

# GOBERNANZA PARTICIPATIVA LOCAL

Construyendo un nuevo marco  
de relación con la ciudadanía







# **GOBERNANZA PARTICIPATIVA LOCAL**

**Construyendo un nuevo marco  
de relación con la ciudadanía**



# ÍNDICE

<b>SALUDOS</b>	<b>8</b>
<b>PRÓLOGO</b>	<b>11</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>13</b>
<b>BLOQUE I. LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL GOBIERNO ABIERTO. HACIA UNA NUEVA GOBERNANZA PARTICIPATIVA</b>	<b>17</b>
El valor de la participación ciudadana en la gestión pública local	17
Sobre el concepto de participación ciudadana	19
¿Cuánto poder se delega? Los niveles de la participación	22
Evolución de la participación ciudadana: del modelo clásico al modelo contemporáneo	25
El modelo clásico o presencial-institucional	25
Los elementos transformadores de la participación	26
El modelo contemporáneo o individual-tecnológico	28
Del gobierno abierto a la gobernanza participativa: construyendo un nuevo marco de relación con la ciudadanía	30
<b>BLOQUE II. EL MARCO JURÍDICO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN ESPAÑA</b>	<b>35</b>
Introducción al marco normativo de la participación ciudadana local	35
La regulación de los órganos de participación local en el Reglamento Orgánico Tipo de la Federación Española de Municipios y Provincias, Jonatan Baena	38
Territorio y participación ciudadana: órganos de participación territorial, Javier Arteaga	48
Herramientas para la participación directa e individual de la ciudadanía, Raquel Muros	54
<b>BLOQUE III. LA PARTICIPACIÓN EN MARCHA: METODOLOGÍAS Y TECNOLOGÍA</b>	<b>61</b>
Metodologías de participación: estrategia y diseño de procesos a partir de los niveles de participación	61
Aspectos a considerar para la elección de metodologías de participación	62
Descripción de metodologías para la participación	65
Metodología de participación. Nivel: INFORMAR	66
Lenguaje claro	66
Preguntas a las autoridades	67
Apertura de datos	68
Portales de transparencia y gobierno abierto	69
Metodología de participación. Nivel: CONSULTAR	70
Consultas públicas	70
Grupos de discusión	71
Encuestas	72

Metodología de participación. Nivel: INVOLUCRAR	73
Talleres conjuntos	73
Encuestas deliberativas (Delphi)	74
Foros de discusión virtuales dinamizados	75
Metodología de participación. Nivel: COLABORAR	76
Comités ciudadanos asesores	76
Técnicas de creación de consensos	77
Laboratorios ciudadanos	78
Crowdsourcing	79
Metodología de participación. Nivel: EMPODERAR	80
Presupuestos participativos	80
Consultas vinculantes	81
Una nueva forma de participar y colaborar con la tecnología	82
La tecnología y su papel en la transformación de la participación ciudadana: oportunidades y límites	82
Plataformas digitales de participación ciudadana en España	85
Redes sociales digitales en la Administración pública: una nueva lógica de participación y colaboración	89
Los presupuestos participativos y la innovación democrática local: qué son, cómo se han desarrollado y hacia dónde van con las nuevas TIC	98
<b>BLOQUE IV. LA PARTICIPACIÓN EN LA PRÁCTICA. EXPERIENCIAS LOCALES, PROVINCIALES Y AUTONÓMICAS</b>	<b>107</b>
Escuelas de participación ciudadana	108
Escuela de Participación Ciudadana. Ayuntamiento de Córdoba	108
Escuela de Ciudadanía. Diputación de Cádiz	111
HEI - Escuela Abierta de la Ciudadanía. Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz	113
Escuela de Participación. Ayuntamiento de Castellón	115
Presupuestos abiertos	117
Presupuestos participativos. Ayuntamiento de Barakaldo	117
Decide Madrid. Ayuntamiento de Madrid	119
Presupuestos Abiertos 2018. Ayuntamiento de Leioa	122
Presupuestos participativos de la Región de Murcia. Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.	124
Procesos participativos en políticas y prestación de servicios públicos	127
Plan de apertura de datos. Municipio de Olavarría	127
Plan de Barrios 2017-2021: tu barrio como tú lo quieres. Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife	129
ELIGE y DISEÑA las Luces de Navidad. Ayuntamiento de Alcobendas	133
BentaraNoa. Ayuntamiento de Getxo	135

Colaboración institucional y diálogo transversal	138
Bherria. Ágora para una nueva ciudadanía. Gobierno Vasco	138
Estrategia Provincial de Gobernanza Participativa. Diputación de Castellón	140
Pacto Social Fin de la Violencia Contra la Mujer. Ayuntamiento de Alcobendas	143
Centrales de Compras y Buen Gobierno Provincial. Diputación de Burgos	145
Mesa por la Convivencia. Ayuntamiento de Fuenlabrada	148
Nuevo Reglamento de Participación y Colaboración. Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat	150
Diseño de un proceso participativo para la elaboración de un Plan Provincial contra la Despoblación. Diputación de Castellón	153
Participación infantil y juvenil	155
Prevención del consumo de alcohol en adolescentes: “No te consumas”. Ayuntamiento de Navia	155
El Mes de la Juventud. Ayuntamiento de Museros	159
“PARTICIPACIÓN. Pasa a la acción, Participa”. Diputación de Cádiz	162
Experimentación, colaboración y co-creación	165
Co-creación de servicios mediante Design Thinking. Aguas de Alicante	165
Construir comunidades - Decide Madrid. Ayuntamiento de Madrid	168
Madrid Escucha. Medialab Prado	171
Experimenta Distrito. Medialab Prado	173
Guía de Laboratorios Ciudadanos para responsables públicos. Citilab Cornellà	176
Granada Proyecta: ciudadanía y funcionariado por un turismo sostenible. Medialab UGR	179
Thinking Fadura. Getxo Kirolak	182
Red de Agentes para el Desarrollo Inteligente de Andalucía (RADIA). FAMP	185
<b>CONCLUSIONES: LOS NUEVOS ESQUEMAS DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA LOCAL. POTENCIALIDADES Y RETOS</b>	189
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	193
<b>LEGISLACIÓN</b>	207
<b>RELACIÓN DE TABLAS Y FIGURAS</b>	208
<b>ANEXO</b>	209
Reglamento Orgánico Tipo de Participación Ciudadana.	215

## SALUDOS



Vivimos tiempos de cambios y la participación ciudadana no permanece ajena a esta corriente. Nos encontramos dentro de un nuevo marco de relación de las organizaciones públicas con la ciudadanía, relación más transparente, más colaborativa y más dialogante.

Desde la RED de Entidades locales por la Transparencia y Participación ciudadana de la FEMP no podemos permanecer indiferentes ante esta corriente y es por ello por lo que hemos promovido la realización de este manual, fruto de la colaboración entre la FEMP y Novagob y dirigido especialmente al mundo local. Pretendemos también con esta publicación estar presentes en este nuevo enfoque en el que la bibliografía de referencia es todavía escasa.

Para finalizar, quiero felicitar a todos los que han hecho posible este trabajo, a la FEMP y a Novagob por facilitar uno de los objetivos de la RED como es promover el avance de las políticas de los gobiernos locales en materia de participación y colaboración.

Muchas gracias.

**Carlos González Serna**

*Presidente de la RED de Entidades locales por la Transparencia y Participación Ciudadana de la FEMP  
Alcalde de Elche*

**E**n los últimos tiempo hemos visto surgir una nueva oleada de la participación ciudadana a consecuencia de la crisis del sistema político, el surgimiento de tecnologías sociales y la demanda de mayor espacio público para la voz ciudadana. Este libro propone una nueva gobernanza participativa que transforme las maneras de gestionar lo público y, al mismo tiempo, ofrece luz sobre un concepto poliédrico como el de la participación ciudadana.



Este trabajo se edita en el marco del Convenio entre la Federación Española de Municipios y Provincias y NovaGob.Lab. Para su elaboración, se ha contado con la contribución de las entidades locales y personal técnico de éstas que conforman la Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación Ciudadana, así como con el equipo de personas investigadoras de NovaGob.Lab. De este modo, se presenta una publicación fruto de la colaboración colectiva entre entidades y personas cuyos valores e intereses comunes confluyen en el desarrollo y divulgación de conocimiento en torno a la innovación pública y social. Desde NovaGob.Lab queremos agradecer, por tanto, a la Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación de la FEMP por hacer posible este trabajo. Sin el apoyo de personas como Carlos Daniel Casares, Judit Flórez, Carmen Mayoral y José Nuño esta publicación no hubiera sido posible.

NovaGob es un ecosistema de innovación pública, spin-off de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), que se compone de una red social profesional de empleados públicos ([novagob.org](http://novagob.org)), un laboratorio de gobierno ([lab.novagob.org](http://lab.novagob.org)), un congreso anual ([congresonovagob.com](http://congresonovagob.com)), unos premios para visibilizar las mejores prácticas ([lab.novagob.org/premios-novagob](http://lab.novagob.org/premios-novagob)) y una revista de divulgación sobre los asuntos de mayor actualidad ([lab.novagob.org/revista](http://lab.novagob.org/revista)).

La Red Social se acerca a las 15.000 personas profesionales de España y Latinoamérica que colaboran para mejorar la gestión pública. Los debates más activos dentro la comunidad tienen que ver con asuntos tan relevantes como la innovación abierta, gobierno abierto, gestión de los recursos humanos, comunicación, participación ciudadana, formación, contratación, digitalización o igualdad de género.

Por otro lado, el Congreso NovaGob cambia de sede física en su V edición. En 2018 se desarrolla en Toledo para tratar los “50 retos de las Administraciones Públicas”, los cuales fueron identificados previamente por la propia comunidad. Además, como es tradición, se entregarán los Premios NovaGob Excelencia, a los que este año se han presentado más de 60 candidaturas.

Por su parte, NovaGob.Lab emprende este año un importante viaje junto a socios de Argentina, México, Chile y Colombia con la constitución de la Red de laboratorios de innovación “InnoLabs”, que será apoyada los próximos cuatro años por el Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología (CYTED).

Además, el pasado mes de noviembre de 2017 arrancamos la nueva aventura que supone la edición española de la revista u-GOB, que nace con el objetivo de contar con un nuevo escaparate para la divulgación de la innovación pública y dar voz a sus protagonistas. Desde entonces, con tres primeros números que han tenido una excelente acogida, las páginas de la revista se han convertido en un altavoz desde el que reflexionar sobre los principales retos a los que se enfrentan las Administraciones públicas, llevando el conocimiento que genera la innovación al mayor número de personas posibles.

Seguimos creando comunidad en torno a la participación ciudadana y emprendiendo nuevos desafíos como el nacimiento de la Fundación NovaGob, desde la que continuaremos dando forma al objetivo de transferir conocimiento desde una filosofía abierta y colaborativa.

**Francisco Rojas Martín**

*Presidente de la Fundación NovaGob y Director de la Red InnoLabs (CYTED)*

# PRÓLOGO

---

La Red de Entidades por la Transparencia y la Participación Ciudadana, puesta en marcha en febrero de 2015 en el seno de la Federación Española de Municipios y Provincias, tiene por objeto promover el avance de las políticas públicas de los gobiernos locales en materia de participación ciudadana, a fin de mejorar la convivencia, el desarrollo económico y social y la implicación ciudadana en la acción pública y la toma de decisiones.

Por su parte, la Comisión de Modernización y Calidad de la Federación Española de Municipios y Provincias desarrolla, desde 2016, un proyecto de actualización del Reglamento Tipo de Participación Ciudadana que ya se elaboró por la citada entidad en el año 2005. Dicho Reglamento Orgánico Tipo de Participación Ciudadana ha sido finalmente aprobado en julio de 2018.

Aprovechando dichas sinergias, desde la Red de Entidades por la Transparencia y Participación Ciudadana, en colaboración con la Comisión de Modernización y Calidad, se ha puesto en marcha un proyecto de publicación sobre participación ciudadana, a fin de analizar el estado de la ciencia en la materia así como su práctica.

La participación ciudadana es considerada por la Organización de las Naciones Unidas como un elemento civilizador que mejora la calidad de vida de las sociedades. Asimismo, la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto de 2016 define al gobierno abierto como el conjunto de mecanismos que contribuyen a la gobernanza pública y el buen gobierno, basado en los pilares de transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la implementación de políticas públicas.

El derecho de la ciudadanía a participar en la gestión de los asuntos públicos, recogido en la Carta Europea de Autonomía Local, forma parte de los principios democráticos comunes a todos los Estados miembros del Consejo de Europa, y contempla que a nivel local este derecho puede ser ejercido más directamente. Asimismo, el art. 23 de la Constitución Española reconoce a todos los vecinos y vecinas el derecho a participar en los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes.

Desde la implantación de un Estado social y democrático de Derecho en nuestro país, se ha consolidado plenamente el sistema de democracia representativa a todos los niveles de gobierno de nuestro Estado autonómico, mediante la celebración periódica de elecciones, previendo incluso la propia Constitución la posibilidad de sistemas de democracia directa, como es el caso en el ámbito local del Concejo Abierto. En cambio, la participación directa de la ciudadanía en la gestión de los asuntos públicos no se ha desarrollado de una forma tan completa.

Es precisamente en el ámbito local, y muy especialmente en el ámbito municipal, donde en la práctica se produce un mayor grado de participación real de la ciudadanía en la gestión pública. Ya el art. 1 de la *Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases del régimen local*, define a los municipios como las entidades básicas de la organización territorial del Estado y cauces inmedia-

tos de participación ciudadana en los asuntos públicos; mientras que el art. 18 de la citada norma señala como un derecho de los vecinos y vecinas participar en la gestión municipal de acuerdo con lo dispuesto en las leyes. Finalmente, el art. 69 de la misma norma añade que las Corporaciones locales facilitarán la participación de la ciudadanía en la vida local, sin que las formas, medios y procedimientos de participación que se establezcan puedan menoscabar las facultades decisorias de los órganos representativos.

En desarrollo de dichas previsiones, a nivel local se implantaron desde los primeros años de la democracia algunas formas y medios de participación ciudadana directa, tanto regulando el régimen jurídico de las asociaciones locales, como el derecho de los vecinos y vecinas a intervenir en las sesiones de los Plenos y su participación en órganos sectoriales de participación, como los Consejos Sectoriales. Otras previsiones normativas, como las consultas populares previstas en la legislación de Régimen Local, han tenido una implantación casi anecdótica, probablemente debido a la rigurosidad del procedimiento y autorizaciones necesarias para el desarrollo de las mismas.

En todo caso, desde que se establecieron normativamente dichas figuras de participación ciudadana directa en el ámbito local han transcurrido más de 30 años, en los que se han producido cambios sustanciales a nivel tecnológico, económico y social. Así, actualmente las comunicaciones entre la sociedad, las personas y las Administraciones han cambiado sus medios, apostando claramente por las nuevas tecnologías, entre las que destacan Internet y las redes sociales digitales. Las Administraciones públicas se vuelven más transparentes a través de sus sedes electrónicas y webs corporativas y, asimismo, el procedimiento administrativo se convierte en electrónico.

