, interoperability, and institutional pedagogy to consolidate substantive transparency. The study advocates moving toward a model of traceability that connects transparency, influence, and democratic legitimacy.

KEYWORDS: Accountability; institutional culture; lobbying; public administration; transparency.

Declaración de coautoría. Conceptualización: Compte-Pujol, Marc. **Metodología:** Compte-Pujol, Marc; Cuenca-Fontbona, Joan. **Curación de datos:** Compte-Pujol, Marc; Cuenca-Fontbona, Joan. **Redacción-Preparación del borrador original:** Marca Francés, Guillem; Compte-Pujol, Marc; Cuenca-Fontbona, Joan. **Redacción-Revisión y Edición:** Marca Francés, Guillem; Compte-Pujol, Marc. **Supervisión y Administración de proyecto:** Compte-Pujol, Marc.

Transparencia y gestión de los grupos de interés en Catalunya: un diagnóstico cualitativo sobre influencia y cambio institucional

Marc Compte-Pujol

Profesor Titular

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

España

Guillem Marca Francés

Profesor Titular

Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

España

Joan Cuenca-Fontbona

Profesor Titular

Universitat Ramon Llull (URL)

España

SUMARIO: 1. Introducción y marco teórico. - 1.1. *Transparencia, rendición de cuentas y gobierno abierto.* - 1.2. *Influencia, grupos de interés y regulación institucional.* - 2. Metodología. - 2.1. *Entrevistas en profundidad.* - 2.2. *Grupos focales.* - 2.3. *La muestra y criterios de validez.* - 2.4. *Herramientas de recogida de datos.* - 3. Resultados. - 3.1. *Percepción y grado de identificación con las políticas de transparencia y gobierno abierto.* - 3.2. *Limitaciones y mejoras del registro y la gestión de las actividades de influencia.* - 3.3. *Identificación de elementos que contribuyan a perfeccionar el futuro marco normativo y la estrategia de sensibilización institucional* - 4. Discusión. - 5. Conclusiones. - 6. Bibliografía.

1. Introducción y marco teórico

La transparencia pública se ha convertido en un eje de reforma en muchas democracias contemporáneas. Con la expansión del gobierno abierto, han aumentado las expectativas ciudadanas sobre rendición de cuentas, participación e integridad administrativa, en un contexto de mayor demanda de control democrático y legitimidad institucional. Ahora bien, la experiencia muestra una tensión recurrente entre el cumplimiento formal —publicar información— y la consolidación de una cultura institucional de apertura. La transparencia solo cobra sentido cuando se traduce en responsabilidad

efectiva y en capacidad ciudadana para interpretar y evaluar la acción pública (Bovens, 2007).

Los registros de grupos de interés se han consolidado como instrumentos centrales de las políticas de transparencia y gobierno abierto. Sin embargo, la investigación empírica sobre su implementación sigue siendo limitada: sabemos menos de lo deseable sobre cómo los entienden los actores implicados, cómo se usan en la práctica y qué efectos tienen sobre la cultura administrativa. Este artículo aborda ese vacío mediante un análisis cualitativo del Registro de Grupos de Interés de Catalunya, tratado no solo como un requisito formal de transparencia, sino como un dispositivo institucional que deja ver tensiones, aprendizajes y límites en la gestión de una influencia legítima.

La gestión de los grupos de interés y de las actividades de influencia es, además, un terreno especialmente sensible para la credibilidad democrática. Los registros, como el de la Generalitat de Catalunya, pretenden equilibrar la interlocución legítima con la prevención de conflictos de interés, pero su eficacia depende tanto del diseño normativo como de la percepción social de su utilidad. En esa línea, Chari (2024) y Castillo-Esparcía y otros (2025) subrayan que la transparencia de la influencia exige pedagogía institucional: explicar por qué la interlocución público-privada puede ser legítima y, precisamente por ello, debe ser trazable y transparente.

1.1. Transparencia, rendición de cuentas y gobierno abierto

La transparencia se ha consolidado como uno de los pilares de la gobernanza democrática contemporánea. Su significado se ha desplazado desde la mera publicidad administrativa hacia una noción más exigente: el derecho de la ciudadanía a comprender, evaluar y fiscalizar la acción pública. Habermas (1996) la vincula con la formación del espacio público deliberativo, mientras que Bovens (2007) y Heald (2006) destacan su dimensión instrumental como condición para la rendición de cuentas, la legitimación institucional y el control social.

En España y Europa, el desarrollo normativo en materia de transparencia ha buscado traducir esos principios en prácticas de rendición efectiva de cuentas. Cucciniello y Nasi (2014) distinguen entre transparencia formal — centrada en el cumplimiento— y transparencia sustantiva, orientada a generar comprensión y confianza. Esa distinción apunta a una paradoja conocida: más información no implica necesariamente más legitimidad. O'Neill (2002) advierte que la sobreexposición de datos puede producir

confusión y erosionar la confianza si no se acompaña de mecanismos institucionales para interpretarlos y verificarlos.

Desde una perspectiva crítica, Hood (2010) recuerda que transparencia y rendición de cuentas suelen presentarse como inseparables, pero su eficacia depende de convertir la visibilidad en responsabilidad. Para ello, la información debe ser comprensible y pertinente y, además, estar conectada con mecanismos que permitan exigir explicaciones y, cuando corresponda, activar consecuencias.

El gobierno abierto ha intentado integrar esa visión ampliada de la transparencia con la participación y la colaboración ciudadanas. Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2017, 2023), se trata de un modelo que redefine la relación entre Estado y sociedad y convierte la rendición de cuentas en una práctica más dialógica. Fung, Graham y Weil (2007) destacan su potencial para fortalecer la confianza pública. En paralelo, Piotrowski (2017) insiste en que el éxito de estas políticas depende de un cambio cultural organizativo: pasar de la obediencia normativa (publicar datos) a una comprensión compartida del valor público de la apertura.

En ese cambio cultural, la comunicación institucional es clave. La transparencia no debería reducirse a difundir datos, sino a hacerlos inteligibles y socialmente útiles para sostener la participación ciudadana. Esto implica dotar de sentido a la información pública mediante estrategias que transformen datos en conocimiento accesible (Molina Rodríguez-Navas y otros, 2021). Cuando la información se publica sin contexto ni narrativa interpretativa, puede producir el efecto contrario al buscado —desafección—. La transparencia efectiva requiere, por tanto, prácticas institucionales pedagógicas capaces de construir confianza y reforzar el vínculo democrático entre ciudadanía y administración (Blanes Climent, 2022).

1.2. Influencia, grupos de interés y regulación institucional

Para comprender la actividad de influencia conviene integrar aportes de la ciencia política y de la comunicación. Las teorías pluralistas de Dahl (1961) y Lowi (1969) interpretaron la presencia de grupos organizados como una expresión legítima de la diversidad social y, potencialmente, como un mecanismo de equilibrio democrático. Más tarde, Castells (2009) analizó el poder en red en sociedades informacionales, donde la influencia se ejerce, en gran medida, a través del control de flujos comunicativos.

Desde el ámbito de la comunicación, Castillo-Esparcia (2011) define el *lobby* como un proceso de comunicación estratégica entre actores sociales e

instituciones públicas orientado a promover intereses legítimos dentro de marcos normativos transparentes. Castillo-Esparcía y otros (2017) analizaron su representación mediática y señalaron que parte de su estigmatización responde a déficits de alfabetización política más que a su naturaleza democrática. En términos normativos, la legitimidad del *lobby* depende tanto de la visibilidad del proceso como de la claridad regulatoria, situando la comunicación como elemento central de trazabilidad de las decisiones (Castillo-Esparcía y otros, 2025).

Estas perspectivas sitúan la influencia política en el centro de la comunicación pública contemporánea. La intermediación de los grupos de interés no debe tratarse como una práctica necesariamente opaca o marginal, sino como un canal de interlocución que, cuando se regula, puede ampliar la deliberación democrática. La regulación no busca eliminar la influencia, sino encauzarla y hacerla trazable. En esta línea, Ainsworth (1993) muestra que los propios decisores públicos también "regulan" el *lobby* mediante la gestión del acceso y del uso de la información, lo que refuerza la idea de que la transparencia debe ir acompañada de prácticas administrativas consistentes.

Antes de abordar el caso catalán conviene precisar dos nociones que atraviesan todo el análisis: qué entendemos por "grupo de interés" y qué significa "influencia". La literatura advierte que ambas categorías son conceptualmente disputadas y que sus fronteras empíricas dependen de la combinación de rasgos organizativos (quién actúa) y rasgos conductuales (qué hace y con qué finalidad). En este sentido, Baroni et al. (2014) proponen una definición operativa de los grupos de interés que integra dimensiones como el tipo de membresía y la naturaleza del interés representado, y subrayan la necesidad de clasificaciones comparables para estudiar poblaciones heterogéneas de actores de intermediación.

En la doctrina española reciente, el término "*lobby*" suele emplearse como sinónimo funcional de "grupo de interés" cuando el énfasis recae en la acción organizada de influencia; no obstante, se recuerda que el fenómeno abarca tanto actores con membresía estable como intermediarios profesionales, y que la frontera con otras formas de participación organizada depende del grado de profesionalización, acceso e intercambio informacional (Ridao y Araguàs Galcerà, 2024; López Portas, 2024). Este renovado interés académico en España se vincula a la agenda de regeneración democrática y ha cristalizado en obras colectivas de referencia (Molins López-Rodó y otros, 2016), que sitúan la intermediación de intereses como un objeto central de la ciencia política (Medina Iborra y Muñoz Márquez, 2016).