Los gobiernos locales no han sido ajenos a estas transformaciones, habiendo impulsado en muchos casos mecanismos que aprovechan los avances en materia de comunicación para facilitar la participación ciudadana. Incluso la *Ley 40/2015, de 1 de octubre, de régimen jurídico del sector público* apuesta por la participación a distancia, mediante los nuevos medios tecnológicos, de los miembros de órganos colegiados.

Por tanto, resulta más que adecuado que en un trabajo como esta publicación se analicen estas transformaciones que afectan a la participación ciudadana y se estudie el estado de la participación local y las actuaciones innovadoras desarrolladas por las Administraciones, para finalmente aportar propuestas y posibles mecanismos y formas de mejora de los cauces de participación en el ámbito local.

**Jonatan Baena Lundgren**

*Secretario General del Ayuntamiento de Torrent*

*Coordinador del Grupo de Participación Ciudadana de la Red de Transparencia y Participación*

## RESUMEN EJECUTIVO

---

La participación ciudadana es un elemento central de nuestro sistema democrático. Así fue concebida en el mandato constitucional, donde se constituye como derecho fundamental de la ciudadanía a participar de forma directa o mediante representantes en los asuntos públicos, conformándose en sucesivos desarrollos normativos -estatales, regionales y locales- y en variadas manifestaciones que han proliferado, especialmente en el ámbito local, en lo se ha venido a llamar “democracia participativa”, que implica el establecimiento de cauces para que la ciudadanía pueda influir en las decisiones públicas.

El modelo participativo desarrollado desde los años 80 en nuestro país, sustentado en una fuerte institucionalización, organizado en torno a órganos formales y articulado mediante la participación de actores colectivos, todos ellos elementos recogidos en los marcos normativos establecidos por las Administraciones locales, no ha estado exento de críticas por sus limitaciones para transformar de forma efectiva la forma de gobernar y tomar decisiones sobre la base de un diálogo permanente y fluido y una colaboración con la ciudadanía en un marco de relación consolidado y que dé lugar a una auténtica gobernanza compartida.

De forma paralela al reconocimiento de estas limitaciones, el modelo participativo que podemos denominar tradicional o clásico se ha visto expuesto a variados elementos transformadores que -muy especialmente desde la primera década del siglo XXI- conllevan necesariamente una redefinición del concepto de participación ciudadana local, en tanto que se hace palpable que estamos inmersos en una transición hacia un nuevo modelo contemporáneo que propicia la participación individual con la ayuda de las tecnologías sociales, así como nuevos marcos más flexibles de interacción y diálogo entre las Administraciones y la ciudadanía.

El objetivo de esta publicación es, por tanto, identificar y profundizar en las claves que conforman este nuevo escenario de la participación ciudadana local: indagando en los renovados valores a los que se asocia la participación dentro del nuevo paradigma del gobierno abierto; revisando los marcos normativos y su evolución; chequeando las metodologías asociadas a la innovación pública abierta y que integran nuevas lógicas de trabajo más abiertas y colaborativas; conociendo en mayor medida las herramientas tecnológicas y sus cualidades para propiciar una transformación real en la forma de gobernar; y vislumbrando en la misma medida ejemplos prácticos de estos nuevos escenarios de la participación ciudadana a través de experiencias desarrolladas por las entidades locales.

A partir de esta visión, el libro se estructura en cuatro bloques que plantean y desarrollan los objetivos descritos en torno al estudio y análisis de la participación ciudadana local en su evolución teórica y práctica, y en el tránsito desde la conocida como “democracia participativa” hasta el planteamiento del nuevo modelo que conforma, desde los valores del gobierno abierto y a partir de otras características, lo que denominamos “gobernanza participativa”, concepto con el que titulamos la publicación y a través del cual se está construyendo lo que en definitiva es un nuevo marco de relación con la ciudadanía.

El bloque I está centrado precisamente en describir el tránsito de “la participación ciudadana en el Gobierno Abierto” y “hacia una gobernanza participativa”. Para llegar hasta ahí, se plantean en primer lugar una serie de argumentos a favor de la participación local, así como una aproximación al concepto en sus múltiples dimensiones. Partiendo de la concepción clásica de la participación ciudadana y los rasgos que la componen, se elabora una revisión crítica del concepto y su práctica para redefinir de forma constructiva un modelo alternativo -aún en evolución- que sitúa la participación ciudadana dentro del paradigma más amplio del gobierno abierto y a partir de elementos profundamente transformadores como la incorporación de las nuevas tecnologías digitales y sociales a los procesos participativos. Este apartado introductorio sirve al propósito de encuadrar los marcos conceptuales y de valores que impulsan las “nuevas oleadas” de la participación ciudadana local y que la conectan con elementos y escenarios como la innovación pública abierta, la gobernanza inteligente y los laboratorios ciudadanos. Finalmente, se explicitan los rasgos diferenciadores de la denominada “gobernanza participativa”, entre los que se encuentra vislumbrar la participación pública a partir de niveles graduales de profundización en torno a la delegación de poder.

El desarrollo de marcos normativos locales ha sido uno de los puntales a partir de los que se ha articulado la participación ciudadana y mediante los que observar, al mismo tiempo, la transformación del modelo de participación. Así, abordar “El marco jurídico de la participación ciudadana en España” y su evolución es objeto del bloque II de esta publicación. Desde los marcos conceptuales y de valores, se avanza hacia el aspecto más racional que a través de la legislación ha garantizado la aplicación efectiva de los derechos de participación y acogido nuevas demandas, aunque con diferentes ritmos. La proliferación de los reglamentos de participación ciudadana en los municipios españoles ha sido una de las consecuencias que emanan del mandato constitucional y su desarrollo en la legislación del régimen local, así como de otras iniciativas que avanzan en el establecimiento de marcos comunes, como es el caso del *Reglamento tipo de participación ciudadana* de la Federación Española de Municipios y Provincias, recientemente renovado. La plasmación normativa de los órganos y herramientas de participación es objeto de especial análisis en el apartado, contando para esta tarea con la colaboración de personal técnico especializado en estas materias de entidades locales, como es el caso de Jonatan Baena, Javier Arteaga y Raquel Muros.

En este punto, el bloque III se adentra en la descripción de las principales metodologías de participación que se están desarrollando actualmente tanto en España como en el plano internacional. Estas metodologías se organizan tomando como referencia los distintos niveles de participación -o grado de delegación de poder- categorizados en el “Espectro de Participación Pública” de la Asociación Internacional de Participación Pública (IAP2). Desde los diseños metodológicos se avanza hacia la tecnología que se está incorporando y, a la postre, transformando los procesos participativos. De este modo, conoceremos las potencialidades y los límites que plantea la participación digital para -más allá de ofrecer nuevas oportunidades y escenarios de participación a través de herramientas como las plataformas y redes sociales digitales-, constituirse en un auténtico nuevo marco de comunicación y relación entre Administración y ciudadanía, y dando lugar a una gobernanza participativa que implica un modelo de gestión compartido y, por tanto, corresponsable.

Este bloque sobre “La participación en marcha: metodologías y tecnología” concluye con un apartado especial centrado en la que probablemente es la metodología de participación más extendida en el mundo: los presupuestos participativos. Estos procesos, que han estado a la vanguardia de la

innovación en la gobernanza participativa local, se han desarrollado de forma muy heterogénea, de ahí que, partiendo de los principios que están en su ideario, se afronte la identificación de elementos comunes para su definición, descripción metodológica y contemplación de su impacto, atendiendo a su vez de forma muy específica a su evolución en el contexto de la transformación digital.

El recorrido de la publicación -desde los valores hasta las metodologías, pasando por los marcos jurídicos y las herramientas para la participación- culmina con un bloque IV dedicado a atender “La participación en la práctica” y que incorpora una treintena de experiencias locales, provinciales y autonómicas de participación ciudadana. Estas prácticas se han recopilado a partir de una convocatoria pública y se han seleccionado en función de la calidad, el carácter innovador y el impacto logrado por el proceso participativo, teniendo también en cuenta criterios de diversidad en cuanto a la tipología de las experiencias y el nivel territorial donde se han desarrollado. De este modo, encontramos ejemplos de escuelas de participación ciudadana, presupuestos abiertos, procesos participativos en políticas y prestación de servicios públicos, colaboración institucional y diálogo transversal, participación infantil y juvenil, y experimentación, colaboración y cocreación.

En definitiva, los distintos apartados que integran la publicación nos llevan desde lo abstracto hasta lo más práctico, con la finalidad de encajar todas las piezas en torno al objetivo de realizar una aproximación integral en la concepción de la nueva “gobernanza participativa local”. Se aspira con ello a que estas páginas se conviertan en un instrumento tanto inspirador como útil para que las entidades locales desarrollen procesos participativos desde la nueva lógica que avanzamos en torno a la relación con la ciudadanía. Sin embargo, también se asumen los límites que tiene la publicación -como cualquier otra- en cuanto a la exhaustividad a la hora de abordar distintos elementos que, además, se encuentran a día de hoy aún en plena transformación. La participación ciudadana -sus valores y componentes- no son en ningún caso una “foto fija”, en tanto se imbrica en procesos institucionales y sociales en movimiento.

Profundizamos, por tanto, en los nuevos marcos, conscientes de las múltiples aristas del fenómeno de la participación, reconociendo el capital social que han generado modelos que entran en desuso, y prestando atención a las posibilidades de las nuevas herramientas, pero también teniendo en cuenta sus límites en procesos de cambio que en ningún caso pueden ser rupturistas o impuestos y que deben obedecer a cada cultura y realidad social e institucional local.



# BLOQUE I.

## La participación ciudadana en el gobierno abierto. Hacia una nueva gobernanza participativa

El valor de la participación ciudadana en la gestión pública local, planteamiento que sirve de introducción a este bloque, es la base sobre la que se sustentan todos los esfuerzos que en adelante vamos a analizar para incorporar a la ciudadanía en los procesos de diseño de políticas públicas y en la toma de decisiones. Los argumentos a favor de la participación, aún desde el reconocimiento de sus límites, son claros si ésta se concibe sin ánimo de instrumentalización política por parte de los responsables públicos y se logra dar continuidad a sus dinámicas.

La participación ciudadana se encuentra, además, en un periodo de profunda transformación promovida por distintos cambios que se han ido produciendo en las últimas décadas del siglo XX y las primeras del XXI, así como en una fase de reactivación, dado el protagonismo que se está otorgando a la participación en el diseño e implementación de políticas públicas, tanto en el escenario mundial como en el español. En este primer bloque se presenta una revisión del concepto de participación ciudadana y la evolución del modelo de participación *clásico* al *contemporáneo*.

Los cambios referidos incluyen un amplio espectro de perspectivas, que abarcan desde aspectos teóricos como la emergencia y paulatino asentamiento del paradigma del gobierno abierto en la gestión pública, hasta manifestaciones concretas como el surgimiento de movimientos sociales, en ambos casos con vocación transformadora de la relación Estado-ciudadanía, incluyendo así mismo las transformaciones derivadas del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

A partir de la identificación de estos elementos transformadores se irá construyendo la conceptualización de un nuevo modelo que avanza hacia lo que denominamos “gobernanza participativa”, del que se analizarán sus características y trascendencia para reformar la manera de gestionar y tomar decisiones en el ámbito de lo público.

### 1. El valor de la participación ciudadana en la gestión pública local

Para cualquier organización pública, poner en marcha mecanismos de participación ciudadana de calidad y que aspiren a ser estables, conlleva la voluntad para aumentar los recursos, la carga de trabajo y realizar un esfuerzo de coordinación. Es por ello que resulta fundamental argumentar de forma clara y exhaustiva el valor que aporta la participación ciudadana en la gestión pública local. Los argumentos a favor de la participación son muchos y es necesario hacerlos explícitos para legitimar el esfuerzo que conllevan ante la sociedad y hacia dentro de la propia organización. Los esquemas de la participación ciudadana deben partir necesariamente de la premisa del valor público que genera, unos beneficios que se revierten hacia la sociedad y hacia todas las partes que participan en el proceso: la ciudadanía, la organización pública y su personal.

### Refuerza la cercanía entre responsables públicos y ciudadanía

---

Damos por hecho que las Administraciones locales, especialmente los ayuntamientos, son las instituciones más cercanas a la ciudadanía dada su cercanía geográfica, el conocimiento personal que tienen muchos vecinos y vecinas de sus líderes locales (especialmente en municipios pequeños) y su concepción como primer recurso del sector público al que acuden las personas cuando necesitan obtener una respuesta o formular una petición ante la Administración, independientemente del reparto de competencias.

Los esquemas de la participación ciudadana pueden reforzar una cercanía que en su ausencia dependen solo de comportamientos individuales y así convertir a las Administraciones locales en aquellas en las que el ejercicio de la *ciudadanía* sea más plena, el contacto con los responsables públicos más intenso y la participación en la toma de decisiones más marcada. Esto puede ser especialmente relevante en un momento en el que el distanciamiento entre gobernantes y ciudadanía ha pasado a ocupar un lugar preferente en la agenda política.

### Mejora el conocimiento disponible de la organización

---

Los esquemas de la participación no tienen como únicos beneficiarios a vecinos y vecinas que pueden opinar o ser (co)responsables de las decisiones locales. Su participación puede a la vez incrementar la información de la que disponen los responsables públicos para realizar diagnósticos de los problemas y elaborar soluciones.

Así, la participación puede arrojar datos sobre la satisfacción de la ciudadanía con las políticas y servicios públicos o sobre las prioridades que tienen sectores de la sociedad civil, algo que resulta esencial para la planificación estratégica.

### Introduce nuevos asuntos y alternativas en la agenda política local

---

Los sistemas de democracia representativa basan su agenda política en fuentes como los programas electorales o peticiones que introducen organizaciones con una posición privilegiada. Ampliar la capacidad de acción de la sociedad civil mediante sistemas de participación ciudadana puede hacer aflorar problemas desconocidos o minusvalorados por los responsables políticos y administrativos de la organización y que pasen a integrar la agenda política, de modo que la acción de la Administración sea más representativa de las demandas que existen y que muchas veces tienen dificultades para ser expresadas y negociadas.

### Mejora la información disponible por parte de la ciudadanía

---

Una de las mayores reticencias de los responsables públicos a la hora de realizar prácticas de participación ciudadana es el desconocimiento sobre las competencias, el funcionamiento y los límites de las Administraciones. Si las personas participantes no los comprenden, las aportaciones que realicen tendrán poco valor o serán irrealizables.

Sin embargo, la información que se produce y difunde en los procesos de participación no va solo en una dirección. A medida que las personas participantes planteen alternativas que puedan ser revisadas o, en los esquemas más avanzados de participación, negociados por los responsables públicos, se incrementa el conocimiento de los pormenores de la gestión pública por parte de la sociedad civil. De este modo, cuanto más se profundice en la participación más se reducirá este desconocimiento inicial y en consecuencia aumentará la calidad y factibilidad de las propuestas planteadas, convirtiéndose así los esquemas de integración de la visión ciudadana en las políticas públicas en escuelas de formación de ciudadanía.

### Aumenta la eficacia de las políticas públicas

---

Otra de las críticas más frecuentes a los sistemas de participación ciudadana es que su complejidad y duración, además de la necesidad de llegar a acuerdos sobre intereses complejos y muchas veces contrapuestos, está reñida con la eficacia en la gestión.

Sin embargo, a esta visión se le puede oponer otra: integrar la visión de las personas afectadas por las políticas y servicios públicos puede mejorar su calidad en la medida en que de este modo pueden reflejar más fielmente los intereses y valores de las personas destinatarias.

### Facilita la detección temprana de errores y la rendición de cuentas

---

Uno de los elementos críticos de la gestión pública es la gravedad e irreversibilidad de los errores. Una vez se ha diseñado y puesto en marcha una política pública (un proceso que puede durar años), revertirla o incluso corregirla parcialmente puede ser difícil, de modo que un mal diseño puede comprometer cuantiosos recursos públicos y una valoración negativa a corto y medio plazo de la institución. Al integrar en el proceso de diseño a la sociedad civil se multiplican las posibilidades de localizar posibles errores desde una visión infrecuente en el proceso de elaboración de políticas y, en consecuencia, mejorar el diseño antes de la implementación.

Además, la participación es también un proceso de rendición de cuentas de los poderes públicos hacia la ciudadanía, ya que en los procesos participativos los responsables locales ofrecen información a las personas participantes sobre las prioridades y líneas estratégicas. Aunque en muchas ocasiones esto es percibido como un riesgo por parte de los responsables políticos, en realidad, maximizar la rendición de cuentas es una oportunidad continua para mejorar la gestión e incrementar la confianza de la ciudadanía en la misma.

## 2. Sobre el concepto de participación ciudadana

La definición del concepto de participación ciudadana no es aún un asunto cerrado. Como afirma Pindado (2009), este concepto ha sufrido tal banalización, utilizándose para referirse a muy diversas cuestiones relativas a la relación entre Administración y ciudadanía, que en él termina cabiendo cualquier cosa. Asimismo, la amplitud de las definiciones académicas hace necesario que se trate de acotar el concepto en función de los propósitos de nuevas aportaciones teóricas. Una

muestra de esta necesidad se encuentra en la reciente investigación realizada por la Diputación de Barcelona (2017), con la contribución de responsables técnicos y políticos de las esfera local y profesionales del mundo académico, en el que señalan como uno de los retos de futuro la redefinición del concepto de participación ciudadana con el fin de clarificar las prácticas que deben ser entendidas como participación ciudadana por parte de las Administraciones. No es objeto de este capítulo ni de esta obra alcanzar una definición definitiva o consensuada de este concepto, pero sí que mostraremos algunas de las aproximaciones teóricas al mismo.

Como señala Cunill (2003), la mayoría de definiciones coinciden en referirse a la participación ciudadana como *“aquel tipo de práctica social que supone una interacción expresa entre el Estado y actores de la sociedad civil”*. Se trata de una relación voluntaria que puede darse de forma individual o colectiva con la intención de influir directa o indirectamente en las políticas públicas y en las decisiones de los distintos niveles del sistema político y administrativo (Font y Blanco, 2006), que afecta a la formulación, ejecución y control de las políticas públicas (Prieto-Martín, 2010), y que tiene, en definitiva, el propósito de influir en cualquier dimensión de aquello que es público (Parés, 2009), buscando aportar a los procesos de desarrollo del ser humano y de las colectividades en las que éste interactúa (Holguín, 2013, citado en Castillo, 2017), con el fin de hacer valer sus derechos e influir en su funcionamiento (Mayorga, 2000).

La participación puede entenderse también como un sentimiento, en tanto implica *sentirse parte* de un grupo o comunidad y *tomar parte* de la actividad del grupo, para lo cual es necesario que se habiliten canales para mantener ese vínculo de pertenencia (Pindado, 2009). Así, la participación ciudadana, *“hace referencia a una nueva institucionalización de las relaciones políticas que se basa en una mayor implicación de los ciudadanos y sus asociaciones cívicas en el control de las políticas públicas”*, en cuyo trasfondo se encuentra la necesidad *“de dar respuesta a una creciente demanda de una mayor transparencia en la gestión pública por parte de una ciudadanía que desea ser informada, consultada e incluso “ser parte” de las decisiones que más le afectan”* (Prieto-Martín, 2010). La participación puede y debe igualmente definirse desde su vertiente más racional, como derecho, que emana en primer lugar, en nuestro sistema democrático, de la Constitución Española. Aunque nos detendremos en esta vertiente más adelante en un apartado específico.

Por tanto, tras esta breve aproximación al concepto, nos remitimos a una definición amplia, multi-dimensional y surgida de un proceso colaborativo entre la Administración y la sociedad civil, con la implicación de 150 entidades y 400 personas, como es la que propone el *Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana para Euskadi*:

*“La participación se define como un proceso (cooperativo, inclusivo, transversal, continuo, escalable, planificado, transformador, coherente, corresponsable, distribuido y empoderador...), una actitud (que implica autonomía, libertad, responsabilidad,... requiere interés por ser parte y no sólo por tomar parte, implicación, escucha empática, respeto, confianza, compromiso, amistad cívica...) y como un derecho a poder participar y ser parte activa en las decisiones públicas que les afectan (posibilitando un aprendizaje para ello, unos canales que lo posibiliten, unas reglas de juego justas y conocidas...) y una obligación ciudadana orientada al bien común.”* (Uriarte, Bikandi, Atxutegi y Bernaola, 2016).

Tan importante como definir qué es la participación es determinar qué no lo es. Así, en el citado Libro Blanco se sostiene que *“no es participación pretender consultas unidireccionales sin disposición a cambiar la posición, la delegación de responsabilidad en la búsqueda obsesiva del consenso, los procesos sin normas ni límites, una moda, un acto de maquillaje que instrumentalice posiciones partidistas, ni un fin ni un medio en sí misma, sino una filosofía compleja de implantar que no es para la ciudadanía sino con la ciudadanía”*. A esto se puede añadir que *“la participación no es una forma de legitimar decisiones o actuaciones gubernamentales previas; ni una herramienta para gestionar la satisfacción de los usuarios de los servicios públicos; ni una reunión o encuentro de un elevado número de ciudadanos, ni mucho menos una encuesta para medir determinados fenómenos socio-políticos”* (Cerradas, Chao y Pineda, 2017).

En este sentido, la gran extensión de las experiencias de participación ciudadana a nivel local no ha estado exenta de interpretaciones críticas que discrepan sobre la capacidad legitimadora de la participación ciudadana, su representatividad o su utilidad real, enfocadas en el ámbito local. En esta línea, Navarro (1999) apunta la idea del “sesgo participativo”, según la cual se produce un modelo institucionalizado de participación, instrumentalizado en órganos territoriales o sectoriales a los que el gobierno ha decidido otorgar ciertas cotas en una redistribución del poder municipal que limita a espacios que puede controlar.

Por otro lado, se ha cuestionado la validez de la representatividad (Font, Blanco y Jarque, 2012) de los sujetos tradicionalmente activos de la sociedad (asociaciones y movimientos vecinales, grupos con intereses sectoriales...) en los espacios de participación creados y su capacidad para legitimar la acción de los gobernantes. Concretamente, en el caso de los movimientos asociativos, se dan dos problemas en cuanto a su nivel de representatividad, en clave externa -no todos los intereses que existen en la sociedad están igual de bien representados en las asociaciones- y en clave interna -los portavoces de las asociaciones no siempre representan suficientemente bien al conjunto de sus miembros- (Font y Blanco, 2006).

Ruano (2010) también apunta en esta dirección y señala que la participación comparte limitaciones con la propia democracia representativa, en tanto que los actores implicados no constituyen sino una *“representación imperfecta en órganos deliberantes”* que es incompatible con la idea unívoca de ciudadanía, convertida en un fetiche contra la que es difícil oponerse. A esto se añade el riesgo factible de la instrumentalización de la participación por parte de los poderes públicos buscando la propia legitimación de su actividad. Esto ocurre cuando desde la institución se controla el proceso participativo en su totalidad, la agenda, las reglas del juego y el acceso de actores sociales involucrados, que además pueden estar vinculados a partidos políticos o depender financieramente de la entidad local.

Si es difícil cerrar el concepto de participación ciudadana es precisamente por sus múltiples aristas y por la gran heterogeneidad de intereses y motivaciones que un proceso participativo precisa conciliar. Ante todo, estamos ante una delegación de poder desde las estructuras representativas, y ésta puede hacerse con mayor o menor intensidad y cumpliendo una serie de criterios para asegurar la calidad de los procesos. Se trata de una cuestión en la que merece la pena que nos detengamos.

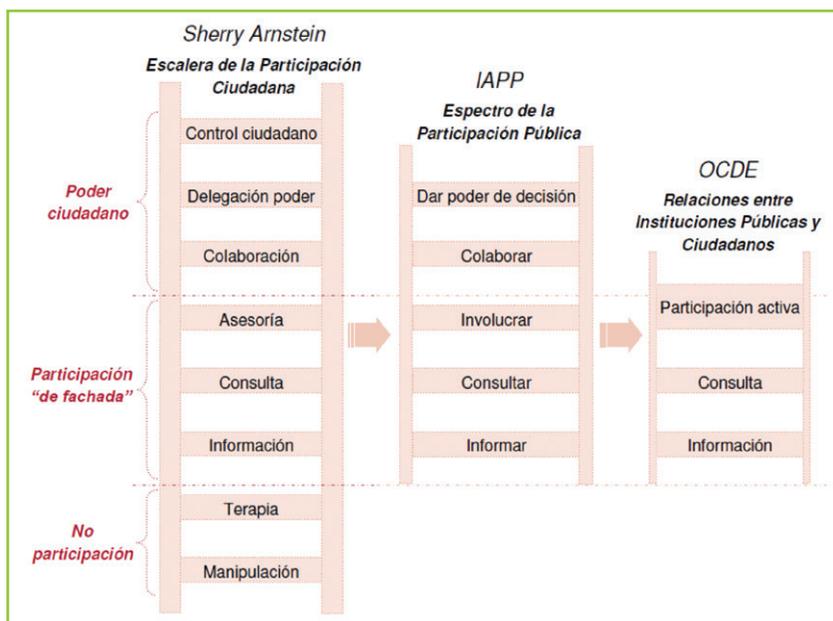
### 3. ¿Cuánto poder se delega? Los niveles de la participación

Desde que en 1969 Sherry Arnstein publicó su “Escalera de la Participación Ciudadana” se han propuesto decenas de modelos alternativos para describir y categorizar la participación en sus variadas dimensiones (Brodie et al., 2009, citado en Prieto-Martín y Ramírez-Alujas, 2014). La escalera de Arnstein se componía de ocho escalones agrupados en tres tramos (no participación, participación de fachada y poder ciudadano), que utiliza para reflexionar sobre la relación entre poder y participación (Prieto-Martín, 2010) en función del papel que otorga a la ciudadanía y a las instituciones (Brugué, Font y Gomá, 2003), bajo la premisa de que la participación implica es una delegación de poder desde las instituciones a la ciudadanía. La idea de escalera sugiere precisamente una evolución ascendente desde estadios de no participación o participación aparente -según se suban escalones se transfiere mayor cuota de poder a las personas o grupos participantes- hacia la verdadera participación o control ciudadano.

En los escalones de la no participación se pretende poco más que informar a una ciudadanía pasiva, incluso con intenciones manipuladoras (Brugué, Font y Gomá, 2003). La segunda categoría es la de Participación “de fachada”, que, a lo largo de sus tres niveles permite a la ciudadanía escuchar (Información), ser escuchada (Consulta) o incluso tomar un papel activo como consejera (Asesoría) (Prieto-Martín, 2010), en los que no necesariamente la opinión de las personas participantes ha de ser tomada en cuenta. Por último, se presenta la categoría de la verdadera participación ciudadana o poder ciudadano, en la que los actores participantes, además de aportar su opinión, tienen la capacidad de pronunciarse sobre las decisiones mediante el voto (Prieto-Martín, 2010).

La producción derivada a partir de la aportación de Arnstein ha sido muy variada y no es pretensión de este texto profundizar sobre ella, sin hacer más mención a que, o bien se han simplificado mucho las categorías, restándole capacidad analítica al objeto de estudio, o bien se han complicado y especializado tanto que no son fácilmente aplicables a nivel general, algo que ha terminado propiciando que la mayoría de estudios e investigaciones se centren en dos modelos que simplifican la escalera de Arnstein (Prieto-Martín y Ramírez-Alujas, 2014): por un lado, el propuesto por la Asociación Internacional de Participación Pública (IAP2 por sus siglas en inglés) en su “Espectro de la Participación Pública” (IAP2, 2000, 2014), que elegiremos como modelo de referencia en el apartado de metodologías; y de otra parte, el propuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2001). La evolución de los tres modelos de referencia académica la recoge Prieto-Martín (2010) en esta figura de especial interés por su síntesis.

Figura 1: Modelos y escalas de participación ciudadana



Fuente: Prieto-Martín (2010), a partir de Arnstein (1969), IAP2 (2000) y OCDE (2001; 2003; 2007; 2009).

El modelo de la OCDE simplifica los niveles limitándolos a tres: 1) Información, 2) Consulta y 3) Participación activa, relativos al papel de la ciudadanía en el proceso y que se corresponden con derechos: el derecho a ser informado, el derecho a ser consultado y el derecho a tomar parte (Gyford, 1991, citado en Brugué, Font y Gomà, 2003).

El modelo de la IAP2 introduce dos cambios sustanciales: por un lado, recorta la escalera de Arnstein en sus dos extremos, eliminando el tramo completo de la "no participación", y el escalón superior, por lo que queda excluida la posibilidad de considerar el Control Ciudadano pleno como una forma viable de participación (Prieto-Martín, 2010); y por otra parte, convierte la noción de "escalera" (asociada mentalmente a un ascenso entre distintos peldaños en los que unos son "superiores" a otros) en un "espectro". De esta manera, los niveles de participación quedan en cinco: 1) Informar -comunicación unidireccional-; 2) Consultar -opiniones no vinculantes-; 3) Involucrar -se aceptan propuestas-; 4) Colaborar -se toman decisiones conjuntas- y 5) Empoderar -se delega en ciertos ámbitos-.

Además de los cinco niveles de participación, la IAP2 define, al menos, cuatro elementos para garantizar la calidad de los procesos participativos: (1) debe cumplirse la expectativa de que la contribución ciudadana realizada con el proceso participativo afectará en la decisión final de la institución; (2) la ciudadanía debe participar en la decisión del método de participación; (3) la ciudadanía debe tener a su disposición la información necesaria para poder participar en el proceso y (4) finalizado el proceso, se debe comunicar en qué modo y medida la contribución ciudadana ha afectado a la toma de decisión final.