Esta falta de consenso conceptual no es solo un problema académico: se traduce en incertidumbre práctica sobre qué organizaciones deben considerarse sujetos obligados y, por tanto, registrarse. La evidencia comparada muestra que, cuando la definición se formula en términos excesivamente amplios o se solapa con figuras próximas (*stakeholders*, sociedad civil organizada o actores consultivos), se incrementan los incentivos al incumplimiento estratégico y a la externalización de la representación a través de terceros.

En paralelo, tampoco existe una definición unívoca de influencia. Parte de la literatura la aproxima como "logro de preferencias" (*preference attainment*), comparando posiciones de los grupos con el resultado final de la política, mientras que otros enfoques enfatizan mecanismos relacionales y cognitivos. Klüver (2009), por ejemplo, revisa las principales estrategias metodológicas de medición (*process tracing*, influencia atribuida y logro de preferencias) y propone el análisis cuantitativo de textos para estimar posiciones y, con ello, aproximar ganadores y perdedores en procesos decisorios. En términos de investigación empírica, Dür y De Bièvre (2007) advierten que buena parte de la literatura sobre influencia adolece de problemas de inferencia causal y de selección, por lo que recomiendan explicitar el mecanismo (acceso, información, coaliciones) y el indicador de influencia utilizado en cada estudio.

En el contexto de la Unión Europea, Chalmers (2011) refuerza una lectura informacional de la influencia: si "la información es la moneda del *lobbying*", la influencia depende de la capacidad de los grupos para recolectar, sintetizar y transmitir información relevante a los decisores. Esta conceptualización resulta particularmente útil para interpretar los hallazgos cualitativos del presente estudio, ya que permite entender por qué la provisión y el encuadre de información técnica operan como bienes de intercambio aun cuando los actores no etiqueten su práctica como "influencia".

La literatura más aplicada también ha operacionalizado la "capacidad de influencia" a partir de indicadores organizativos y de acceso (p. ej., presencia en comités, densidad asociativa, recursos humanos, trayectoria y estándares de transparencia), lo que sugiere que la influencia no solo se juega en el mensaje sino en la infraestructura organizativa que permite sostenerlo en el tiempo (Arceo Vacas y Álvarez Sánchez, 2024).

El Registro de Grupos de Interés de la Generalitat de Catalunya, creado a partir de la Ley 19/2014 de Transparencia, constituye un caso paradigmático de institucionalización de la trazabilidad en las relaciones entre actores

públicos y privados. Inspirado en las recomendaciones de la OCDE (2015) y en el Registro de Transparencia de la Unión Europea (Parlamento Europeo y Comisión Europea, 2011, 2014), su diseño busca conferir seguridad jurídica y coherencia administrativa a la interlocución institucional. Esta herramienta representa un paso importante para visibilizar y controlar la influencia privada, aunque su efectividad aún depende de mejoras prácticas en su aplicación (Bartlett Castellà y Trillo, 2015).

Desde una perspectiva jurídico-institucional, la Ley 19/2014 (título IV) configuró en Catalunya un régimen pionero en el Estado español al prever un Registro de grupos de interés de carácter público y obligatorio, acompañado de un código de conducta y mecanismos de control. La literatura administrativa ha destacado que este diseño busca compatibilizar la interlocución legítima con la prevención de conflictos de interés mediante transparencia *ex ante* (registro) y trazabilidad de las interacciones.

Ahora bien, la propia configuración normativa ha generado ambigüedades relevantes. Bernadí y Cerrillo (2017) muestran que la Ley 19/2014 incorpora distintas formulaciones del concepto de grupo de interés (por sujeto, por actividad y por finalidad), lo que ha provocado problemas interpretativos y resistencias de inscripción en determinados colectivos. Velasco Rico (2020) sitúa estas tensiones en una evolución más amplia de modelos regulatorios (desde esquemas voluntarios a registros obligatorios), señalando que la eficacia del control depende tanto del marco legal como de su implementación administrativa y de la internalización cultural del instrumento.

En términos de diseño regulatorio, Araguàs Galcerà (2016) sistematiza las principales opciones de control (registro, código de conducta, huella normativa y régimen sancionador) y destaca que el caso catalán combina un registro obligatorio con deberes de conducta, pero con retos de verificación y de delimitación del sujeto obligado. En paralelo, el debate español sobre una norma estatal sigue abierto: Ridao Martín (2018) ofrece una revisión crítica de las iniciativas legislativas recientes y subraya la necesidad de coherencia institucional para evitar "zonas de sombra"; y Rubio Núñez (2018) sitúa la expansión de registros parlamentarios en una "nueva ola" regulatoria que amplía el foco del ejecutivo al legislativo.

La utilidad de los registros de *lobby* no depende solo de su existencia formal, sino de la calidad, accesibilidad y actualización de la información publicada (de Francesco y Trein, 2019). Solo cuando los datos se convierten en conocimiento verificable pueden reforzar la rendición de cuentas. Para que haya trazabilidad real, suelen ser necesarias medidas complementarias que

reduzcan incentivos a las malas prácticas y promuevan una cultura de transparencia que vaya más allá del cumplimiento documental. Por eso, la regulación de la influencia no es únicamente un problema técnico o legal; también es un desafío ético e institucional, que obliga a equilibrar autorregulación y supervisión pública dentro de marcos integradores (Martínez Isidoro, 2025).

El marco vigente en Catalunya —y, en general, en el contexto europeo— debe gestionar esa tensión. Piotrowski (2017) y Mulgan (2000) advierten que la sostenibilidad de las políticas de apertura depende más de su arraigo cultural que de la letra de la ley. Las normas pueden imponer obligaciones de registro y publicación; la práctica de transparencia genuina exige aprendizaje organizativo e interiorización institucional.

Desde esa perspectiva, la formación y la comunicación interna resultan determinantes. Consolidar una cultura de transparencia requiere liderazgo, acompañamiento técnico y una narrativa institucional que conecte la práctica burocrática con su sentido público. Así, la transparencia deja de ser un trámite y pasa a operar como componente de integridad organizativa y legitimidad democrática.

Con este marco teórico y normativo, el estudio parte de la hipótesis de que, aunque los actores implicados acepten el principio de transparencia, el Registro de Grupos de Interés se percibe sobre todo como un requisito de cumplimiento, más que como una herramienta integrada en las prácticas habituales de relación e influencia con la Administración. Distinguir entre adhesión formal a la transparencia y apropiación sustantiva del registro permite evaluar en qué medida el instrumento contribuye a fortalecer una cultura de transparencia o permanece anclado en una lógica defensiva y burocrática.

El objetivo general es analizar las percepciones y creencias de altos cargos, directivos, gestores de agendas de la Generalitat de Catalunya y de los representantes de grupos de interés respecto a la regulación y gestión de la actividad de influencia. Se establecen tres subobjetivos:

O1. Describir la percepción y el grado de identificación con las políticas de transparencia y gobierno abierto.

O2. Detectar las principales limitaciones y posibles mejoras del registro y la gestión de las actividades de influencia.

O3. Identificar elementos que contribuyan a perfeccionar el futuro marco normativo y la estrategia de sensibilización institucional.

2. Metodología

El estudio adopta un enfoque cualitativo para explorar en profundidad la percepción de distintos actores implicados en la aplicación de la Ley 19/2014 de Transparencia. La estrategia metodológica se estructuró en dos fases complementarias: (i) entrevistas semiestructuradas en profundidad, de carácter exploratorio, y (ii) sesiones de grupo focal para contrastar y profundizar los hallazgos. Ambas fases se concibieron como espacios de indagación y contraste de experiencias en torno a la regulación y práctica de la gestión de los grupos de interés en el ámbito de la Administración catalana.

Desde el punto de vista metodológico, este diseño se sitúa en la tradición de investigación cualitativa orientada a comprender significados y prácticas en contextos organizativos, apoyándose en entrevistas semiestructuradas para captar narrativas y racionalidades de acción (Kvale y Brinkmann, 2009; Patton, 2015) y en grupos focales como técnica idónea para observar la construcción colectiva de marcos interpretativos y la negociación de consensos y disensos (Morgan, 1997; Krueger y Casey, 2015).

El diseño metodológico tuvo como propósito captar tanto las expectativas y motivaciones como los obstáculos percibidos por los participantes respecto al funcionamiento del registro de grupos de interés y la aplicación de la normativa vigente. Asimismo, se buscó identificar el grado de conocimiento de la ley, las dinámicas de interacción entre los diferentes actores y el uso real del registro como herramienta de transparencia.

2.1. Entrevistas en profundidad

La primera fase consistió en entrevistas semiestructuradas dirigidas a dos colectivos: altos cargos de la Generalitat de Catalunya y representantes de grupos de interés legalmente registrados. La selección se efectuó mediante un muestreo intencional, priorizando perfiles con una participación activa en reuniones de influencia y en la gestión de relaciones institucionales. La Subdirecció General de Transparència i Grups d'Interès colaboró en la identificación de los casos relevantes, a partir de los cuales se conformó una muestra inicial de once altos cargos y siete grupos de interés.

Tras una primera ronda de contactos en julio de 2023, se concretaron entrevistas con cuatro altos cargos y cinco representantes de tres entidades de interés, garantizando un grado suficiente de diversidad institucional y sectorial. Las entrevistas se llevaron a cabo durante el mes de septiembre

de 2023, en formato presencial y telemático, con una duración aproximada de una hora.

El guion de la entrevista se organizó en cuatro bloques temáticos: contextualización, funcionamiento del registro, gestión de la actividad de influencia y marco normativo. Las preguntas, de formulación abierta, se adaptaron parcialmente según el perfil del entrevistado, manteniendo un esquema común que facilitara la comparación posterior. La elaboración del cuestionario se realizó en coordinación con el equipo técnico de la Subdirecció General de Transparència i Grups d'Interès.

La muestra final incluyó a cuatro directivos de la administración pública — Secretaria per a l'Administració de Justícia, Direcció General d'Agricultura i Ramaderia, Secretaria General de Cultura y Direcció de Serveis de l'Agència Catalana de l'Aigua—, así como a cinco representantes de entidades del tercer sector y asociaciones profesionales vinculadas al ámbito de la transparencia y el buen gobierno. En total, participaron nueve personas: seis hombres (66,7%) y tres mujeres (33,3%).

Esta distribución por género responde a un muestreo intencional guiado por cargos y funciones directamente implicados en la gestión de agendas y reuniones de influencia. En la fase de entrevistas se priorizó la accesibilidad y la relevancia del rol, y la composición final reproduce, en parte, la distribución de género existente en determinados niveles directivos en el momento del trabajo de campo. Se realizaron contactos adicionales para equilibrar la muestra, pero la disponibilidad y aceptación de participación limitaron la corrección del desequilibrio.

2.2. Grupos focales

La segunda fase tuvo como objetivo contrastar y profundizar los resultados obtenidos en las entrevistas. Se organizaron sesiones de grupo focal con dos colectivos estratégicos: cargos directivos y personal de secretariado encargado de la gestión de agendas. En esta etapa, se amplió la participación a cargos intermedios (subdirectores y asimilados) para captar la perspectiva de quienes operan en la gestión cotidiana del registro desde niveles administrativos diversos.

Los grupos focales se desarrollaron en octubre de 2023 mediante sesiones telemáticas de una hora y media de duración. Cada grupo se configuró de manera homogénea en términos de perfil profesional, con el fin de favorecer la confianza entre los participantes y facilitar la comparación de percepciones entre colectivos. En total, se llevaron a cabo cuatro sesiones: dos con decisores y dos con personal de secretariado. La participación fue

de diez decisores (50%) y nueve integrantes del secretariado (50%), con una distribución de quince mujeres (79%) y cuatro hombres (21%).

Cabe precisar que el equilibrio 50/50 hace referencia a la composición por perfiles (decisores y personal de secretariado), no a la variable de género. La sobrerrepresentación femenina en los grupos focales se explica por la propia estructura ocupacional del personal de apoyo y gestión de agendas, donde la presencia de mujeres es significativamente mayor, y por la mayor disponibilidad de este colectivo para participar en sesiones grupales.

El proceso de convocatoria se gestionó mediante herramientas de coordinación digital (Doodle) que permitieron establecer horarios compatibles y asegurar un mínimo de cinco participantes por sesión. La dinámica se basó en una guía temática derivada de los mismos ejes de las entrevistas, con un enfoque dialógico orientado a identificar puntos de consenso y divergencia entre los actores.

2.3. La muestra y criterios de validez

En total, la investigación contó con la participación de veintiocho personas distribuidas entre tres colectivos: personal directivo (incluidos altos cargos y subdirectores), representantes de grupos de interés y personal técnico de secretariado. La composición final, con un 64,3% de mujeres y un 35,7% de hombres, asegura una representatividad razonable en términos de género y funciones. No obstante, el estudio no se diseñó como un análisis comparativo por género y el tamaño de algunas submuestras (especialmente la de entrevistas) limita la identificación de patrones robustos. La variable género se consideró analíticamente, pero no emergió como eje interpretativo transversal.

Asimismo, la selección de grupos de interés se realizó atendiendo al volumen y la intensidad de su actividad de influencia (alta/baja), con el fin de captar patrones de cumplimiento y percepción del registro bajo distintos niveles de exposición e interacción con la administración.

La validez de los resultados se apoya en la triangulación de fuentes (entrevistas y grupos focales), la diversidad de perfiles incluidos y la revisión conjunta del diseño por parte de la Subdirecció General de Transparència i Grups d'Interès. La combinación de ambas fases ha permitido obtener una visión más matizada de las prácticas, percepciones y dificultades que acompañan la implementación efectiva de la Ley de Transparencia en materia de gestión de grupos de interés. El trabajo de campo se cerró cuando las entrevistas y los grupos focales dejaron de aportar categorías

sustantivamente nuevas (saturación temática), criterio habitual en diseños cualitativos orientados a explorar mecanismos y significados.

Para el tratamiento e interpretación del material discursivo, el análisis de las entrevistas se realizó mediante un enfoque de análisis temático de carácter cualitativo, combinando una aproximación inductiva con categorías orientadas por los objetivos de la investigación. En una primera fase, se llevó a cabo una lectura exploratoria del material empírico con el fin de identificar patrones recurrentes y elementos significativos del discurso. Posteriormente, se construyeron categorías analíticas que permitieron agrupar las percepciones, valoraciones y experiencias de los participantes en relación con el registro. La selección de las citas responde a criterios de relevancia analítica y representatividad discursiva, garantizando la coherencia interpretativa y la trazabilidad de los resultados obtenidos.

El procedimiento de codificación y construcción de temas sigue los criterios clásicos del análisis temático, combinando una lógica inductiva con categorías orientadas por el marco analítico, tal como proponen Braun y Clarke (2006) para garantizar transparencia, consistencia y auditabilidad del proceso interpretativo. En términos operativos, las transcripciones fueron codificadas en dos rondas: (i) una codificación inicial abierta para identificar unidades de significado, y (ii) una codificación axial para agrupar códigos en categorías y temas. El libro de códigos se refinó iterativamente mediante memos analíticos y revisión por pares sobre una submuestra de materiales, resolviendo discrepancias por consenso y documentando decisiones de recodificación.

2.4. Herramientas de recogida de datos

Se elaboraron tres guiones diferenciados para las entrevistas y los grupos de discusión: uno dirigido a los cargos directivos de la Administración de la Generalitat, otro al personal de secretariado responsable de la gestión de agendas, y un tercero destinado a los representantes de los grupos de interés. Los tres compartieron una estructura común basada en cuatro bloques temáticos, adaptada a las funciones y responsabilidades de cada colectivo, lo que permitió comparar percepciones y experiencias desde perspectivas complementarias.

El primer bloque, centrado en la contextualización, abordó la comprensión de los conceptos de grupo de interés, actividad de influencia y políticas de transparencia, así como el grado de implicación y la formación recibida por los participantes. El segundo se dedicó al registro de grupos de interés, analizando su conocimiento, utilidad percibida, funcionamiento y posibles

mejoras. En el guion del secretariado se incluyeron preguntas específicas sobre el uso operativo del registro y las dificultades cotidianas en su gestión.

El tercer bloque trató la gestión de las relaciones y actividades de influencia, explorando criterios de aceptación de reuniones, identificación de intencionalidades y ejemplos de buenas prácticas o problemas detectados. El cuarto examinó la percepción del marco normativo y del anteproyecto de ley sobre la actividad de influencia, incorporando observaciones y propuestas de mejora.

La estructura por bloques temáticos, de carácter progresivo y flexible, facilitó un diálogo coherente y permitió captar tanto el conocimiento técnico como las experiencias prácticas y valoraciones de los distintos actores implicados en la política de transparencia y en la regulación de la influencia institucional.

Todas las sesiones de entrevista y de grupo se grabaron con el consentimiento de los participantes, se transcribieron íntegramente y se tabularon en matrices analíticas por bloque temático. Este proceso permitió identificar patrones discursivos, coincidencias y divergencias entre colectivos, garantizando la trazabilidad del análisis y la consistencia metodológica en la interpretación de los resultados.

3. Resultados

El análisis de los datos cualitativos identifica cuatro grandes categorías analíticas que estructuran los resultados del estudio: (1) la percepción y el grado de identificación con las políticas de transparencia y gobierno abierto, (2) la integración efectiva del registro en las prácticas cotidianas de relación entre la Administración y los grupos de interés, (3) las tensiones existentes entre la obligación normativa y la utilidad percibida del registro en la gestión de las actividades de influencia, y (4) los límites y potencialidades del registro como herramienta de mejora normativa y de cambio cultural. Los resultados se presentan a continuación organizados a partir de estas categorías, ilustrados mediante fragmentos significativos del discurso de los participantes y estructurados en coherencia con los subapartados que componen este capítulo. Asimismo, no se detectaron patrones discursivos consistentes por género en las categorías analíticas principales, por lo que la presentación de resultados se mantiene agregada.

3.1. Percepción y grado de identificación con las políticas de transparencia y gobierno abierto

a) Conceptualizando grupo de interés y *lobby*

En coherencia con la primera de las categorías analíticas identificadas, los resultados muestran que la noción de grupo de interés es compartida en sus rasgos esenciales por los distintos perfiles entrevistados, aunque presenta contornos prácticos aún inciertos en su aplicación cotidiana. En los grupos de dirección se describe como un conjunto de actores organizados que actúan con un propósito definido y buscan influir en la toma de decisiones públicas. El personal de apoyo, en cambio, adopta una visión más pragmática: entienden por grupo de interés cualquier entidad, física o jurídica, que tenga capacidad de incidir en la acción administrativa, aunque no siempre ejerza esa posibilidad de manera activa. Esta perspectiva operativa convive con una sensación de inseguridad normativa. A medida que se acumula experiencia en la gestión, emergen dudas sobre quién debe considerarse grupo de interés y quién no, especialmente en casos fronterizos como sindicatos, colegios profesionales o administraciones públicas que han figurado en categorías distintas según el momento (Tabla 1).

Ante esa incertidumbre, muchos equipos optan por registrar casi todas las reuniones, salvo aquellas que son evidentemente excluidas, como las mantenidas con universidades públicas o con otras administraciones. Esa decisión preventiva busca "curarse en salud", como señaló un participante, al considerar que "es mejor registrar de más que tener que justificar por qué algo no se publicó". Esta actitud revela una confianza limitada en los criterios existentes y una preferencia por la autoprotección administrativa antes que por la interpretación flexible del marco legal.