A este respecto, resulta interesante recuperar la propuesta de Font y Blanco (2006) sobre las cuestiones a considerar en el momento de diseñar un proceso participativo para que éste cuente con una legitimidad ampliamente reconocida y que sea eficaz, cuestiones que los autores señalan como las que subyacen en el fondo de las críticas a los procesos participativos. Subrayan la idea de que no se trata de un *“único modelo que se pueda aplicar siempre y en todos los contextos”*, sino más bien como unos criterios a tener en consideración que conforman *“los componentes de la definición ideal de proceso participativo”*, agrupados en las cuatro fases del proceso que marcan, con los principios de neutralidad y transparencia transversales a las cuatro etapas, y cuya definición reproducimos a continuación:

- *Iniciativa*: momento en que decide impulsar un proceso participativo.
- *Movilización*: etapa en la que se intenta captar la atención e involucrar a la ciudadanía.
- *Participación*: momento en que se produce el intercambio de informaciones, el debate y la toma de decisiones.
- *Efectos y resultados*: lo que ocurre a partir de la toma de decisiones.

Otra aportación es la realizada recientemente por el Grupo de Participación Ciudadana de la Red Catalana de Gobiernos Transparentes (2017), que distingue dos fases para los procesos participativos de calidad (la previa y el proceso propiamente dicho), que a su vez se subdividen en tres etapas diferenciadas, que reproducimos a continuación:

**Tabla 1. Criterios de calidad de un proceso de participación**

Fase Previa			Fase del Proceso de Participación		
Planteamiento inicial	Marco de referencia y planificación	Definición de los participantes	Explicar. Fase de Información	Escuchar. Fase de deliberación	Responder. Fase de regreso
Identificación de la problemática	Gestión de las expectativas y de las reglas del juego	Mapas de los actores y sociograma	Información y transparencia	Mirada colectiva y pautas del funcionamiento	Impactos del proceso
Condiciones y contexto	Planificación del proceso	Diversidad e inclusividad	Establecimiento de las estrategias de comunicación	Creatividad y métodos diversos	Evaluación y seguimiento
Acuerdo inicial	Organización administrativa	Definición de roles		Calidad de la deliberación	
Liderazgo y compromiso político	Co-liderazgo y agentes impulsores			Roles de las TICs	
Transversalidad	Relevancia de la temática			Espacios y horarios accesibles	
Capacidad y competencia					

Fuente: Traducción propia de la tabla-resumen elaborada por el Grupo de Participación Ciudadana de la Red Catalana de Gobiernos Transparentes (2017).

## 4. Evolución de la participación ciudadana: del modelo clásico al modelo contemporáneo

Como hemos visto en la aproximación realizada en las páginas precedentes, la participación ciudadana ha sido objeto de sumo interés para las ciencias sociales, y durante las últimas décadas se ha convertido también en un referente fundamental para organizaciones internacionales cuya función primordial no es el desarrollo y la promoción de la participación ciudadana (Blas e Ibarra, 2006), pero que buscan una vía de implicación de la ciudadanía en los asuntos públicos para reducir la desafección política, tales como la OCDE, la Unión Europea, el FMI o el Banco Mundial (Cernadas Chao y Pineda, 2017).

En España, desde la llegada del actual sistema democrático, la cuestión de cómo articular la participación ciudadana en los asuntos públicos ha tenido una presencia permanente (Canal, 2017). En esta introducción nos centraremos en dos momentos de especial auge de la participación en España a nivel local, cada uno con unas características propias que mostraremos como dos *modelos*, que denominaremos como modelo *clásico o presencial-institucional* (años 80 y 90) y un incipiente modelo *contemporáneo o tecnológico-individual* (desde finales de la primera década del siglo XXI), entre los que media una evolución propiciada por una serie de elementos transformadores cuyas potencialidades aún están por manifestarse en plenitud.

### a. El modelo clásico o presencial-institucional

En los primeros mandatos de los ayuntamientos democráticos de los años 80 la participación ciudadana era un asunto secundario para los gobiernos locales, más concentrados en tareas de construcción de los principales equipamientos, infraestructuras y servicios municipales (Gomà, 1997; Brugué, 1997) y preocupados de satisfacer las necesidades del municipio del bienestar, de los que los ayuntamientos eran lo que Cockburn (1977) llamó “brazo ejecutor” (Brugué, Font y Gomà, 2003).

Fue la presión de las organizaciones vecinales lo que propició una importante fase de reglamentación de la participación ciudadana (Canal, 2017), si bien “*prevalció una concepción de la participación muy limitada*” (Subirats y Vallès, 1990), focalizada en “*contener y contentar*” (Pindado, 2005) a los actores sociales. En cualquier caso, a finales de los ochenta un 70% de las grandes ciudades contaban con un reglamento municipal de participación (Brugué, Font y Gomà, 2003), que regulaba los órganos, actores y procedimientos de la participación. La representación de la participación ciudadana quedaba limitada principalmente a sujetos colectivos, es decir, a las asociaciones vecinales y a las organizaciones sindicales y empresariales, los llamados “agentes sociales”.

Por otra parte, como sintetiza con claridad Canal (2017), apoyándose en teorías fuertemente normativas (Barber, 1984; Dahl, 1985), nuevos formatos participativos (Font et al., 2000) y nuevos enfoques de política pública (Blanco y Gomà, 2002), proliferaron los órganos -consejos consultivos permanentes, sectoriales o territoriales- y procesos de participación -consultas vinculadas a proyectos, planes o presupuestos municipales-, y se multiplicaron los recursos humanos y materiales destinados a la materia (Salvador y Ramió, 2012).

Este modelo entra en una fase de declive en los años 90, por motivos que reúnen tanto aspectos positivos, como haber alcanzado los objetivos -por ejemplo, en el desarrollo urbanístico-, como aspectos negativos, tales como la percepción negativa de las personas participantes de los procesos (Font y Navarro, 2013), el mal diseño y la improvisación de los mismos así como el desaprovechamiento del potencial deliberativo de la participación (Pindado, 2005; Brugué, 2007), y en general quiebra de la confianza hacia este sistema.

En resumen, encontramos un modelo caracterizado por un papel central de los reglamentos, con órganos formales y actores colectivos como principales protagonistas, dentro de un esquema de participación altamente institucionalizado con los consiguientes riesgos de instrumentalización y politización.

### **b. Los elementos transformadores de la participación**

La confluencia de diversos factores, en gran parte interrelacionados entre sí, ha propiciado un cambio de modelo de la participación. Como se adelantó al inicio de este capítulo, estos factores o elementos son la popularización del paradigma del gobierno abierto en la gestión pública, la emergencia de movimientos sociales, el desarrollo de las TIC y los medios sociales de la web 2.0, y en esa línea la extensión de la filosofía 2.0, asociada ésta al concepto de inteligencia colectiva, todo ello en un contexto de crisis de legitimidad y crisis económica. En este apartado esbozaremos brevemente estos elementos transformadores, que serán tratados en otros capítulos de manera más específica.

El concepto de gobierno abierto no es precisamente algo nuevo, pero su creciente popularidad en términos académicos y políticos ha traído consigo una revitalización de la participación ciudadana, a la que ha situado como uno de los pilares sobre los que se sustenta (Arteaga y Criado, 2016). Si bien el gobierno abierto es un concepto que se acuñó originalmente en 1957 vinculado a la transparencia y el acceso a la información pública y empezó a fraguarse en términos teóricos en los años 70, hay un amplio consenso académico en que es a partir de la promulgación del Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto de la Administración Obama en enero de 2009 cuando se marca el hito fundacional (o *momento seminal*, como lo llama Cruz-Rubio, 2015) de este nuevo paradigma de la gestión pública. En el esquema propuesto en el Memorando, la participación aparece como uno de los tres pilares del gobierno abierto, junto a la transparencia y la colaboración, con los que mantiene estrechas relaciones conceptuales en la definición de los objetivos que persiguen y de los beneficios que reportan, algo en lo que nos detendremos más adelante.

El esquema presentado en el Memorando otorga a la participación un papel decisivo a la hora de *"incrementar la efectividad del gobierno y la calidad de sus decisiones"*, facilitando que el conocimiento que se encuentra disperso en la sociedad pueda entrar en las organizaciones públicas. En ese rol de la participación se advierten -de manera explícita en unos casos e implícita en otros- el resto de los elementos transformadores del concepto de participación, y que se entienden mejor si superponemos el "momento seminal" del gobierno abierto en el ámbito teórico, representado en el Memorando, con la aparición de movimientos sociales que cuestionan la legitimidad de la democracia representativa y sirven de vehículo para mostrar el descontento con la gestión política y administrativa, situando el foco de la mala gestión en los representantes públicos, vistos incluso más como parte del problema que de la solución.

Esta ciudadanía, más formada (Inglehart, 1991), más activa, menos sumisa y más exigente (Brugué, Font y Gomà, 2003), reclama una mayor participación en los procesos de deliberación y decisión y, en definitiva, una nueva forma de hacer política. Los nuevos movimientos sociales reclaman e intentan formular otro modelo de democracia, más participativa, menos institucional, basada en prácticas autónomas que se vinculan en red para alcanzar objetivos políticos (Subirats y Parés, 2014). Se habla cada vez más de transparencia y de rendición de cuentas (Criado, 2012), emergen nuevos actores y proliferan prácticas poco convencionales de “participación por irrupción” (Bonet-Martí, 2012). El propio concepto de gobierno abierto y los objetivos de estas movilizaciones comparten una visión transformadora de la relación entre ciudadanía y Estado, orientada a la generación de espacios de colaboración mutua para la mejora de la democracia representativa.

En este contexto, fuertemente marcado por la crisis económica y financiera que explotó en 2007, la efectividad del gobierno y la calidad de las decisiones -que han de ser mejoradas gracias a la participación- se encuentran relacionadas con la falta de legitimidad del sistema, la desafección y la pérdida de confianza en las instituciones. La operación de incluir a la sociedad en la toma de decisiones refuerza la legitimidad de las mismas (Ziccardi, 2004) -puesto que *“la legitimidad de una decisión depende del grado de aceptación que genera entre los ciudadanos y, por lo tanto, parece claro que si éstos han sido informados y consultados la legitimidad se verá reforzada”* (Brugué, Font y Gomà, 2003)-, del mismo modo que sirve para aumentar tanto la eficiencia y la equidad de las políticas públicas (Stoker, 2000; Goss, 2001; Kooiman, 2003; Fung, 2004; Wainwright, 2005, citado en Cernadas, Chao y Pineda, 2017) como las posibilidades de éxito de una decisión, puesto que ha contado con múltiples opiniones y perspectivas. También se reduce el riesgo de que surjan posibles resistencias, ya que las decisiones parten del consenso (Brugué y Gallego, 2001), y sus resultados acostumbran a ser más justos y deseables que las decisiones tomadas por otras vías (Font y Blanco, 2006).

En relación a la mejora de la eficacia y eficiencia de las políticas y servicios públicos, en la definición de los objetivos de la participación del citado Memorando se alude al “conocimiento disperso” que se encuentra en la sociedad y del que pueden beneficiarse los directivos públicos y, en consecuencia, las políticas públicas. En efecto, la Administración no cuenta con el monopolio de la definición de soluciones a los problemas de la sociedad (Criado, 2016), y desde fuera de ella se pueden aportar mejoras al diseño de las políticas públicas, y por tanto a una mayor eficacia de las mismas. Aquí cobra importancia el concepto de inteligencia colectiva o colaborativa, que es aquella que emerge de la interacción de numerosos individuos entre sí en un contexto de cultura digital (Fundación Kaleidos y Novagob.Lab, 2017). La utilidad de incorporar el conocimiento colectivo a la toma de decisiones (Brugué, 2009) se encuentra perfectamente sintetizada en la primera recomendación de la Sociedad WAAG a los gestores públicos a la hora de diseñar políticas públicas (Kresin, 2013): *“Your citizens know more than you”*. Esta recomendación tiene como trasfondo el principio en torno a la inteligencia colectiva que afirma que *“la mejor forma de usar tus datos se le ocurrirá a otro”* (Sánchez Valdenebro y García Vieira, 2015).

Estas ideas nos conducen de forma inevitable hacia otro de los elementos transformadores de la participación: las tecnologías sociales, a las que, como no puede ser de otro modo, dedicamos un apartado específico en este libro.

La irrupción de las tecnologías sociales se convierte en el catalizador de la nueva participación ciudadana, propiciando una nueva forma de conectar a la ciudadanía con sus gobiernos, y floreciendo

así nuevos conceptos como el de e-participación, participación electrónica o participación 2.0 (Arteaga y Criado, 2016). El potencial de estas nuevas tecnologías y plataformas sociales, imbuidas de la filosofía 2.0 -horizontal, colaborativa y en red-, ofrece múltiples posibilidades que *“vendrán a cuestionar casi todo nuestro conocimiento actual sobre lo que es posible conseguir por medio de la participación y de la movilización sostenida de los ciudadanos y ciudadanas”* (Prieto-Martín, 2010), si bien mantienen la misma esencia que la participación tradicional en cuanto a sus propósitos y debilidades (Prieto-Martín y Ramírez-Alujas, 2014).

La democratización de las TIC (Webb, 2013), especialmente de las tecnologías móviles, con un elevado nivel de penetración en la sociedad actual, ha permitido que se conviertan en herramientas clave en los procesos transformadores de la comunicación y la participación pública. Las TIC propician la generación de canales de comunicación que ayudan a la interacción entre actores a todos los niveles -*Government to Employee (G2E)*, *Government to Government (G2G)*, *Government to Citizen (G2C)* y *Citizen to Citizen (C2C)* (Sánchez Valdenebro y García Vieira, 2015)-, y permiten que el gobierno abierto pueda desarrollarse de forma masiva y con unos costes asumibles para las administraciones (Calderón y Lorenzo, 2010), que también han logrado reducir de forma muy significativa los costes de la acción colectiva de la ciudadanía (Subirats y Parés, 2014).

En resumen, encontramos tres elementos transformadores principales, cada uno con otros conceptos asociados: la reivindicación de la sociedad de mayor protagonismo en el diseño de políticas y toma de decisiones; el impulso del gobierno abierto; y la irrupción y extensión de las tecnologías sociales. Veamos ahora en qué se concreta exactamente el modelo de participación contemporáneo que está en auge.

### **c. El modelo contemporáneo o individual-tecnológico**

Una vez descritas las características del modelo clásico y los elementos transformadores que han intervenido sobre él, es momento de referirnos a los rasgos definitorios del incipiente modelo contemporáneo o individual-tecnológico.

El primer elemento es el indudable protagonismo de la tecnología, dando lugar a la llamada participación electrónica o e-participación, que ha favorecido que se traslade el debate político a foros como los medios sociales, así como el desarrollo de herramientas digitales especialmente diseñadas para el debate, las propuestas y el voto ciudadano, asumidas o elaboradas por las Administraciones públicas, y que además han ampliado la oferta tecnológica de aplicaciones y plataformas diseñadas en software propietario a otras de software libre -como trataremos en un siguiente apartado-. En este estadio, pensar en procesos participativos que no incorporen la posibilidad de intervenir de forma electrónica resulta ya impensable, lo que no quiere decir que deba sepultarse el modelo presencial, sino más bien al contrario, que ambos coexistan para aprovechar las virtudes de cada uno de ellos, adecuándose a las realidades y necesidades de cada caso.

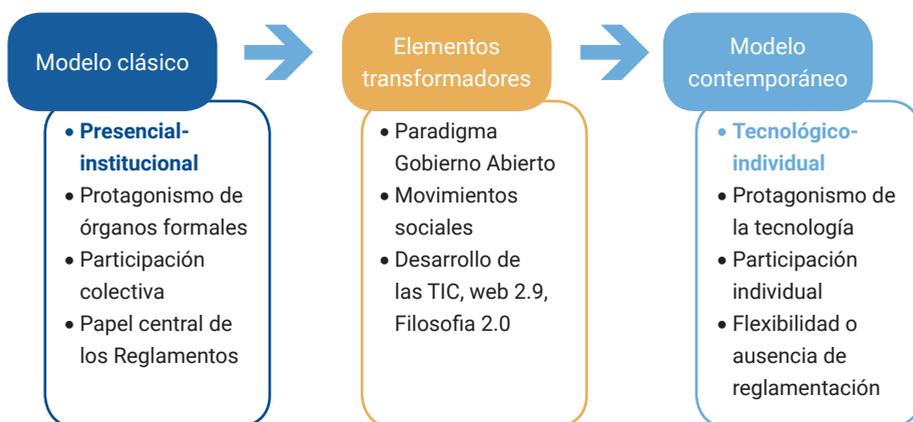
El segundo elemento es el fomento de la participación individual, sustituyendo la búsqueda de la representatividad de las aportaciones por parte de colectivos y priorizando por el contrario otros dos aspectos.

En primer lugar, la calidad de las aportaciones, recogiendo ese conocimiento disperso presente en la sociedad, por el que *“los roles individuales pueden ser aprovechados en múltiples frentes: la co-producción, la legitimación, la mejora de las decisiones y el fortalecimiento del capital social”* (Brugué, Font y Gomà, 2003). Esta característica está claramente influenciada por el paradigma del gobierno abierto, que considera a ciudadanía y Administración como *“corresponsables a la hora de promover la innovación y la apertura de la administración pública, implicándose ambos colaborativamente en la mejora de la calidad, la eficiencia y la eficacia de los servicios públicos”*, estando, por tanto, ante unas formas de participación que implican unos niveles de autonomía y compromiso mucho más amplios (Prieto-Martín y Ramírez-Alujas, 2014).

En segundo lugar, la suma de opiniones individuales expresadas mediante voto personal, sin que sea necesaria la pertenencia a colectivos. Como señalan Subirats y Parés (2014, citando a Bennet y Segerberg, 2011), *“se está pasando de la acción colectiva a la acción conectiva, un tipo de acción que con un coste mucho menor permite agregar a un número mucho mayor de ciudadanos y colectivos, pudiendo lograr unos niveles de visibilización pública y de impacto político mucho más grandes.”*

Junto a la tecnología y la posibilidad de participación individual, el tercer rasgo que define el nuevo modelo de participación es la ausencia de reglamentación o la adopción de una reglamentación flexible que abre la puerta al desarrollo de nuevas formas de participación. Aunque la no reglamentación de la participación cuenta con defensores, se tiende a aprobar textos que ofrezcan una mínima seguridad jurídica, siempre dejando espacio a la innovación y experimentación permanente. En el plano propiamente institucional local, se están publicando reglamentos de última generación (Castel, 2010), que se caracterizan, entre otros aspectos, por adaptar la legislación de régimen local a la nueva realidad tecnológica.

**Figura 2. Evolución de los modelos de participación ciudadana**



Fuente: elaboración propia.

## 5. Del gobierno abierto a la gobernanza participativa: construyendo un nuevo marco de relación con la ciudadanía

Como ya se ha avanzado, la participación es uno de los tres pilares del esquema del gobierno abierto de acuerdo al documento que se considera como fundamento de esta tendencia: el *Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto* de la Administración Obama y que data de 2009. Por lo tanto, se considera que a la hora de abordar la apertura de las organizaciones públicas y de implementar un esquema de administración de los bienes y servicios públicos que reflejen con mayor intensidad las preferencias de la ciudadanía, es imprescindible establecer mecanismos que permitan comunicar o incluso negociar directamente sobre sus preferencias.

Sin embargo, se tiende a concebir la participación de forma aislada a la transparencia -conectada a su vez con la rendición de cuentas- y la colaboración. En este sentido, los tres pilares del gobierno abierto están estrechamente relacionados, existiendo, especialmente en el caso de la participación, una marcada interdependencia si se busca una transformación real de la gestión pública.

La transparencia, entendida como la capacidad de acceso a la información pública, está unida a la participación en dos sentidos. En primer lugar, la disponibilidad de información sobre las políticas públicas es condición previa para que la participación pueda ser rica y sustantiva. La capacidad que tiene la sociedad civil para realizar aportaciones al proceso de toma de decisiones es directamente proporcional a la información que tiene, por lo que cualquier proceso de participación debe velar por la disponibilidad y calidad de la información. Como afirma Villoria (2013), esta relación secuencial entre transparencia y participación implica que para lograr que a través de la participación se desarrolle un ejercicio deliberativo y una toma de decisión común sea necesario que existan altos niveles de transparencia (citado en Gascó, 2015).

En los últimos años, a raíz del trabajo con grandes datos, se ha abierto además un interesante campo de participación ciudadana centrado en mejorar la calidad de la información pública analizando, reutilizando o aportando datos al sector público, de modo que se incremente el conocimiento común -por ejemplo, en aplicaciones sobre tráfico o fondos bibliográficos-.

La labor de diseño de procesos participativos debe velar por que las diferentes etapas de estos procesos sean transparentes y conocidas por todos los actores participantes. Esta medida sirve para evitar una brecha de confianza -recelos de las personas participantes sobre el valor de su aportación y sobre lo que realmente se espera de ellas- que puede comprometer el éxito del proceso.

Por su parte, la colaboración trasciende el derecho de la ciudadanía a saber y participar en los asuntos públicos, ya que *"tiene en cuenta a otros actores, internos y externos a la Administración, y persigue el trabajo conjunto y transversal en las tareas propias de la Administración"* (Gascó, 2015: 14). Las políticas públicas suelen involucrar a diferentes unidades de una misma Administración pública. Cuando se desea que esas políticas tengan una visión ciudadana es especialmente importante asegurar el trabajo conjunto de todas las partes de una Administración e incluso de diferentes Administraciones públicas entre sí.

Por una parte, el personal responsable de Participación de una Administración debe trabajar estrechamente con quienes gestionan una política o servicio que vaya a ser sometido a un proceso de participación, de modo que esa unidad sectorial comprenda la importancia de contar con la opinión de la ciudadanía e impulse el proceso de participación, pudiendo además encontrar para dicho proceso metodologías y planificación adecuada gracias a la aportación del personal la Unidad de Participación Ciudadana. En el caso de la participación ciudadana en el ámbito local resulta especialmente importante la colaboración de dos Unidades clave en la organización: (1) la Unidad de Hacienda, de modo que se asegure la coincidencia de los procesos de participación con el ciclo presupuestario, y posibilitando que las decisiones informadas o tomadas por la ciudadanía puedan ser sufragadas y llevadas a cabo en el corto plazo; y (2) la Unidad de Asesoramiento Legal, para asegurar que las aportaciones ciudadanas se realizan sobre asuntos sobre los que la Entidad local tenga competencia y que se cumple el ordenamiento jurídico en materias tan sensibles como la protección de datos de carácter personal.

En los gobiernos multinivel, como en el caso de España, la colaboración entre Administraciones públicas para la realización de procesos participativos puede ser especialmente importante cuando distintas Administraciones tienen competencias sobre una misma cuestión -por ejemplo, hay problemas de salud pública en los que pueden tener competencias las Comunidades Autónomas y las Administraciones locales). Del mismo modo, para la implementación de soluciones que respondan a las preocupaciones ciudadanas -que se expresan de forma conjunta independientemente del reparto de competencias- es necesario un trabajo conjunto y el compromiso a nivel político de poner en marcha las soluciones decididas en el proceso participativo de acuerdo a las competencias y recursos de cada Administración.

La interrelación de los tres elementos que integran el gobierno abierto -transparencia, participación y colaboración-, y muy especialmente éste último, nos lleva ahora a vincular este paradigma con la idea de “innovación abierta”, a la que está asociado. Como recuerda Gascó (2014: 42), un gobierno colaborativo es aquel “que implica y compromete a los ciudadanos y otros actores, internos y externos a la organización, en su propio trabajo”. La “innovación pública abierta” implica precisamente una nueva lógica de trabajo y de cultura organizativa de la Administración que introduce metodologías colaborativas para aprovechar las potencialidades de la inteligencia colectiva, involucrando para ello a aquellas personas que se mueven en el “ecosistema” de lo público -sociedad civil, sector privado, academia y ciudadanía en general- con el objetivo de encontrar soluciones más eficientes y generar valor público (Diputación de Castellón et al., 2017).

Este nuevo modelo de participación en el que estamos avanzando se imbrica, por tanto, en los tres pilares del gobierno abierto, en la innovación abierta y en elementos transformadores que ya hemos descrito como es el caso de las tecnologías digitales y sociales. La participación, entendida desde esta enfoque, encaja en lo que se ha venido a llamar “gobernanza pública inteligente”, es decir, aquella gestión abierta, transparente y colaborativa que busca crear valor público a través de la cocreación con la ciudadanía y la construcción de redes, y que cuenta con las herramientas de la web 2.0, el *big data* y los laboratorios de innovación (Criado, 2016).

Esta lógica de trabajo se está aplicando en los llamados “laboratorios de innovación” (*“innovation labs”* en inglés) que se configuran como *“espacios híbridos dedicados a abordar problemas públicos tradicionales de forma innovadora y con una pluralidad de actores, técnicas y enfoques”* (Criado y Silván, 2017). Concretamente, los “laboratorios ciudadanos” son espacios donde personas con distintos conocimientos, habilidades y diferentes grados de especialización académica y/o práctica se reúnen para desarrollar proyectos. En estos espacios se exploran formas de experimentación y aprendizaje colaborativo que han surgido de las redes digitales para impulsar procesos de innovación ciudadana (SEGIB, 2014). En España contamos con diversas iniciativas como MediaLab Prado<sup>1</sup> (Madrid), Citilab<sup>2</sup> (Cornellà) y Medialab UGR<sup>3</sup> (Granada), cuyas experiencias más significativas incluimos además en el apartado de buenas prácticas de esta publicación.

Los valores y dinámicas asociados al gobierno abierto y la innovación pública abierta están generando nuevos incentivos para impulsar procesos de participación ciudadana. Sin embargo, avanzar desde los tradicionales enfoques de la participación hacia estas renovadas lógicas no implica, entendemos, que estemos ante un nuevo modelo de democracia, o una democracia participativa renovada. La idea de “gobernanza participativa”, anticipada ya en estas páginas, supone, ante todo, una oportunidad de mejorar los actuales sistemas en tres frentes: su legitimidad, su eficacia y su civismo, todo ello a través de una serie de características que la definen y que exponemos a continuación.

En primer lugar, la existencia de una pluralidad y diversidad de actores. Los esquemas de gobernanza precisan contar con una red de actores que influyen en la toma de decisiones en lugar de en una sola autoridad que es capaz de hacer valer su opinión. Se parte de la idea de que en las sociedades modernas y los sistemas de gobierno complejos -como lo es el español, con hasta cinco niveles de gobierno coexistiendo al mismo tiempo- la autoridad y el conocimiento se encuentran enormemente repartidos y, en consecuencia, lo tiene que estar también la toma de decisiones.

Un esquema de gobernanza participativa, por tanto, incluye a la sociedad civil en la toma de decisiones junto a los poderes públicos. Pero esto no debe implicar nunca una confusión de funciones entre actores públicos y privados, por lo que los procesos de participación deben dejar muy claras cuestiones como de quién parten las iniciativas, quién forma parte de la red de actores que puede tomar una decisión y cómo influye cada uno de los miembros de la red en la decisión. Los esquemas de gobernanza, además, presentan el problema de la rendición de cuentas -si la decisión se toma entre todos, entonces nadie es responsable de ella-, por lo que se debe realizar un esfuerzo especialmente acusado en materia de transparencia para paliar ese riesgo.

En segundo lugar, la gobernanza participativa complementa a la democracia representativa. Aunque algunos enfoques de la participación en general y de la democracia participativa en particular pueden tener la tentación de sustituir los sistemas representativos por otros de participación continua y directa, se debe tener en cuenta que, pese a la extensión de prácticas participativas por todo el mundo, no ha habido hasta ahora en dichos procesos una participación que se acerque a la registrada en las elecciones en las que se eligen representantes. Por ejemplo, la media de participación en España en los comicios locales de 2015 fue del 64%, mientras que es difícil que un proceso participativo abierto a todo el público alcance el 10% de participación.

<sup>1</sup> <http://medialab-prado.es/>

<sup>2</sup> <https://www.citilab.eu/>

<sup>3</sup> <http://medialab.ugr.es/>

Además de su mayor capacidad de representación de toda la población, los sistemas representativos ofrecen ventajas que no tienen los sistemas de participación directa, tales como una mayor capacidad de negociación y transacción, o una capacidad muy marcada de rendición de cuentas a través de los mecanismos de control a los gobiernos y de los comicios periódicos.

Un sistema de gobernanza participativa local respeta, por tanto, el carácter representativo del sistema político y la capacidad de las mayorías políticas municipales de definir las grandes prioridades políticas en base a una agenda sometida al veredicto ciudadano a través de las urnas. Y contribuye a la mejora de ese sistema añadiendo, mediante sistemas de participación, una mayor información para los responsables públicos, la visión de la ciudadanía en el proceso de definición de las políticas públicas y nuevos temas en la agenda política local gracias a la implicación de la sociedad civil en las instituciones.

En tercer lugar, se trata de una gobernanza centrada en el diseño de políticas públicas. En línea con lo expuesto en apartados anteriores, la participación debe servir al gobierno de los asuntos públicos. Es decir, que la implicación de la ciudadanía debe incrementar la calidad de las políticas y servicios, su eficiencia, su representatividad o su accesibilidad. Para lograrlo, los responsables de participación en la organización deben emplear técnicas de identificación de actores, de elección de metodologías y de inserción de dichos actores y metodologías en la elaboración de políticas y servicios, entendiendo que el producto final siempre será mejor si contiene la opinión de las personas destinatarias finales.

La participación no es, por tanto, una formulación retórica ni un concepto cuya simple presencia en los objetivos de un gobierno lo haga mejor, sino un punto de partida para avanzar en el buen gobierno.

En cuarto lugar, se nutre y produce información valiosa. Como se ha mencionado, la participación ciudadana debe ir encaminada a la generación de valor público. Para esa generación de valor es imprescindible disponer de información sobre los problemas que afectan a la sociedad, las alternativas de acción disponibles, las posibles consecuencias de cada una de ellas y el impacto que han tenido las soluciones adoptadas.