Desde los grupos de interés, la definición se desplaza hacia la actividad antes que hacia el sujeto. Lo relevante no sería tanto quién es el actor, sino qué hace y con qué finalidad se relaciona con la administración. En esa línea, uno de los entrevistados observó que "la influencia debería entenderse como un aporte de conocimiento, no como una presión". Esta idea se alinea con la visión de varios responsables públicos que interpretan el *lobby* no como una amenaza, sino como una oportunidad de enriquecer el proceso deliberativo.

Sin embargo, la carga simbólica del término sigue siendo un obstáculo. Los testimonios revelan que, en el lenguaje común, la palabra "*lobby*" conserva una connotación negativa, asociada al interés particular. Un directivo admitió

que “cuando se habla de *lobby*, la gente piensa en puertas cerradas, no en colaboración”, lo que muestra la necesidad de un cambio cultural que reemplace la sospecha por la transparencia activa y el reconocimiento mutuo.

Tabla 1. Definición y actividad de influencia de los grupos de interés, y motivaciones de relación entre la Administración y los distintos perfiles de interés estructurado por perfiles de participantes

Definición de grupo de interés y actividad de influencia

Directivos/as	Grupos de interés	Secretariado
Un grupo de interés es una organización de personas (físicas o jurídicas) que comparte un interés común y tiene capacidad de influencia sobre la Administración. Estos grupos actúan como facilitadores de trámites y definen su actividad de influencia como la participación o colaboración interesada en la toma de decisiones de la Administración que afectan a la vida de los ciudadanos. Esta actividad no se limita a las reuniones formales.	Un grupo de interés es una persona u organización organizada, representativa y con interés legítimo, que tiene capacidad para participar en la toma de decisiones. Se le define más por su actividad de influencia que por el sujeto. Esta actividad es considerada cívica y, a veces, altruista, pues aporta conocimiento y análisis constructivo al debate público, y su objetivo no siempre es el lucro.	Los grupos de interés son personas u organizaciones con capacidad de influir en la Administración. La identificación de sus tipologías es compleja, ya que la consideración legal de lo que es o no un grupo de interés cambia con el tiempo. Aunque la actividad de influencia se asocia a influir, los grupos no siempre buscan eso; a veces su objetivo es solo ofrecer o solicitar información o resolver dudas.

Motivaciones para que la Administración y los grupos de interés se relacionen

Directivos/as	Grupos de interés	Secretariado
Las reuniones benefician a ambos: la Administración busca validar su trabajo y obtener información técnica y sugerencias. Los grupos de interés buscan principalmente beneficios económicos, influencia normativa, colaboración y fines informativos. Aunque defienden intereses particulares, frecuentemente también promueven intereses generales.	Los grupos de interés buscan, a través de una interlocución transparente, promover intereses societarios, sociales, altruistas y de colaboración técnica para influir en políticas públicas y asegurar la calidad democrática.	Los grupos de interés rara vez son específicos sobre el motivo de sus reuniones. Opinan que la razón principal (90%-95%) es el interés económico. Otros objetivos incluyen el reconocimiento institucional e intercambiar impresiones, y no tanto cambiar las políticas. Se sugiere que la mayor influencia en las políticas públicas proviene de colectivos no formales y en reuniones no transparentes.

Fuente: Elaboración propia.

b) Sobre las políticas de transparencia y el gobierno abierto

La percepción sobre las políticas de transparencia y el gobierno abierto dibuja un mosaico. Entre los cargos directivos aflora la conciencia de un cambio cultural impulsado por la norma. Hay acuerdo en que el cumplimiento literal ha empujado prácticas de apertura, aunque no siempre se traduce en interiorización cultural. Se reconoce el valor de la transparencia para generar confianza y ordenar la interlocución, a la vez que se cuestiona su eficacia cuando deriva en procedimientos burocráticos costosos o en una publicación selectiva que, según algunos, expone lo menos relevante e invisibiliza los espacios donde se negocia el detalle. La posibilidad de hacer públicas todas las agendas se considera inviable por carga de trabajo y por límites sustantivos, pero se perciben mecanismos alternativos para el escrutinio, como solicitudes de acceso o controles parlamentarios.

La ciudadanía aparece como una figura difusa. Parte de los entrevistados duda de que exista un interés social sostenido por conocer las agendas públicas. "La gente no mira quién se reúne con quién, mira si las cosas funcionan", comentó un participante, sugiriendo que la transparencia solo adquiere sentido si se asocia con resultados tangibles. Otros, en cambio, proponen aprovechar la demanda de información ciudadana como indicador del interés público, más que como simple obligación administrativa.

En conjunto, la evaluación del gobierno abierto oscila entre el reconocimiento de avances y la crítica a la burocratización. Muchos consideran que la Generalitat ha progresado en transparencia y participación, pero perciben que el esfuerzo se concentra en los procedimientos formales y menos en la explicación de su utilidad. Un participante resumió esta ambivalencia al decir que "hemos aprendido a publicar, pero no siempre a comunicar". Esta diferencia entre cumplimiento y comprensión atraviesa el discurso de ambos colectivos y condiciona la percepción de eficacia del modelo.

La formación en materia de transparencia y gestión de la influencia aparece como un aspecto poco consolidado. Los directivos recuerdan de forma desigual haber recibido capacitación específica y tienden a apoyarse en su experiencia previa o en la intuición institucional. El personal de apoyo, en cambio, reclama pautas más claras y materiales prácticos que reduzcan la inseguridad en la toma de decisiones. "No hay un sitio donde ir a comprobar si algo se hace bien", señaló una participante del secretariado, evidenciando la necesidad de una orientación estable y accesible.

En conjunto, el grado de identificación con las políticas de transparencia y gobierno abierto puede considerarse moderado. Existe una adhesión general al principio y al valor de la rendición de cuentas, pero también una sensación de carga burocrática que limita la motivación. El tránsito de una cultura de cumplimiento a una cultura de comprensión sigue siendo un desafío central.

Los elementos tratados en este punto respecto a la percepción y preparación en materia de transparencia y valoración de la dedicación profesional se presentan por perfiles en la Tabla 2.

En línea con la segunda de las categorías analíticas identificadas, los resultados ponen de relieve que la integración del registro de grupos de interés en las prácticas cotidianas de relación con la Administración es desigual y depende en gran medida de rutinas organizativas, interpretaciones operativas y niveles de acompañamiento institucional.

Tabla 2. Percepción y preparación en materia de transparencia y valoración de la dedicación profesional estructurado por perfiles de participantes

Opinión sobre las políticas de transparencia de la Generalitat		
Directivos/as	Grupos de interés	Secretariado
Las políticas de transparencia mejoran la confianza y reputación, pero la normativa ha superado al cambio cultural, generando efectos inesperados. El sistema sufre por la excesiva burocratización del control, y se cuestiona el interés ciudadano general en la información revelada.	El registro obligatorio es un éxito, pero hay que superar el exceso de fiscalización. La transparencia se ve como una obligación. Se requiere mayor seguimiento, mapa de actores y mejora en relevos. Se debe consolidar la transparencia y usabilidad, atacando la provisionalidad y el cortoplacismo.	Se requiere simplificación y mayor claridad en la normativa, no solo para la gestión de reuniones, sino también para la correcta aplicación de las reglas sobre los obsequios recibidos por los directivos.

Tabla 2. Percepción y preparación en materia de transparencia y valoración de la dedicación profesional estructurado por perfiles de participantes (continuación)

Formación recibida en la materia		
Directivos/as	Grupos de interés	Secretariado
<p>La formación sobre actividades de influencia es insuficiente y depende de cada departamento. Existe una brecha de conocimiento entre altos cargos y subdirecciones. Se carece de formación específica sobre cómo gestionar estas reuniones, un problema que se intensifica por las agendas apretadas de los directivos.</p>	<p>La formación formal es inexistente, aunque hay materiales de apoyo sobre la Ley de Transparencia. Se requiere sensibilizar a la sociedad con campañas sobre la finalidad del registro y la normalización democrática de los grupos de interés.</p>	<p>La formación sobre las herramientas de transparencia es amplia, pero los manuales poco claros generan dudas sobre la aplicación práctica. Se solicita más formación para delimitar qué reuniones deben registrarse.</p>
Valoración sobre la propia dedicación		
Directivos/as	Grupos de interés	Secretariado
<p>Los altos cargos delegan el registro, considerando que es una carga asumible. Sin embargo, los subdirectores a menudo carecen de apoyo, lo que resulta en que no se registran todas las reuniones legalmente requeridas por falta de tiempo y recursos. El grado de dedicación varía significativamente entre departamentos.</p>	<p>El exceso burocrático y la confusión del sistema causan sobrecarga y ansiedad. La normativa beneficia a los grandes grupos de interés, mientras que los pequeños tienen problemas para cumplir con las obligaciones debido a la limitación de tiempo y recursos.</p>	<p>El registro de reuniones se actualiza semanalmente porque se priorizan otras tareas. La tendencia a registrar reuniones de más por precaución causa sobrecarga. Esta labor se percibe como una obligación, una pérdida de tiempo e incluso resulta "ridícula" en los casos donde deben registrarse los obsequios.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Limitaciones y mejoras del registro y la gestión de las actividades de influencia

En relación con la tercera categoría analítica, los resultados muestran que el registro de grupos de interés es percibido como un instrumento institucional de legitimación y seguridad jurídica, cuya utilidad práctica se ve condicionada por tensiones recurrentes entre la obligación normativa de registro y su aplicación operativa en la gestión cotidiana de las actividades de influencia. Para los grupos de interés, supone también un instrumento de reputación y de reconocimiento. Para el personal de apoyo, sin embargo, el uso es más instrumental: lo necesario es encontrar el número de registro para poder volcar la cita en la agenda. "Solo buscamos el código, lo demás se queda atrás", comentó una participante, señalando la distancia entre el sentido político del registro y su aplicación práctica.

Las limitaciones detectadas se distribuyen en tres planos. El primero es conceptual: persiste la confusión sobre quién debe registrarse y en qué casos. En palabras de un participante, "no está claro si un sindicato o una fundación pública son grupos de interés, y por eso preferimos no arriesgarnos". Este tipo de incertidumbre genera sobrerregistro, categorías genéricas y pérdida de valor informativo.

El segundo plano es tecnológico y operativo. El formulario se percibe extenso y poco intuitivo, con campos redundantes y una interfaz que obliga a duplicar tareas. Varios testimonios apuntan a problemas con los nombres de las entidades, duplicidades o errores en la búsqueda. "A veces el registro devuelve tres versiones distintas de la misma organización", explicó una persona del secretariado, subrayando la necesidad de mayor interoperabilidad y limpieza de datos. También se reclama compatibilidad con otros sistemas, especialmente el registro europeo, para evitar confusión con entidades multinivel.

El tercer plano es cultural. La publicación parcial de la información alimenta la percepción de que solo se visibiliza lo menos sensible. "Se publica lo que no molesta", ironizó un directivo, sugiriendo que la transparencia actual tiende a la autolimitación por prudencia institucional. Esta práctica refuerza la idea de que la transparencia sigue más ligada a la protección del gestor que al derecho del ciudadano a conocer.

Las propuestas de mejora convergen en varias líneas. La más repetida es la simplificación del formulario y la reducción de los campos obligatorios a los

estrictamente necesarios para la trazabilidad. Se plantea también que la actualización del registro sea continua y no puntual. Otro eje de mejora es la automatización: integrar el registro con las herramientas administrativas habituales para evitar duplicar trabajo. Una participante lo expresó con claridad: "Tendríamos más tiempo para revisar la calidad si no tuviéramos que introducir los mismos datos tres veces".

En cuanto a la gestión de las actividades de influencia, las entrevistas revelan una confusión entre registrar actores y registrar la acción influyente. En la práctica, la reunión formal es un sustituto imperfecto del proceso real, ya que buena parte de la interlocución ocurre por vías informales o digitales. Algunos participantes admiten que "hay influencias que no dejan huella", y que la trazabilidad actual resulta insuficiente para comprender cómo se forman las decisiones.

La diversidad de criterios en la aceptación de reuniones y la delegación de contactos a niveles técnicos son prácticas comunes. Aunque responden a la lógica de la gestión, dificultan la comparación y la estandarización. En este contexto, reaparece la demanda de formación: formación breve, obligatoria y diferenciada por perfil. "Nos ayudaría saber qué es exactamente lo que se espera de nosotros", resumió una persona del secretariado.

Por último, a nivel institucional, aparece el debate sobre la autorregulación. Algunos consideran que el sistema actual se apoya excesivamente en la buena voluntad de los actores. "Sin sanción, la transparencia se vuelve voluntaria", señaló un participante. Otros, en cambio, apuestan por mecanismos de incentivo antes que mecanismos de control punitivo, como la visibilidad positiva de quienes cumplen.

La Tabla 3 presenta, por perfiles, cómo se percibe la utilidad del registro, la experiencia en su uso y las principales propuestas de mejora.

Tabla 3. Percepción, utilidad y experiencia de uso del registro, junto con propuestas de mejora estructurado por perfiles de participantes

Definición y utilidad del registro		
Directivos/as	Grupos de interés	Secretariado
El registro se ve como una herramienta positiva de transparencia y una garantía del derecho a la participación. Ayuda a la Administración a legitimar la toma de decisiones.	El registro es un elemento de transparencia que permite a la Administración reconocer la labor de los grupos de interés. Es una herramienta de legitimación democrática y de control.	Se define como una herramienta de transparencia y de trazabilidad. Es un elemento esencial para la legitimación democrática y sirve para visibilizar a quienes influyen.
Opinión sobre el registro		
Directivos/as	Grupos de interés	Secretariado
La opinión es positiva en general por su función de trazabilidad y transparencia. Sin embargo, se lamenta que haya confusión sobre quién y cómo debe registrarse.	La opinión es positiva, si bien se critica la sobrecarga burocrática asociada. Se detecta la necesidad de una mayor formación sobre su uso y la normativa.	Se considera necesario y positivo, pero se cuestiona que la definición de actividad de influencia sea demasiado amplia. Hay demasiadas preguntas en el registro que resultan difíciles de responder.
Experiencia personal en la aplicación		
Directivos/as	Grupos de interés	Secretariado
Hay diferencias sustanciales entre departamentos en el grado de dedicación. Los subdirectores no siempre tienen personal de apoyo y son conscientes de que no se introducen todas las reuniones por falta de tiempo y recursos.	Hay grupos de interés que no siempre se inscriben porque su actividad no encaja bien con los requisitos o porque su influencia es "altruista" o técnica. Los grupos pequeños tienen dificultades para cumplir con las obligaciones.	La aplicación genera sobrecarga, sobre todo cuando se gestionan los obsequios. Hay confusiones conceptuales y se nota la falta de consolidación del sistema.

Tabla 3. Percepción, utilidad y experiencia de uso del registro, junto con propuestas de mejora estructurado por perfiles de participantes

(continuación)

Mejoras sugeridas		
Directivos/as	Grupos de interés	Secretariado
Se sugiere la simplificación y reducción de la burocracia, así como mejorar la coordinación y la formación para homogeneizar la aplicación entre departamentos.	Se pide una simplificación del sistema, una mayor claridad conceptual (especialmente en la distinción entre intereses económicos e ideológicos), y una formación más efectiva.	Se propone simplificar el proceso de introducción de datos (menos burocracia) y cambiar la visión negativa asociada al <i>lobby</i> . Se necesita más claridad entre la influencia por interés económico y la ideológica/altruista.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Identificación de elementos que contribuyan a perfeccionar el futuro marco normativo y la estrategia de sensibilización institucional

El marco vigente se valora como un avance significativo, pero con aspectos que requieren precisión y coherencia. Uno de los principales retos identificados es la definición de la actividad de influencia y los formatos de contacto que deberían someterse a transparencia. La expansión de la comunicación digital —mensajería, correos, videollamadas— ha difuminado las fronteras de lo que se considera interacción formal. Como apuntó un participante, “la reunión ya no siempre ocurre en una mesa”. Esta realidad obliga a repensar la trazabilidad más allá del formato presencial.

También se cuestiona la homogeneidad del tratamiento normativo entre tipos de actores. No parece razonable exigir los mismos requisitos a una gran consultora que a una pequeña asociación sin ánimo de lucro. Un testimonio resume esta inquietud: “Hay entidades que tienen estructura para cumplir y otras que no; el registro debería reflejar esa diferencia”. La tabla 4 recoge una visión conjunta del marco normativo y de cómo se perciben sus obligaciones y su grado de cumplimiento.

Otra línea de debate es la coherencia entre la transparencia y la protección de datos. La superposición de obligaciones puede generar contradicciones que lleven a soluciones de mínimo valor. Algunos participantes proponen revisar el equilibrio entre apertura y confidencialidad para evitar que el miedo al error bloquee la publicación.

En el terreno de la implementación, las demandas se concentran en tres ámbitos: la interoperabilidad de los sistemas, la gobernanza del registro y la capacitación institucional. Se plantea que el registro se oriente a la experiencia de usuario, con identificaciones automáticas por NIF y actualizaciones parciales. En cuanto a la gobernanza, se reclama una estructura de soporte estable, con canales de comunicación claros y retroalimentación constante. "No sabemos a quién acudir cuando algo no funciona", señaló una persona del secretariado, evidenciando la necesidad de un punto de contacto visible.

Respecto a la estrategia de sensibilización, se identifican tres vectores principales. El primero es pedagógico: explicar el sentido de la transparencia no como obligación, sino como garantía de integridad pública. "La gente entiende la norma cuando ve para qué sirve", comentó un participante. El segundo es comunicativo: redefinir el relato del *lobby* desde la sospecha hacia la colaboración legítima. El tercero es organizativo: normalizar procedimientos, clarificar responsabilidades y ofrecer formación accesible.

El aprendizaje derivado de la experiencia sugiere que la mejora normativa no basta sin un cambio cultural. La percepción de desigualdad en el cumplimiento es un problema recurrente. Hay unidades que registran todo y otras que no publican casi nada. "Al final depende de quién esté al mando", resumió un participante, apuntando a la influencia de los liderazgos y las capacidades. Por ello, se sugiere combinar formación, asistencia técnica e incentivos con mecanismos de verificación razonables.

Los grupos de interés reclaman ser parte activa del proceso de reforma. Valoran la apertura del diálogo, pero piden continuidad y transparencia en las fases previas a la toma de decisiones. Algunos proponen incorporar referencias comparadas para calibrar la proporcionalidad de las obligaciones. "No pedimos menos control, pedimos coherencia", sintetizó un entrevistado.

En suma, los testimonios indican que la consolidación de una cultura de transparencia requiere una política de comunicación sostenida, apoyo institucional y una pedagogía constante hacia dentro y hacia fuera de la administración. Las reformas normativas solo alcanzarán su objetivo si se acompañan de una estrategia que transforme las rutinas cotidianas y refuerce el sentido público de la gestión de la influencia.