La integración de la ciudadanía en las políticas públicas proporciona ya de por sí una información valiosa para los responsables públicos, la cual se puede sumar al conocimiento técnico que posee la organización. Además, los procesos de participación generan nueva información que alimenta no solo a las instituciones que la practican, sino a toda la sociedad -la propia ciudadanía participante incrementan su conocimiento de los márgenes de actuación de las Administraciones-. Los esquemas de gobernanza participativa se centran, por tanto, en el diseño de los sistemas de información que hagan posible la mejora del proceso de toma de decisiones y de la rendición de cuentas.

Además, el modelo de participación entendido desde esta perspectiva requiere planificación y adaptación institucional. Ello implica, en primer lugar, asumir la participación como política transversal. En este sentido, sería un error considerar que es una política sectorial que se puede llevar a cabo de forma aislada al resto de políticas públicas. Una buena política de participación ciudadana debe aspirar a que todas las políticas y servicios de la Administración cuenten con una visión ciudadana y logren ser representativos de las aspiraciones de las personas destinatarias.

Así, aunque en las Administraciones locales puede y debe haber una unidad encargada específicamente de los procesos de participación ciudadana, esta unidad no debe monopolizar la participación, sino actuar como catalizador de la misma en el resto de áreas, venciendo resistencias clásicas, proporcionando asistencia técnica, formando al personal y favoreciendo el aprendizaje y la adaptación continua.

En segundo término, hay que tener en cuenta la importancia del factor humano. La extensión de prácticas de participación ciudadana a nivel local ha mostrado la complejidad de estas políticas, que requieren de una gestión muy adecuada de las metodologías e instituciones. Esto ha revelado dos necesidades para las Administraciones públicas. La primera de ellas ha sido la de contar con un personal especializado en participación ciudadana y que tenga una visión precisa de los métodos, actores, órganos e indicadores, de modo que se puedan realizar procesos adecuados y legitimados por su solvencia técnica. Esto ha dado lugar a un aumento del personal técnico y de unidades de participación que están teniendo un papel cada vez más extenso en ayuntamientos y diputaciones. De otra parte, también ha revelado la necesidad de que el personal directivo y el personal empleado público de las organizaciones dispongan de formación en participación ciudadana y comprendan su aportación, metodologías y límites, de modo que puedan adecuar sus políticas y servicios a las demandas de la sociedad civil.

Hay diversas formas de contar con capital humano preparado para los procesos de participación. Algunas organizaciones optan por realizar procesos de selección para encontrar personal técnico de participación; otras apuestan por la contratación de empresas u organizaciones especializadas en participación ciudadana para diseñar de forma rápida esa unidad impulsora, mientras que otras prefieren formar al personal a su cargo en las nuevas herramientas. En cualquier caso, la captación y gestión del talento es un primer paso imprescindible para incorporar un esquema participativo en las políticas públicas, y toda práctica en este sentido debe ir precedida de un examen previo del capital humano del que dispone la organización para decidir cómo desarrollarlo.

Por último, este modelo de gobernanza participativa asume a la hora de concretar desarrollos metodológicos que existen diferentes niveles de delegación de poder, así como distintas metodologías -de menor a mayor complejidad- para desarrollar procesos en cada uno de ellos. Como no puede ser otra forma, la elección de un nivel o metodología concreta dependerá de varios factores -que veremos en profundidad en un apartado posterior- y atenderá la realidad de la institución y del entorno social. En definitiva, hay que asumir que la participación pública implica un aprendizaje continuo tanto para las organizaciones públicas y su personal como para la ciudadanía, en un proceso en el que los nuevos valores se irán impregnando a través de la práctica continuada.

## BLOQUE II.

# El marco jurídico de la participación ciudadana en España

Los derechos a la participación ciudadana deben plasmarse en forma de normas para garantizar su aplicación efectiva. Así, en esta sección se realiza un repaso a los marcos normativos que desde el nivel nacional al local afectan a la participación ciudadana en España, al hilo de la proliferación de iniciativas que emanan desde el mandato constitucional hasta la LBRL y sus modificaciones, que fueron incorporando aspectos como las TIC a los procesos de participación. Además, se realizará una revisión de los principales modelos de reglamentos de participación ciudadana, teniendo en cuenta algunas de las principales iniciativas para establecer marcos comunes como la elaboración del *Reglamento-tipo de participación ciudadana* de la FEMP. En este sentido, las aportaciones de Jonatan Baena, Javier Arteaga y Raquel Muros avanzan de forma muy concreta en el análisis de la regulación de los órganos de participación local, la dimensión territorial de la participación y las herramientas de participación directa.

### 1. Introducción al marco normativo de la participación ciudadana local

Cuando abordamos al comienzo de este libro el concepto de participación ciudadana dejamos pendiente analizar su vertiente racional, como derecho, que se sitúa de algún modo en la base del sistema democrático, pues como sostiene Pindado (2009), la participación está estrechamente conectada a la noción de la “soberanía popular”, que reside en el pueblo español del que emanan los poderes del Estado, y que está recogida en el artículo 1.2 de la *Constitución Española* de 1978. De este modo, nuestra norma jurídica fundamental señala a la participación en el ámbito de lo público como un elemento consustancial al ejercicio democrático del poder (Expósito, 2013).

Siguiendo a Expósito (2013), a través principalmente de dos artículos la Constitución establece, por un lado, la visión “política” de la participación recogida en el artículo 23, como derecho fundamental de la ciudadanía “a participar en los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes”, así como otro conjunto de previsiones que integrarían lo que conocemos como “democracia participativa” mediante el artículo 9.2 que apela a los poderes públicos a “facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social”.

La *Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases del régimen local* (LBRL) desarrolla el mandato constitucional identificando en primer lugar a los municipios como los “cauces inmediatos de participación ciudadana en los asuntos públicos” (artículo 1). La modificación más relevante para lo que nos atañe que ha tenido la LBRL ha sido la operada por la *Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local*, que traslada los preceptos de la Recomendación del Comité de Ministros del Consejo de Europa (2001) sobre *La participación de los ciudadanos en la vida pública local*, que a la postre sería asumida por la mayoría de reglamentos de participación desarrollados por las entidades locales (Cernadas, Chao y Pineda, 2017).

Esta reforma tiene dos consecuencias importantes. La primera, ya adelantada, es que se insta a las autoridades locales a desarrollar normativas flexibles adaptadas a las distintas realidades (Castel, 2010). En concreto, las entidades locales *“deberán establecer y regular en normas de carácter orgánico procedimientos y órganos adecuados para la efectiva participación de los vecinos en los asuntos de la vida pública local”* (artículo 70 bis 1). Es así como la normativa local de participación se convierte en una valiosa herramienta para *“traducir”* los genéricos mandatos legales que emanan de la Constitución, a la vez que a través de ellos puede de algún modo evaluarse el nivel de compromiso de los representantes locales con la participación ciudadana (Expósito, 2013).

Este principio de flexibilidad normativa que impulsa la regulación de la Ley 57/2003 permite el tránsito de un modelo de participación proveniente de los reglamentos aprobados en las décadas anteriores, -basado en la normativización de canales formales de carácter administrativo más que bajo la perspectiva de la intervención social- (Castel, 2010; Pindado, 2005), a otro modelo que permite facilitar la intervención de la ciudadanía y de sus asociaciones en las políticas públicas municipales, sin ser intervencionista en las asociaciones y sin que sea necesaria la intermediación de éstas para la participación de la ciudadanía a título individual (Pindado, 2005). Este modelo aporta una visión integral de la participación ciudadana que eleva *“a rango de política pública todo el entramado de medidas tendentes a propiciar la participación de la ciudadanía en la construcción de las políticas públicas locales”*, pasando de una *“concepción atomizada de la participación ciudadana a una ordenación global de la materia”* (Castel, 2010), de modo que se perfile una estrategia integral para regular y promocionar las vías y mecanismos concretos que favorezcan la participación.

De hecho -si bien el espíritu de la norma se refiere más a la creación de órganos encargados de promover la participación que a la obligatoriedad de aprobar normas jurídicas, que pueden no ser necesarias especialmente en los municipios de menor tamaño, debiendo por tanto ajustarse el marco normativo a la realidad de cada territorio (Castel, 2010; Pindado, 2005)-, una consecuencia directa de este precepto ha sido la enorme proliferación de reglamentos de participación ciudadana elaborados y aprobados por las Administraciones locales (Castel, 2010; Pindado, 2015). Su estructura y contenido ha sido en términos generales muy similar (Expósito, 2013; Pindado, 2015), algo a lo que sin duda han contribuido iniciativas como el *Reglamento-tipo de participación ciudadana* que la FEMP aprobó en 2005.

El *Reglamento-tipo* se constituye, como efectivamente se reconoce en la introducción del texto, en una *“orientación general”* para elaborar un reglamento de participación ciudadana, siendo preciso adecuar su contenido a la realidad del municipio. Al mismo tiempo, reconoce que el ámbito de la autoorganización local es amplio, pero está condicionado por el conjunto del ordenamiento jurídico, de modo que un reglamento local no puede incluir un instrumento de participación que sea contrario a la Ley. También se recomienda involucrar en la máxima medida posible a la ciudadanía y a todo el arco político del Pleno en su proceso de elaboración, buscando el máximo consenso -y por tanto compromiso- para asegurar que los procesos participativos que se desarrollen en el marco de esta norma tengan una continuidad más allá de los ciclos electorales.

Con la proliferación de reglamentos, de algún modo se abre también la puerta a que se desarrollen fórmulas y procesos innovadores de participación. Pero lo cierto es que, como reconoce Pindado (2015), la mayor parte de estos no resultaron ser en un principio muy innovadores y en la mayoría

de los casos no se incorpora la nueva filosofía del gobierno abierto en torno a la transparencia, la participación y la colaboración. Aunque hay excepciones como la del Ayuntamiento de Premià de Mar, que desde 2013 cuenta con un *Reglamento Municipal de Participación Ciudadana y Gobierno Abierto*<sup>4</sup>. El enfoque del gobierno abierto está siendo incorporado paulatinamente en la reglamentación municipal por otros Consistorios, en parte como consecuencia del impulso otorgado a nivel estatal por la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia y buen gobierno*: es el caso de Durango<sup>5</sup>, Basauri<sup>6</sup> y Santa Coloma de Gramenet<sup>7</sup>. En este último caso, el preámbulo de la norma habla de un sistema democrático que se percibe en tres dimensiones: *“la representativa, consistente en la elección de representantes para gobernar los asuntos públicos, la directa, en la que la ciudadanía actúa directamente sin intermediarios y la dialógica, mediante la que el gobierno y la ciudadanía se preguntan y se escuchan, dialogan, de manera regular e interactúan para definir y elaborar las políticas municipales”*.

A esa dimensión dialógica le pueden dar un impulso definitivo las TIC. Estas se constituyen, precisamente, en la segunda gran aportación de la reforma de 2003 sobre la LBRL. Así, el artículo 70 bis 3 recoge la incorporación de las TIC a los procesos de participación y comunicación con la ciudadanía.

La participación 2.0 a través de plataformas digitales y medios sociales y los derechos de participación ligados a este ámbito todavía están pendientes de incorporarse de forma concreta en los reglamentos, sin duda debido al rápido desarrollo que han experimentado estas tecnologías en los últimos años y al ritmo más lento de la actualización normativa. Encontramos, sin embargo, un ejemplo pionero en el caso del Ayuntamiento de Alzira, que en 2015 aprobó una nueva *Carta de Participación Ciudadana*<sup>8</sup> para adaptarla *“a la nueva realidad social”*, desarrollando su modelo de gobierno abierto e incorporando la participación 2.0 y las redes sociales para *“facilitar y promover la iniciativa y la participación ciudadana tanto individual como colectiva en la gestión municipal, sin perjuicio de las facultades de decisión correspondientes a los órganos municipales representativos”*. Otro ejemplo aún más reciente lo encontramos en el Ayuntamiento de Guadalajara<sup>9</sup>, que plantea una transición normativa para compatibilizar los órganos formales -y tradicionales- de participación con el nuevo modelo que potencia el uso de las tecnologías sociales.

Esta incorporación es lógica teniendo en cuenta la proliferación de plataformas digitales de participación, así como el masivo uso que las Administraciones locales están haciendo de las redes sociales -y que veremos en detalle más adelante-. Pero, de algún modo, también puede encajar en la filosofía de una nueva *gobernanza participativa* que sea más flexible en cuanto a la reglamentación, algo que no es en absoluto incompatible con el hecho de que las nuevas formas de participación puedan tener su hueco en normas que aseguren unos mínimos de seguridad jurídica y que al mismo tiempo dejen espacio a la innovación.

<sup>4</sup> Véase: [https://premiademar.cat/ARXIUS/documents/noindex/Anuncis/participacio/Reglament\\_Govern\\_Obert\\_i\\_Participacio\\_Ciudadana\\_text\\_aprovacio\\_definitiva.pdf](https://premiademar.cat/ARXIUS/documents/noindex/Anuncis/participacio/Reglament_Govern_Obert_i_Participacio_Ciudadana_text_aprovacio_definitiva.pdf)

<sup>5</sup> Véase: [http://www.bizkaia.eus/lehendakaritza/Bao\\_bob/2017/09/26/II-4344\\_cas.pdf](http://www.bizkaia.eus/lehendakaritza/Bao_bob/2017/09/26/II-4344_cas.pdf)

<sup>6</sup> Véase: [http://www.basauri.net/sites/www.basauri.net/files/transparencia\\_gobierno\\_abierto\\_participacion.pdf](http://www.basauri.net/sites/www.basauri.net/files/transparencia_gobierno_abierto_participacion.pdf)

<sup>7</sup> Véase: [https://www.gramenet.cat/fileadmin/Files/Ajuntament/participacio/documents/Reglamento\\_participacion\\_ciudadana\\_i\\_gobierno\\_abierto\\_cast\\_def.pdf](https://www.gramenet.cat/fileadmin/Files/Ajuntament/participacio/documents/Reglamento_participacion_ciudadana_i_gobierno_abierto_cast_def.pdf)

<sup>8</sup> Véase: [http://www.alzira.es/alzira\\_vpm/contenidos/OrdenanzasReglamentos/Cas/carta\\_participacion\\_ciudadana\\_definitiva.pdf](http://www.alzira.es/alzira_vpm/contenidos/OrdenanzasReglamentos/Cas/carta_participacion_ciudadana_definitiva.pdf)

<sup>9</sup> Véase: <https://www.guadalajara.es/recursos/doc/portal/2017/09/13/reglamento-de-participacion-ciudadana-2016.pdf>

Al cambio de visión contribuirá sin duda el renovado *Reglamento Orgánico Tipo de Participación Ciudadana*<sup>10</sup> presentado por la FEMP en julio de 2018 y que se recoge de forma íntegra en el anexo de esta publicación. Entre las principales novedades que acoge está precisamente el hecho de prestar una mayor atención al uso de medios electrónicos para facilitar la participación y hacerla efectiva por esta vía en cualquiera de los órganos, medios y derechos que regula el Reglamento.