Tabla 4. Valoración del marco normativo, obligaciones de las partes y grado de cumplimiento percibido estructurado por perfiles de participantes

Opinión sobre el marco actual y su posible revisión		
Directivos/as	Grupos de interés	Secretariado
Se considera necesario el reconocimiento de la actividad de los grupos de interés, pero se pide una simplificación del marco normativo, ya que su complejidad actual dificulta el cumplimiento.	La normativa es vista como positiva porque da reconocimiento y legitimidad a su actividad, pero hay una fuerte demanda por simplificarla y clarificar la distinción entre actividades con interés económico y las que no lo tienen.	El marco normativo es necesario, pero se necesita repensar su formato para hacerlo más efectivo. Se cuestiona que no siempre hay dinero detrás y esta diferencia no está clara en la regulación actual.
Obligaciones de las partes implicadas según la normativa		
Directivos/as	Grupos de interés	Secretariado
La normativa genera un exceso de burocracia y sobrecarga, sobre todo para los subdirectores. Es necesario repensar la formación para hacerla más efectiva.	Las obligaciones actuales son consideradas excesivas y poco realistas para grupos pequeños. Se insiste en la necesidad de clarificar las obligaciones según el tipo de interés (económico/ideológico).	El principal problema es la falta de tiempo y de recursos por parte de los directivos/subdirectores para cumplir con la obligación de introducir los datos de las reuniones.
Percepción del grado de cumplimiento de la normativa		
Directivos/as	Grupos de interés	Secretariado
No hay un acuerdo. Algunos comentan que el grado de cumplimiento es elevado, pero también hay respuestas que apuntan al 50% de cumplimiento o bien que el cumplimiento es bajo por parte de la Administración.	La respuesta no es representativa. En cualquier caso, el problema principal es la simplificación de la normativa para facilitar el cumplimiento.	El cumplimiento se ve afectado por la falta de tiempo y recursos de los empleados públicos, que perciben las tareas de transparencia como una carga burocrática no prioritaria.

Fuente: Elaboración propia.

4. **Discusión**

Los resultados del estudio permiten constatar que la transparencia, cuando se articula principalmente a través de instrumentos formales como los registros de grupos de interés, no garantiza por sí sola una transformación profunda y sostenida de las prácticas institucionales, sino que puede coexistir con dinámicas de cumplimiento defensivo y apropiaciones limitadas por parte de los actores implicados. Esta constatación refuerza la distinción entre transparencia normativa y transparencia sustantiva, evidenciando una brecha persistente entre el diseño legal de las políticas de apertura y su traducción efectiva en rutinas organizativas y culturales. La discusión de estos resultados invita, por tanto, a analizar la transparencia no únicamente como una obligación legal, sino como un proceso institucional y cultural que requiere pedagogía, incentivos adecuados y liderazgo administrativo para desplegar plenamente su potencial transformador.

Los resultados confirman varias de las tensiones conceptuales y operativas señaladas por la literatura en torno a la transparencia y la gestión de los grupos de interés. En el plano conceptual, la ambigüedad detectada en las entrevistas sobre qué se entiende por "grupo de interés" refleja las dificultades teóricas ya formuladas por Dahl (1961) y Lowi (1969) al analizar las limitaciones del pluralismo democrático. Mientras los directivos institucionales tienden a definir estos grupos desde su propósito y rol de intermediación, el personal técnico los asocia más directamente con su capacidad de incidencia sobre decisiones concretas. Esta dualidad no es meramente semántica, sino que expresa la coexistencia de una lógica normativa orientada a la legitimidad democrática y una lógica instrumental centrada en la gestión del riesgo administrativo.

Un aspecto especialmente relevante para interpretar estos hallazgos es la falta de claridad en la conceptualización de la influencia. Tal como sugiere la literatura, la influencia no se reduce a una imagen "moral" o necesariamente problemática de presión, sino que puede entenderse como un conjunto de mecanismos mediante los cuales actores organizados alteran, orientan o condicionan percepciones y decisiones. En ese marco, la provisión de información —técnica, sectorial o experiencial— opera como uno de los principales bienes de intercambio en la relación entre grupos y decisores, de modo que "la información" actúa como moneda del *lobbying* (Chalmers, 2011) y como recurso central para aproximar la capacidad de influencia (Klüver, 2009).

La evidencia empírica recogida en entrevistas y grupos focales muestra que esta ambigüedad conceptual tiene consecuencias prácticas: varios

participantes —tanto de la Administración como de determinados grupos— tienden a negar que su actividad sea “de influencia” cuando la asocian a intereses particulares o a prácticas opacas. Sindicatos y organizaciones del tercer sector, por ejemplo, suelen atribuir su interlocución a la defensa del interés general y, por ello, no la categorizan como influencia; sin embargo, en la práctica también proporcionan información, la seleccionan y la enmarcan para persuadir sobre la necesidad de políticas alineadas con sus preferencias. Esta brecha entre autopercepción y mecanismos reales de intermediación refuerza la importancia de la formación y de la pedagogía institucional para desplazar la comprensión de la influencia desde un registro moral hacia un enfoque analítico y procedimental compatible con la transparencia.

Como plantea Bovens (2007, p. 448), la rendición de cuentas y, por extensión, la transparencia, cumple simultáneamente funciones de control democrático, prevención del abuso de poder y mejora del aprendizaje organizativo. Desde esta perspectiva, la transparencia no es solo un principio normativo que garantiza la legitimidad institucional, sino también un instrumento de gestión que incide en el desempeño organizativo. La coexistencia, y a veces fricción, entre estas racionalidades contribuye a explicar las interpretaciones divergentes observadas entre los distintos perfiles profesionales de la administración analizados en este estudio.

El sobrerregistro detectado en la práctica administrativa se interpreta como una forma de autoprotección institucional ante la falta de criterios claros. Esta conducta se alinea con lo que Heald (2006) denomina transparencia defensiva, un tipo de exposición formal que busca evitar sanciones o reproches más que promover la rendición de cuentas sustantiva. La preferencia por “registrar de más” antes que justificar exclusiones sugiere que la transparencia continúa siendo percibida como una carga procedimental, más que como un valor organizativo interiorizado.

La distancia semántica y simbólica entre “grupo de interés” y “lobby” que emerge en los testimonios confirma la persistencia de una cultura política ambivalente respecto a la influencia. Tal como señalan Castillo-Esparcia y otros (2017), el estigma asociado al *lobby* procede más de la ausencia de pedagogía institucional que de su práctica real. La interpretación de la influencia como “aportación de conocimiento” que formulan varios entrevistados se acerca a la noción defendida por Castells (2009) sobre el poder comunicativo en red, donde la información y la argumentación se convierten en recursos legítimos de incidencia. Sin embargo, la falta de formación específica en gestión de la influencia, reconocida tanto por

directivos como por personal técnico, revela la fragilidad de la traducción de estos principios teóricos a la práctica administrativa cotidiana.

Respecto a las políticas de transparencia y gobierno abierto, la evidencia empírica corrobora lo que O'Neill (2002) y Piotrowski (2017) identifican como la paradoja de la transparencia: una administración que publica más información, pero no necesariamente comunica mejor. La frase de uno de los participantes, "hemos aprendido a publicar, pero no siempre a comunicar", condensa este dilema entre cumplimiento formal y comprensión pública. Este déficit comunicativo refuerza la tesis de Martínez Isidoro (2025) sobre la necesidad de incorporar una dimensión pedagógica a las políticas de transparencia, capaz de dotar de contexto, significado y utilidad social a la información publicada.

La falta de formación específica y la escasez de materiales prácticos, señaladas por los participantes, indican que la cultura de gobierno abierto aún se encuentra en un estadio de institucionalización incipiente. De acuerdo con Mulgan (2000), la consolidación de una cultura de integridad exige liderazgo, coherencia y aprendizaje organizativo sostenido. En ausencia de estos elementos, la apertura corre el riesgo de reducirse a una obligación formal desvinculada de la motivación y el compromiso del personal público.

Los hallazgos relativos al Registro de Grupos de Interés confirman la necesidad de entenderlo no solo como una herramienta técnica, sino como un mecanismo de legitimación democrática. La percepción diferenciada de su utilidad entre directivos, personal de apoyo y representantes de grupos de interés pone de relieve la distancia entre los fines políticos de la transparencia y sus usos operativos. Esta brecha refuerza la idea de que la eficacia de los instrumentos de transparencia depende tanto de su diseño normativo como de su integración en las rutinas organizativas.

La confusión sobre los criterios de registro y las categorías aplicables coincide con lo observado por Tavares y Da Cruz (2020) en el contexto europeo, donde la efectividad de los registros depende menos de su existencia que de la claridad, estabilidad e interoperabilidad de sus reglas. Las disfunciones técnicas detectadas, duplicidades, errores de identificación o falta de interoperabilidad, evidencian una brecha entre el ideal normativo de transparencia y la capacidad organizativa para sostenerlo en la práctica.

Las propuestas de mejora formuladas por los participantes, centradas en la simplificación, la automatización y la integración de sistemas, se alinean con los estándares de buen gobierno promovidos por la OCDE (2015, 2023) y Transparency International (2014). Estas recomendaciones refuerzan la

necesidad de abordar la transparencia como una política pública transversal, que combine regulación, tecnología y gestión del cambio organizativo.

En relación con el futuro marco normativo y la estrategia de sensibilización, el estudio confirma el desfase existente entre la regulación vigente y las nuevas formas de interacción digital, en un contexto marcado por la expansión de canales informales de comunicación que desdibujan los límites tradicionales del contacto institucional. Esta evolución refuerza la advertencia formulada por Castells (2009) sobre la necesidad de adaptar los marcos de transparencia a las lógicas de la comunicación en red, si se pretende garantizar una trazabilidad efectiva de la influencia en entornos comunicativos complejos.