## 2. La regulación de los órganos de participación local en el Reglamento Orgánico Tipo de la Federación Española de Municipios y Provincias, Jonatan Baena

**Jonatan Baena Lundgren**

Secretario General Ayuntamiento Torrent (Valencia)

Este artículo analiza tanto la regulación legal existente en la normativa de Régimen Local en relación con órganos de participación ciudadana como la propuesta de régimen regulatorio contenida en el Reglamento Orgánico Tipo de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP en adelante) en esta materia.

### 1. Los órganos de participación ciudadana en la legislación de régimen local

---

#### 1.1. Normativa de Régimen Local estatal

El Capítulo IV (información y participación ciudadanas) del Título V de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases del régimen local (LRBRL en adelante), en su redacción original no regulaba expresamente a la participación ciudadana mediante órganos. Fue el artículo 70 bis, añadido por la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, el que dispuso que los ayuntamientos deberán establecer y regular en normas de carácter orgánico procedimientos y órganos adecuados para la efectiva participación de los vecinos en los asuntos de la vida pública local, tanto en el ámbito del municipio en su conjunto como en el de los distritos, en el supuesto de que existan en el municipio dichas divisiones territoriales.

En cambio, el art. 24 de la LRBRL sí que regula la posibilidad de que los municipios puedan crear órganos territoriales de gestión desconcentrada, atendiendo a las características del asentamiento de la población en el término municipal, para facilitar la participación ciudadana en la gestión de los asuntos locales.

En cambio, el Título IV del Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales, aprobado mediante Real Decreto 2568/1986, de 28 de diciembre (ROFRJEL, en adelante), al regular la organización complementaria de los entes locales territoriales, ya contempla

---

<sup>10</sup> Véase: <http://femp.femp.es/files/3580-1861-fichero/Reglamento%20Tipo%20Participaci%C3%B3n%20Ciudadana.pdf>

ba, en sus arts. 130 y 131, la existencia potestativa de otros órganos con funciones en materia de participación ciudadana. Así, destacan, en primer lugar, los Consejos Sectoriales, definidos como órganos que canalizan la participación de la ciudadanía y de sus asociaciones en los asuntos municipales. Asimismo, las Juntas Municipales de Distrito, reguladas en los arts. 128 y 129, y definidas como órganos territoriales de gestión desconcentrada cuya finalidad es la mejor gestión de asuntos de competencia municipal y facilitar la participación ciudadana en el respectivo ámbito territorial.

Por tanto, el ROFRJEL, respecto de los municipios de régimen común, prevé dichos órganos de participación como órganos potestativos, permitiendo su creación por cualquier municipio, independientemente de su población o características territoriales. Asimismo, mientras los Consejos Sectoriales del ROFRJEL se configuran únicamente como órganos de participación, con funciones limitadas a emitir informes y propuestas, las Juntas Municipales de Distrito, aparte de canalizar la participación ciudadana en su ámbito, pueden desempeñar funciones de gestión, a cuyo efecto se prevé en el art. 129 del ROFRJEL que se les deleguen competencias municipales.

Por otra parte, en el Título X de la LRBR, relativo al régimen de organización de los municipios de gran población, se prevén, con carácter ya obligatorio, otros órganos que canalizan de forma efectiva la participación ciudadana:

- A) El Consejo Social de la Ciudad, regulado en el art. 131, que se integra por representantes de las organizaciones económicas, sociales, profesionales y de vecinos y vecinas más representativas, con funciones de informe, estudio y propuesta en materia de desarrollo económico local, planificación estratégica de la ciudad y grandes proyectos urbanos.
- B) Los Distritos, previstos en el art. 128, como divisiones territoriales propias, dotadas de órganos de gestión desconcentrada, para impulsar y desarrollar la participación ciudadana en la gestión de los asuntos municipales.

Finalmente, y en menor medida, ya que no se trata de un órgano de participación como tal, se prevé en el art. 132 la existencia de una Comisión especial de Sugerencias y Reclamaciones, órgano competente para conocer de las quejas y reclamaciones presentadas por la ciudadanía.

**Tabla 2. Órganos de participación ciudadana según tipo de municipio**

	Municipios régimen común	Municipios régimen gran población
<b>Órganos de participación estratégica</b>	-	Consejo Social de la Ciudad
<b>Órganos territoriales de participación y gestión desconcentrada</b>	Juntas Municipales Distrito	Distritos
<b>Órganos de participación sectorial</b>	Consejos Sectoriales	-

Fuente: elaboración propia.

## 1.2. Normativa de Régimen Local autonómica

Si analizamos la legislación autonómica en materia de Régimen Local, son pocas las normas que efectúan una regulación diferente de la contenida en la legislación básica de Régimen Local.

En la Comunitat Valenciana, la Ley 8/2010, de 23 de junio, de régimen local de la Comunidad Valenciana (LRLCV, en adelante) regula los siguientes órganos de participación:

- A) El Consejo Social del municipio, regulado en el art. 32, con carácter no obligatorio para los municipios de más de 5.000 habitantes.
- B) El Consejo Territorial de Participación, regulado en el art. 30, y que presenta carácter obligatorio en los municipios en los que existen núcleos de población distintos del principal que agrupen a más del 20% de la población municipal, siendo potestativo en el resto de municipio.

En Illes Balears, la Ley 20/2006, de 15 de diciembre, municipal y de régimen local (LMRLIB en adelante), se limita en su art. 24 a prever que cualquier municipio pueda crear un consejo social o cualquier otro órgano consultivo que establezca el reglamento orgánico municipal.

La Rioja, en la Ley 1/2003, de 3 de marzo, de Administración Local (LALLR en adelante), también prevé en sus arts. 32 y 33 distintos órganos:

- A) Juntas de Distrito o Barrio, que potestativamente pueden crear los municipios de más de 5.000 habitantes, como como órganos territoriales de gestión desconcentrada con el fin de facilitar la participación ciudadana en la gestión municipal.
- B) Juntas de Vecinos, como órganos territoriales de participación, en los núcleos de población separados de la capitalidad del municipio que no tengan la condición de entidad local menor.

Canarias dispone de una reciente regulación de la materia a través de la Ley 7/2015, de 1 de abril, de los municipios de Canarias (LMC en adelante), en la que dedica la Sección Segunda del Capítulo I del Título II (arts. 17 a 21) a regular órganos de participación ciudadana. Así:

- A) Consejos de Participación Ciudadana, órganos de estudio, asesoramiento, consulta, propuesta y seguimiento de la gestión municipal, donde se desarrolla la participación directa de los vecinos en la actividad pública local.
- B) Juntas de Distrito y Consejo de Barrio.

Asimismo, obliga, en su art. 21, a los municipios a disponer de un reglamento que regule los procedimientos y órganos competentes para garantizar la participación de los vecinos.

En Cataluña, el Decreto Legislativo 2/2003, de 28 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Municipal y de Régimen Local (TRLMRL en adelante), prevé también distintos órganos:

- A) Órganos territoriales de gestión desconcentrada.
- B) Órganos de participación sectorial, con la novedad de que pueden ejercer también funciones ejecutivas.

Finalmente, Galicia, en la Ley 5/1997, de 22 de julio, Reguladora de la Administración Local (LRALG en adelante), prevé, al igual que Cataluña, tanto órganos territoriales de gestión desconcentrada, como órganos de participación sectorial, si bien limita su creación a los municipios de más de 20.000 habitantes.

### 1.3. Tipología de órganos de participación. El Reglamento Orgánico Tipo de la FEMP

Tal y como se ha visto anteriormente, los órganos municipales de participación ciudadana regulados actualmente en la legislación de Régimen Local se pueden agrupar en tres categorías:

- A) Los órganos de participación estratégica, que engloban aquellos órganos que se crean a nivel local para canalizar la participación de la sociedad civil en el modelo de ciudad.
- B) Los órganos territoriales de participación y gestión desconcentrada, que incluyen tanto a órganos descentralizados territorialmente (Distritos, Barrios, etc...) como órganos generales que canalizan la participación de los distintos núcleos territoriales de población.
- C) Los órganos sectoriales de participación, que canalizan la participación en materias específicas de competencia municipal (Cultura, Deportes, Servicios Sociales, Juventud, etc.)

El Reglamento Orgánico Tipo de la FEMP ha previsto en su Capítulo IV, distintos órganos de participación ciudadana, como son:

- A) El Consejo Social del Municipio.
- B) Los Consejos Territoriales de Participación.
- C) Los Consejos Sectoriales.
- D) Las Asambleas de los Distritos, únicamente para los municipios de gran población.

## 2. Los órganos de participación estratégica

---

Se trata de órganos de carácter general, que canalizan la participación ciudadana en materias estratégicas de la vida municipal. Surgen con la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Modernización del Gobierno Local, que configura como órgano preceptivo en los municipios de gran población el Consejo Social de la Ciudad, con funciones de informe, estudio y propuesta en materia de desarrollo económico local, planificación estratégica de la ciudad y grandes proyectos urbanos (art. 131 LRRL).

Añade dicho precepto que se deberá de integrar a representantes de las organizaciones económicas, sociales, profesionales y vecinales más representativas.

Posteriormente, la Comunitat Valenciana ha generalizado, si bien con carácter potestativo, este órgano para todos los municipios de más de 5.000 habitantes, con funciones de informe, estudio y propuesta en distintas materias, incluyendo en todo caso la materia presupuestaria, urbanística y medioambiental (art. 32 LRLCV)

También Illes Balears contempla la posibilidad de crear este órgano en cualquier municipio, con funciones idénticas a las del Consejo Social de la Ciudad de la LRBRL (art. 24 LMRLIB)

El Reglamento Orgánico Tipo de la FEMP ahonda en la generalización de este órgano para cualquier municipio, consciente de la importancia de la planificación estratégica local, y la necesidad de que la sociedad civil participe en la visión estratégica del municipio.

Así, se configura como un órgano colegiado permanente de carácter consultivo y de participación, integrado por representantes de las organizaciones económicas, sociales, culturales, medioambientales, profesionales y de vecinos más representativas, y que actúa como cauce permanente de diálogo y deliberación sobre los asuntos más relevantes que afectan al municipio.

Sus funciones serán de informe, estudio y propuesta en materia de desarrollo económico local, planificación estratégica de la ciudad y grandes proyectos urbanos. A fin de garantizarle unas competencias mínimas, se enumeran distintos tipos de funciones:

- A. Emitir informe preceptivo en relación con:
  - a. La formulación del Plan General de Ordenación Urbana, su revisión o modificaciones que afecten a la ordenación estructural.
  - b. Los grandes proyectos urbanos.
  - c. El presupuesto municipal.
  - d. El plan normativo anual de la Entidad Local.
  - e. Instrumentos de planificación estratégica local.
- B. Ser consultado en relación con las Ordenanzas y Reglamentos locales.
- C. Ser informado sobre la liquidación presupuestaria y la Cuenta General.
- D. Canalizar demandas y propuestas socio-económicas procedentes de Asociaciones e Instituciones con actividad económica y social en el ámbito de la Ciudad.
- E. Actuar como cauce de participación y diálogo de las distintas personas interlocutoras sociales en el análisis y propuestas sobre asuntos de carácter socio- económico.
- F. Impulsar iniciativas para la aprobación de disposiciones municipales de carácter general.
- G. Impulsar y promover Planes Estratégicos de ciudad o de carácter sectorial o territorial.
- H. Promover la realización de estudios sobre materias de interés local.

- I. Elaborar una memoria anual sobre las actuaciones realizadas y propuestas de mejora.
- J. Emitir informe en el ámbito de sus competencias cuando así sea requerido por cualquier órgano municipal.
- K. Promover acuerdos del Pleno Municipal (máximo dos en cada sesión)
- L. Proponer la realización de procesos participativos (máximo dos en cada sesión)

Asimismo, se regula la composición del mismo, a fin de hacer efectiva la participación de los distintos agentes económicos y sociales, garantizando, junto con la presencia equitativa de miembros de los distintos grupos políticos municipales, la representación de los Consejos Sectoriales y Territoriales municipales, las asociaciones empresariales y sindicales, las asociaciones municipales, la Administración autonómica y municipal y Universidades.

### 3. Los órganos territoriales de participación

---

Tanto la legislación estatal como autonómica de Régimen Local ha previsto la existencia de órganos territoriales de gestión desconcentrada, con denominaciones tales como Distritos o Barrios, que tanto canalizan la participación ciudadana en el ámbito territorial específico, como actúan como órganos de gestión municipal mediante la delegación de ciertas competencias en los mismos.

Incluso, la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, impone como obligatoria la división territorial de los municipios de gran población en Distritos, que se regularán en una norma de carácter orgánico, serán presididos por un Concejal y se fijará el porcentaje mínimo de recursos presupuestarios que se les asignan.

A nivel autonómico, La Rioja regula en su LALLR dos tipos de órganos, las Juntas de Distrito o Barrio en municipios de más de 5.000 habitantes, y las Juntas de Vecinos, como órganos territoriales de participación, en los núcleos de población separados de la capitalidad del municipio que no tengan la condición de entidad local menor.

En cuanto a las Juntas de Distrito o Barrio, a falta de regulación específica por cada entidad local, lleva a cabo una regulación supletoria sobre su composición, señalando que integrará a concejales y representantes de las asociaciones vecinales de acuerdo con las siguientes reglas:

- a) Los concejales serán designados por el alcalde a propuesta de los grupos políticos.
- b) Los representantes de las asociaciones vecinales serán designados por el alcalde a propuesta de las mismas y de acuerdo con su efectiva implantación.
- c) Presidirá la Junta el concejal en quien el alcalde delegue.

Por su parte, también se regulan las Juntas de Vecinos, diferenciando los núcleos de menos de 100 habitantes, en los que se integran todos los electores, y el resto, que integra a representantes de los mismos. Se le asignan competencias tanto de consulta, propuesta e informe en relación con todas las actuaciones municipales que afecten específicamente al núcleo de población, como de gestión y administración en relación con los equipamientos públicos locales y la organización de actividades festivas, culturales y sociales. Asimismo, el Ayuntamiento asignará a la Junta de Vecinos los recursos económicos adecuados para el ejercicio de las funciones que se le encomienden.

Por su parte Cataluña, en el art. 61 del TRLMRL prevé estos órganos territoriales de gestión desconcentrada, con una interesante regulación de su composición, que garantiza tanto que la presencia de concejales no sea mayoritaria, como que la representación de los mismos atienda a los resultados electorales en el ámbito territorial correspondiente. Así:

- a) Tienen que integrar concejales, representantes de vecinos y vecinas y de las asociaciones ciudadanas.
- b) En relación con el número de miembros que integren el órgano, el número de concejales no puede ser superior a un tercio del total.
- c) Para distribuir los lugares que corresponden a las asociaciones ciudadanas, se aplica el criterio de proporcionalidad en relación con su implantación efectiva.
- d) Preside el órgano el concejal en quien el alcalde delegue, si bien el cargo tiene que corresponder a un miembro de la lista más votada en el ámbito territorial de que se trata.