De forma complementaria, la demanda de proporcionalidad normativa en función del tipo de actor, grandes consultoras frente a pequeñas asociaciones, pone de relieve una cuestión de equidad ya señalada por Tavares y Da Cruz (2020): los marcos regulatorios uniformes tienden a generar desigualdad de cumplimiento al no considerar las capacidades organizativas diferenciadas de los sujetos obligados. Esta homogeneidad normativa puede derivar, por tanto, en una transparencia desigual y, en último término, injusta, lo que sugiere que una eventual reforma del registro debería incorporar criterios de adaptabilidad institucional y mecanismos de apoyo técnico diferenciado para garantizar un cumplimiento más equitativo y efectivo.

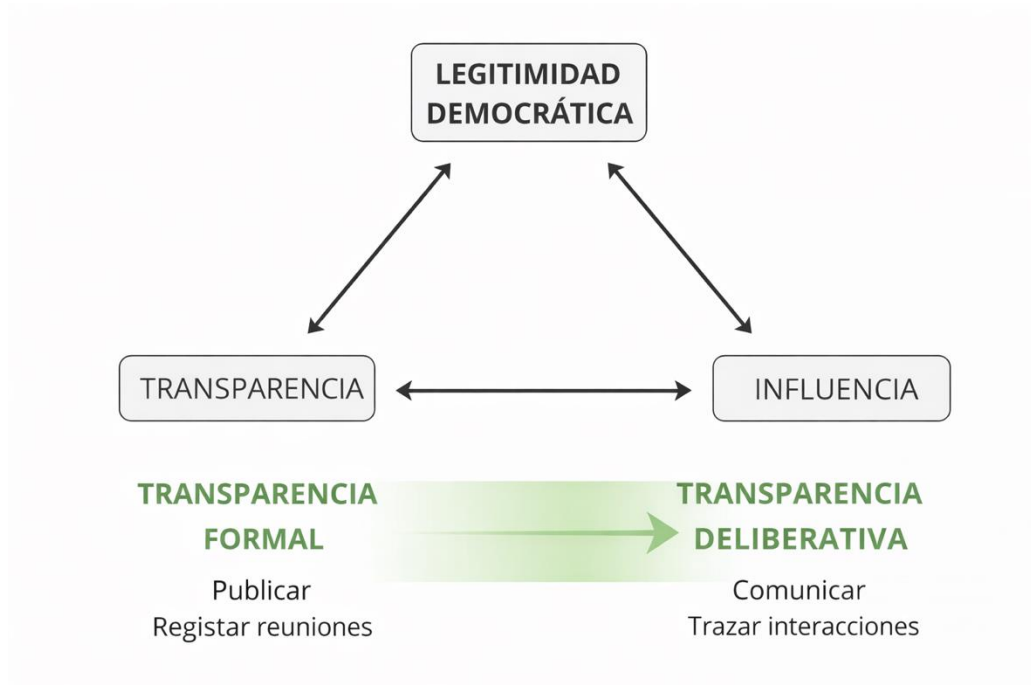
La tensión entre transparencia y protección de datos, percibida por los participantes como fuente de inseguridad jurídica, puede interpretarse, siguiendo a Bovens (2007), como un conflicto entre valores de control y valores de confianza. Resolver esta tensión exige no solo ajustes normativos, sino también una cultura institucional capaz de ponderar riesgos y finalidades de forma razonada.

Finalmente, la reivindicación de los grupos de interés de participar activamente en la reforma del sistema conecta con el enfoque participativo del gobierno abierto defendido por Fung, Graham y Weil (2007). La propuesta de Castillo-Esparcía (2011) sobre la comunicación institucional como espacio de mediación resulta especialmente pertinente: la transparencia del *lobby* no depende exclusivamente de la norma, sino de la capacidad de las instituciones para construir relatos comprensibles, generar confianza y legitimar la interlocución democrática.

5. Conclusiones

En conjunto, los resultados y su interpretación confirman que la transparencia, la gestión de la influencia y la legitimidad institucional conforman un triángulo interdependiente, cuyo equilibrio resulta determinante para la calidad democrática. La eficacia de los sistemas de transparencia no reside exclusivamente en la existencia de un marco legal avanzado, sino en la coherencia entre regulación, práctica organizativa y cultura institucional. El tránsito desde una transparencia defensiva hacia una transparencia deliberativa, basada en la comprensión, el diálogo y la rendición de cuentas significativa, constituye uno de los principales desafíos de las políticas públicas contemporáneas (ver Figura 1).

Figura 1. Esquema del triángulo transparencia-influencia-legitimidad.



Fuente: Elaboración propia.

El estudio permite comprender con mayor precisión el desajuste persistente entre la arquitectura normativa de la transparencia y su aplicación cotidiana en el seno de la administración. Los resultados evidencian que, pese a su consolidación formal, la transparencia continúa siendo interpretada

mayoritariamente como un requisito de cumplimiento procedimental más que como un valor institucional plenamente interiorizado. La tendencia a registrar de manera preventiva o a priorizar la publicación de información de bajo valor explicativo confirma la persistencia de una cultura organizativa de carácter defensivo, en la que el principio de apertura se asocia al riesgo y no a la generación de confianza. Esta dinámica reproduce lo que la literatura ha definido como transparencia formal: un cumplimiento técnico que no logra traducirse en comprensión pública ni en una rendición de cuentas sustantiva.

Desde una perspectiva de política pública, los hallazgos del estudio sugieren que la eficacia de los registros de grupos de interés depende menos de su mera existencia legal que de las condiciones institucionales que acompañan su implementación. Factores como la claridad interpretativa de las obligaciones, la proporcionalidad de los requisitos exigidos, la coherencia con otros mecanismos de transparencia y la voluntad institucional de utilizar el registro como una herramienta de mejora relacional resultan determinantes para su impacto real. En ausencia de estos elementos, el registro corre el riesgo de consolidarse como un instrumento predominantemente declarativo, con una capacidad limitada para incidir en la calidad democrática y en la confianza institucional.

Este estudio presenta limitaciones que deben considerarse al interpretar sus conclusiones. En primer lugar, se trata de un análisis cualitativo centrado en un único caso (Catalunya) y, por tanto, no permite inferencias comparadas robustas ni la generalización automática a otros contextos con diseños regulatorios, culturas administrativas o capacidades de implementación distintas. En segundo lugar, aunque la triangulación y la diversidad de perfiles fortalecen la validez interna, la evidencia se basa en percepciones y narrativas de actores, lo que aconseja complementar futuras investigaciones con indicadores observacionales (p. ej., trazabilidad de agendas, registros de huella normativa o análisis de documentos) que permitan contrastar prácticas declaradas y prácticas efectivas.

Dicho lo anterior, el caso catalán resulta analíticamente valioso para comprender dinámicas presentes en otras administraciones: muestra cómo un marco normativo avanzado puede derivar en cumplimiento principalmente formal si no se acompaña de recursos, interoperabilidad y cambio cultural. En términos de agenda de investigación, sería especialmente útil (i) desarrollar estudios comparados entre comunidades autónomas o entre niveles de gobierno, (ii) analizar longitudinalmente la evolución de la implementación y la internalización del registro, y (iii) profundizar en cómo distintos tipos de grupos (empresariales, sindicatos,

ONG y corporaciones profesionales) adaptan sus estrategias informacionales y de acceso a medida que se consolidan instrumentos de transparencia y trazabilidad. Además, esta utilidad debe entenderse en términos de transferibilidad analítica: el caso ilustra mecanismos (definiciones ambiguas, incentivos de cumplimiento, capacidades de control y aprendizaje institucional) que pueden observarse, con variaciones, en otros diseños regulatorios.

En esta línea, la investigación pone de relieve que el valor del registro de grupos de interés reside en su potencial para articular relaciones legítimas, trazables y comprensibles entre la administración y la sociedad. Las percepciones recogidas apuntan a un déficit de claridad normativa y de orientación pedagógica, que dificulta la apropiación del instrumento por parte de los distintos perfiles implicados. Los participantes coinciden en la necesidad de simplificar los procedimientos, adaptar los requisitos al tipo de actor y promover formación específica para todos los colectivos involucrados. El reto no se limita, por tanto, a la mejora tecnológica o normativa, sino que exige la construcción de un marco relacional que reconozca la influencia como una dimensión legítima del proceso democrático, siempre que sea comunicable, trazable y comprensible para la ciudadanía.

Por último, los resultados confirman que el cambio cultural constituye la condición necesaria para que la transparencia y el gobierno abierto dejen de ser proyectos declarativos y se consoliden como prácticas institucionales sostenidas en el tiempo. La administración catalana, en consonancia con otras instituciones europeas, se sitúa en un punto de inflexión entre una lógica de cumplimiento formal y una lógica de comprensión y apropiación sustantiva de la transparencia. Avanzar hacia una transparencia deliberativa exige liderazgo institucional, coherencia organizativa y una pedagogía sostenida tanto hacia el interior de la administración como hacia los actores externos. Solo un enfoque integrado, que combine la mejora normativa, la comunicación pública y la participación de los grupos de interés, permitirá transformar la transparencia en una herramienta efectiva de integridad pública y confianza democrática.

6. Bibliografía

- AINSWORTH, S. H. 1993. "Regulating Lobbyists and Interest Group Influence". *Journal of Politics*, vol. 55, núm. 1, pp. 41–56. <https://doi.org/10.2307/2132227>.
- ARAGUÀS GALCERÀ, I. 2016. "La regulación de los lobbies: hacia la consecución de la transparencia y el control de las actividades desarrolladas por grupos de interés". *Revista Vasca de Administración Pública (RVAP)*, núm. 106, pp. 249–293. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvap.106.2016.07>.
- ARCEO VACAS, A. y ÁLVAREZ SÁNCHEZ, S. 2024. "What makes a lobby successful? Understanding the capacity of Spanish business organizations to influence public decisions". *Interest Groups & Advocacy*, vol. 13, pp. 287–310. <https://doi.org/10.1057/s41309-024-00211-z>.
- BARONI, L.; CARROLL, B.; CHALMERS, A. W.; MUÑOZ MÁRQUEZ, L. M. y RASMUSSEN, A. 2014. "Defining and classifying interest groups". *Interest Groups & Advocacy*, vol. 3, pp. 141–159. <https://doi.org/10.1057/iga.2014.9>.
- BARTLETT CASTELLÀ, E. y VÈRNIA TRILLO, S. 2015. «La regulació del Registre de grups d'interès a la Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern». *Revista Catalana de Dret Públic*, núm. 51 (desembre), pp. 191–208. <https://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/view/10.2436-20.8030.01.61>.
- BERNADÍ I GIL, X. y CERRILLO I MARTÍNEZ, A. 2017. "Transparency, integrity and interest groups. Ten lessons learnt from the application of Law 19/2014, of 29 December". *Revista Catalana de Dret Públic*, núm. 55, pp. 1–22. <https://doi.org/10.2436/rcdp.i55.2017.3017>.
- BLANES CLIMENT, M.A. (2022). "La confianza en las instituciones públicas". *Revista Española de La Transparencia*, vol. 14, pp. 17–24. <https://doi.org/10.51915/ret.218>.
- BOVENS, M. 2007. "Analysing and assessing accountability: a conceptual framework". *European Law Journal*, vol. 13, núm. 4, pp. 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>.
- BRAUN, V. y CLARKE, V. 2006. "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, núm. 2, pp. 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- CASTELLS, M. 2009. *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.

- CASTILLO-ESPARCÍA, A. 2011. *Lobby y comunicación: el lobbying como estrategia comunicativa*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- CASTILLO-ESPARCÍA, A.; SMOLAK LOZANO, E. y FERNÁNDEZ SOUTO, A. 2017. "Lobby y comunicación en España. Análisis de su presencia en los diarios de referencia". *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 72, pp. 783–802. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1192>.
- CASTILLO-ESPARCIA, A.; ALMANSA-MARTÍNEZ, A. y SERNA-ORTEGA, Á. 2025. "Toward a new paradigm of convergence in lobby-state interactions: global challenges, communication, and transparency". *Frontiers in Political Science*, vol. 7, artículo 1515322. <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1515322>.
- CHALMERS, A. W. 2011. "Interests, Influence and Information: Comparing the Influence of Interest Groups in the European Union". *Journal of European Integration*, vol. 33, núm. 4, pp. 471–486. <https://doi.org/10.1080/07036337.2011.579751>.
- CHARI, R. 2024. "New perspectives on lobbying regulation and reform: two generations of research". *Interest Groups & Advocacy*, vol. 13, pp. 381–395. <https://doi.org/10.1057/s41309-024-00227-5>.
- CUCCINIELLO, M. y NASI, G. 2014. "Transparency for trust in government: How effective is formal transparency?". *International Journal of Public Administration*, vol. 37, núm. 13, pp. 911–921. <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.949754>.
- DAHL, R. 1961. *Who Governs? Democracy and Power in an American City*. New Haven: Yale University Press.
- DE FRANCESCO, F. y TREIN, P. 2019. "Enhancing transparency and issuing special passes: The spurious diffusion of lobbyist registers". Disponible en *SSRN-Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3309047>.
- DÜR, A. y DE BIÈVRE, D. 2007. "The Question of Interest Group Influence". *Journal of Public Policy*, vol. 27, núm. 1, pp. 1–12. <https://doi.org/10.1017/S0143814X07000591>.
- FUNG, A.; GRAHAM, M. y WEIL, D. 2007. *Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency*. Cambridge: Cambridge University Press.
- HABERMAS, J. 1996. *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

- HEALD, D. 2006. "Transparency as an Instrumental Value". En HOOD, C. y HEALD, D. (eds.), *Transparency: The Key to Better Governance?* Oxford: Oxford University Press, pp. 59–73.
- HOOD, C. 2010. "Accountability and transparency: Siamese twins, matching parts, awkward couple?". *West European Politics*, vol. 33, núm. 5, pp. 989–1009. <https://doi.org/10.1080/01402382.2010.486122>.
- KLÜVER, H. 2009. "Measuring Interest Group Influence Using Quantitative Text Analysis". *European Union Politics*, vol. 10, núm. 4, pp. 535–549. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1465116509346782>.
- KRUEGER, R. A. y CASEY, M. A. 2015. *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5.ª ed.). Thousand Oaks: Sage.
- KVALE, S. y BRINKMANN, S. 2009. *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2.ª ed.). Thousand Oaks: Sage.
- LÓPEZ PORTAS, M. B. 2024. *Lobbies, transparencia gubernamental y participación política*. Madrid: Dykinson. <https://doi.org/10.14679/3316>.
- LOWI, T. 1969. *The End of Liberalism: The Second Republic of the United States*. New York: W. W. Norton.
- MARTÍNEZ ISIDORO, J. A. 2025. "La transparencia del lobby en la UE: aprendizajes y mejoras para la regulación de los grupos de interés en España". *Revista Española de la Transparencia*, núm. 21. <https://doi.org/10.51915/ret.393>.
- MEDINA IBORRA, I. y MUÑOZ MÁRQUEZ, L. 2016. "La relevancia de los grupos de interés en la ciencia política". En I. Medina Iborra (coord.), J. M. Molins López-Rodó (dir.) y L. Muñoz Márquez (dir.), *Los grupos de interés en España: La influencia de los lobbies en la política española* (pp. 21–62). Madrid: Tecnos.
- MOLINS LÓPEZ-RODÓ, J. M.; MUÑOZ MÁRQUEZ, L. y MEDINA IBORRA, I. (dirs.). 2016. *Los grupos de interés en España: La influencia de los lobbies en la política española*. Madrid: Tecnos.
- MOLINA RODRÍGUEZ-NAVAS, P.; MEDRANDA MORALES, N. y MUÑOZ LALINDE, J. 2021. "Transparency for participation through the communication approach". *ISPRS International Journal of Geo-Information*, vol. 10, núm. 95, 586. <https://doi.org/10.3390/ijgi10090586>.
- MORGAN, D. L. 1997. *Focus Groups as Qualitative Research* (2.ª ed.). Thousand Oaks: Sage.

- MULGAN, R. 2000. "Accountability: An ever-expanding concept?". *Public Administration*, vol. 78, núm. 3, pp. 555-573. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00218>
- OECD. 2015. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>.
- OECD. 2017. *Recommendation of the Council on Open Government*. OECD/LEGAL/0438. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438>.
- OECD. 2023. *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
- O'NEILL, O. 2002. *A Question of Trust: The BBC Reith Lectures 2002*. Cambridge: Cambridge University Press.
- PARLAMENTO EUROPEO y COMISIÓN EUROPEA. 2011. *Acuerdo entre el Parlamento Europeo y la Comisión Europea relativo al establecimiento de un Registro de Transparencia para las organizaciones y las personas que trabajan por cuenta propia que participan en la elaboración y aplicación de las políticas de la Unión Europea*. Diario Oficial de la Unión Europea, L 191, 29-38. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32011Q0722\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32011Q0722(01)).
- PARLAMENTO EUROPEO y COMISIÓN EUROPEA. 2014. *Acuerdo entre el Parlamento Europeo y la Comisión Europea relativo al Registro de Transparencia para organizaciones y personas que trabajan por cuenta propia que participan en la elaboración y aplicación de las políticas de la Unión Europea*. Diario Oficial de la Unión Europea, L 277, 11-24. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32014Q0919\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32014Q0919(01)).
- PATTON, M. Q. 2015. *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4.^a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- PIOTROWSKI, S. J. 2017. "The "Open Government Reform" Movement: The Case of the Open Government Partnership and U.S. Transparency Policies". *The American Review of Public Administration*, vol. 47, núm. 2, pp. 155-171. <https://doi.org/10.1177/0275074016676575>.
- RIDAO, J. y ARAGUÀS GALCERÀ, I. (dirs.). 2024. *Los lobbies: Presente y futuro de la regulación de los grupos de interés en España y Europa*. Madrid: Marcial Pons.
- RIDAO MARTÍN, J. 2018. "La regulación de los lobbies en el ámbito institucional del Estado. Una revisión crítica del alcance de las recientes

- iniciativas legislativas". Ilemata. *Revista Internacional de Éticas Aplicadas*, núm. 27, pp. 73–89. <https://ridao.cat/wp-content/uploads/2018/06/lobbies.pdf>
- RUBIO NÚÑEZ, R. 2018. "La nueva ola de regulación de los grupos de presión parlamentarios". *Foro, Nueva época*, vol. 21, núm. 2, pp. 397–420. <https://doi.org/10.5209/FORO.64032>.
- TAVARES, A. F. y DA CRUZ, N. F. 2020. "Explaining the transparency of local government websites through a political market framework". *Government Information Quarterly*, vol. 37, núm. 3, 101249. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.08.005>.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. 2014. *Transparency in Corporate Reporting: Assessing the World's Largest Companies*. <https://www.transparency.org/en/publications/transparency-in-corporate-reporting-assessing-worlds-largest-companies-2014>.
- VELASCO RICO, C. I. 2020. "L'evolució de la regulació dels grups d'interès i els instruments per al control de la seva activitat. Especial referència a la normativa catalana". *Revista Catalana de Dret Públic*, núm. 60, pp. 102–122. <https://doi.org/10.2436/rcdp.i60.2020.3416>.