Asimismo, y junto con las habituales competencias consultivas, se prevé la delegación de funciones ejecutivas en las materias relativas a la gestión y la utilización de los servicios y los bienes destinados a actividades sanitarias, asistenciales, culturales, deportivas y de recreo cuando su naturaleza permita la gestión desconcentrada y no afecte a los intereses generales del municipio. Puede ampliarse la delegación a otras actividades, siempre que concurren las condiciones anteriores. En todo caso, el ejercicio de las facultades de gestión y ejecución corresponde al concejal presidente, de acuerdo con las decisiones adoptadas por el órgano de participación.

Finalmente, Galicia prevé en la LRALG la posibilidad de crear estos órganos territoriales de gestión desconcentrada en los municipios de más de 20.000 habitantes. Añade, en cuanto a su composición, que los concejales integrantes no podrán ser más que la mitad de sus componentes, siendo el resto representantes de las asociaciones. En cuanto a sus funciones, efectúa una regulación análoga a la de Cataluña.

Junto con estos órganos de gestión desconcentrada y participación en ámbitos territoriales específicos, resulta novedosa la regulación que ha realizado la Comunitat Valenciana, en el art. 30 de la LRLCV, del Consejo Territorial de Participación, que ha de existir obligatoriamente en los municipios en los que existan núcleos de población distintos del principal que agrupen a más del veinte por ciento de la población municipal, mientras que en el resto de municipios tendrá carácter potestativo. Su función principal es de asesoramiento, informe y propuestas de las necesidades de dichos núcleos de población, formulando, en todo caso, un informe anual al Pleno, preferentemente en la fase inicial de elaboración de los presupuestos. Integrará a representantes de cada uno de los núcleos de población.

Se trata, por tanto, no de un órgano territorial de gestión desconcentrada, sino de un auténtico órgano de participación que canaliza las reivindicaciones de los núcleos de población separados del núcleo principal.

El Reglamento Orgánico Tipo de la FEMP opta por regular órganos específicos de participación ciudadana a nivel territorial, que no sean órganos de gestión desconcentrada. Así, se configuran como órganos de participación ciudadana, cuya finalidad es acercar la gestión municipal a la ciudadanía, facilitando y fomentando la información y el control de la gestión municipal que se ejerce en el ámbito territorial correspondiente y propiciando el ejercicio del derecho a la participación y la proposición de soluciones alternativas a los problemas que les conciernen.

El Pleno de la Corporación determinará la creación de uno o varios de estos Consejos, atendiendo a la realidad sociológica y demográfica y a las peculiaridades de los asentamientos de población.

En cuanto a su composición, se establece la siguiente estructura:

- a) Grupo I. Concejales y concejalas del Ayuntamiento: Se nombrará un representante por cada Grupo Municipal con representación en el Pleno de la Corporación.
- b) Grupo II. Representantes de las Asociaciones Vecinales. Se nombrará un representante por cada una de las Asociaciones de Vecinos domiciliadas en el ámbito territorial e inscritas en el Registro Municipal de Asociaciones y Entidades.
- c) Grupo III. Representantes de las Asociaciones de Madres y Padres de Alumnado de los Centros Escolares. Se nombrará un representante de cada una de dichas asociaciones de los centros escolares ubicados en el ámbito territorial.
- d) Grupo IV. Asociaciones y otras entidades ciudadanas: Se nombrarán representantes de las Asociaciones de carácter social, cultural, deportivo, consumo o análogas, inscritas en el Registro Municipal de Asociaciones, y con sede en el ámbito territorial.
- e) Grupo V. Vecinas y vecinos. Un número determinado pertenecientes al ámbito territorial, a título individual, con capacidad de obrar, conforme a la normativa reguladora del procedimiento administrativo común, elegidos aleatoriamente entre el listado de personas que hayan manifestado previamente su interés en pertenecer a dicho órgano, o de manera aleatoria del padrón municipal.

Asimismo, sus funciones, de carácter consultivo, se refieren a:

- a) Fomentar la participación directa y descentralizada de la ciudadanía y entidades en la actividad del Ayuntamiento, estableciendo a este efecto los mecanismos necesarios de información, impulso y seguimiento de sus actividades.
- b) Recabar propuestas ciudadanas relativas al funcionamiento de los servicios y/o actuaciones municipales en el ámbito del Consejo.
- c) Informar a los órganos de gobierno del Ayuntamiento del funcionamiento de los servicios municipales del territorio planteando propuestas para su mejor funcionamiento.
- d) Ser consultado en relación con el proyecto de presupuesto, proyectos normativos y planes urbanísticos y proyectos de obras con especial incidencia en su ámbito territorial.

- e) Presentar al Ayuntamiento, anualmente, un estado de necesidades del territorio, con indicación y selección de prioridades.
- f) Proponer al Pleno Municipal la inclusión de los asuntos que considere convenientes e intervenir en el mismo para su defensa.
- g) Analizar los elementos de los planes estratégicos municipales que afecten al territorio del que se trate.
- h) Facilitar la mayor información y publicidad sobre las actividades y acuerdos municipales que afecten a cada territorio.
- i) Colaborar con el Ayuntamiento en la solución de los problemas del territorio y ayudar en la aplicación de políticas que prevengan situaciones de riesgo, conflictos vecinales y causas de inseguridad y marginación.
- j) Promover y fomentar el asociacionismo y la colaboración individual y entre organizaciones, potenciando la coordinación entre las diferentes instituciones o entidades que actúen en el territorio, ya sean públicas o privadas.
- k) Recabar información, previa petición, de los temas de interés para el Consejo.

#### 4. Órganos sectoriales de participación

---

Se trata de órganos que canalizan la participación ciudadana en ámbitos competenciales y materiales determinados. A nivel estatal el ROFRJEL los denomina Consejos Sectoriales, siendo órganos potestativos y de carácter meramente consultivo.

A nivel autonómico, la mayoría de leyes de Régimen Local los contemplan en términos similares.

La Comunitat Valenciana los denomina Consejos de Participación de carácter sectorial, mientras que Canarias, Consejos de Participación Ciudadana, limitando ésta última la participación a las entidades domiciliadas en el municipio.

Cataluña y Galicia los regulan como órganos de participación sectorial, si bien en el caso de Galicia únicamente para municipios de más de 20.000 habitantes.

Solo Cataluña se refiere a la composición de estos órganos sectoriales, limitando la participación de concejales en los términos señalados anteriormente al analizar los órganos territoriales de gestión desconcentrada. Así:

- a) Tienen que integrar concejales, representantes vecinales y de las asociaciones ciudadanas.
- b) En relación con el número de miembros que integren el órgano, el número de concejales no puede ser superior a un tercio del total.
- c) Para distribuir los lugares que corresponden a las asociaciones ciudadanas, se aplica el criterio de proporcionalidad en relación con su implantación efectiva.

El Reglamento Orgánico Tipo de la FEMP, desarrolla su régimen de composición, con la siguiente estructura:

- a) Grupo I. Concejales y concejalas del Ayuntamiento. Se nombrará un representante por cada Grupo Municipal con representación en el Pleno de la Corporación.
- b) Grupo II. Asociaciones y otras entidades ciudadanas. Se nombrarán representantes de cada una de las Asociaciones, inscritas en el Registro Municipal de Asociaciones, cuyo ámbito de actividad principal esté relacionado con la actividad del Consejo Sectorial.
- c) Grupo III. Vecinas y vecinos. Un número determinado, a título individual, con capacidad de obrar, conforme a la normativa reguladora del procedimiento administrativo común, elegidos aleatoriamente entre el listado de personas que hayan manifestado previamente su interés en pertenecer a dicho órgano.

Asimismo, se refiere a sus funciones, destacando las siguientes:

- a) Fomentar la participación directa de la ciudadanía y entidades en la actividad del Ayuntamiento, estableciendo a este efecto los mecanismos necesarios de información, impulso y seguimiento de sus actividades.
- b) Recabar propuestas ciudadanas relativas al funcionamiento de los servicios y/o actuaciones municipales en su ámbito de actividad.
- c) Informar a los órganos de gobierno del Ayuntamiento del funcionamiento de los servicios municipales con competencias en la materia, planteando propuestas para su mejor funcionamiento.
- d) Ser consultado en relación con el proyecto de presupuesto, proyectos normativos y planes urbanísticos y proyectos de obras con especial incidencia en su ámbito de actividad.
- e) Presentar al Ayuntamiento, anualmente, un estado de necesidades en su ámbito de actividad, con indicación y selección de prioridades.
- f) Proponer al Pleno Municipal la inclusión de los asuntos que considere convenientes e intervenir en el mismo para su defensa.
- g) Analizar los elementos de los planes estratégicos municipales que afecten a su ámbito material competencial.
- h) Facilitar la mayor información y publicidad sobre las actividades y acuerdos municipales que afecten a su ámbito material competencial.
- i) Colaborar con el Ayuntamiento en la solución de los problemas de su ámbito de actividad y ayudar en la aplicación de políticas que prevengan situaciones de riesgo.
- j) Promover y fomentar el asociacionismo y la colaboración individual y entre organizaciones potenciando la coordinación entre las diferentes instituciones o entidades que actúen en su ámbito de actividad, ya sean públicas o privadas.
- k) Recabar información, previa petición, de los temas de interés para el Consejo.

### 3. Territorio y participación ciudadana: órganos de participación territorial, Javier Arteaga

**Javier Arteaga Moralejo**

Subdirector General de Participación Ciudadana, Ayuntamiento de Alcobendas

Este apartado plantea la importancia de realizar una visión integral de la participación ciudadana, abordando desde los planos estratégico, sectorial y territorial el sistema de participación ciudadana de una ciudad, al que se sumarían las herramientas digitales de participación. Entre estos planos, se destaca el territorial como el más cercano a la participación ciudadana cotidiana, y a partir de esta constatación se analizan los Distritos como herramientas administrativas para la participación territorial, y se plantean distintos órganos de participación local para hacer ésta más eficaz. Finalmente, se incorporan una serie de claves para asegurar el éxito de cualquier proceso de participación ciudadana en la gestión del territorio.

#### 1. Estructura de la participación ciudadana

---

Actualmente, en el ámbito local se vive una fiebre por la participación ciudadana “Electrónica” o “e-Participación” a través de la cual se abren nuevos cauces y canales de interacción entre la ciudadanía y la Administración. Este carácter, de indudable utilidad, no puede hacer que perdamos la perspectiva de la propia participación ciudadana, ni mucho menos del por qué y cómo hemos llegado hasta el momento actual.

La creciente importancia de órganos y mecanismos de participación a lo largo de nuestra historia democrática es una realidad y se incrementa a raíz de los últimos Reglamentos Tipo de Participación Ciudadana propuestos por la Federación Española de Municipios y Provincias. El último de ellos, esbozado en 2018, seguía dibujando un panorama de la participación en tres planos: el estratégico, el sectorial y el territorial.

Podríamos decir que, de mayor a menor complejidad o espectro de actuación, el primero de ellos se ha venido ocupando de los grandes aspectos o proyectos de ciudad; el segundo de los espacios ocupados por el tejido asociativo a través de los sectores de gestión o de población (mayores, servicios sociales, juventud, mujer, medio ambiente, etc.) y el tercero, centrado en el territorio y en lo más concreto y cercano a la ciudadanía.

Es cierto que, a lo largo de estos años, estos tres planos han ido creciendo, variando y modificándose en la medida, no solo en que se transformaban las ciudades o territorios, sino sobre las oportunidades que la diferente legislación ha ido ofreciendo (no olvidemos la regulación sobre distintos aspectos en materia de participación ciudadana, recogidos en la Ley 7/1985, de 2 de Abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, en la redacción de la Ley 57/2003, de 16 de Diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local y la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas).

Lo que es indudable es que dicha división y dichos ámbitos participativos (estratégico, sectorial y territorial) siguen de plena vigencia y su utilidad e identificación con la realidad es innegable, más allá de la e-Participación o de las diversas plataformas o nuevos canales de participación con los que nos encontramos hoy por hoy a nivel local.

Pero también es una realidad que la aparición de grandes herramientas web, redes sociales y “nuevos cauces de participación” hace que en ocasiones se desdibuje esta participación y se dificulte no solo su puesta en marcha o funcionamiento, sino la coordinación necesaria para su eficaz cumplimiento de objetivos.

En cualquier caso, sobra decir que estos tres ámbitos, incluyendo la propia participación electrónica, no tienen ningún sentido ni relevancia en la población si no es formando parte de un sistema de participación ciudadana más complejo e integral. Es decir, una participación ciudadana desde el ámbito estratégico, por ejemplo, pierde su sentido si no se vincula a través de un buen sistema con la participación territorial o sectorial y viceversa. Del mismo modo ocurre con la e-participación o con otros novedosos órganos o procesos de participación ciudadana cuyo eje sustantivo siempre versará sobre uno o varios aspectos estratégico, sectorial o territorial.

Digamos, por tanto, que la estructura planteada podría erigirse en columna vertebral de la participación en un municipio o territorio, siempre y cuando no sea de manera aislada. De ahí la repercusión e importancia de ser recogidos y reflexionar sobre ellos en un Reglamento Tipo de Participación Ciudadana que sirva como herramienta, no solo de coordinación y relación entre ellos, sino además como garantía de existencia de un sistema o estructura estable.

## 2. De lo general a lo particular

---

Si coincidimos en la importancia de mantener estos planos de trabajo de la participación ciudadana sobre los que seguir construyendo nuevos canales de relación con los vecinos y vecinas, estamos coincidiendo en una manera de entender la participación como forma de gestión en las entidades públicas, en las que cada asunto a tratar, consultar o construir con la ciudadanía y agentes sociales se puede circunscribir en uno o varios planos de los tres señalados.

Cualquier diseño y puesta en marcha de cualquier política pública afectará al plano estratégico, al plano sectorial o al plano territorial. Esta organización permitirá ordenar los procesos o proyectos no solo internamente, sino también de cara a la sociedad, organizando los asuntos desde lo más general (estrategia) a lo más concreto (territorio) pasando por el tamiz “temático” aportado por lo sectorial.

Si en el plano estratégico los órganos y canales se encuentran casi en la totalidad de sus modalidades recogidos en el Ordenamiento Jurídico vigente, y la parte sectorial viene casi delimitada por la Organización Administrativa de la entidad local correspondiente en la que se trabaje, el plano territorial es el que finalmente debe responder en mayor medida a ofrecer más cercanía individual, ya que trata de establecer una relación directa entre la ciudadanía, su territorio y su realidad cotidiana. Descendemos por tanto a la esencia de la participación de la ciudadanía no asociada que a título individual quiere aportar a su territorio o utilizar un canal para participar en la vida de su ciudad desde su realidad más cotidiana.

De ahí que desde la participación territorial se produzca la parte de mayor peso (aunque no exclusiva) de la participación y relación directa con la ciudadanía, reforzando lo que en algunas ciudades venimos llamando la “cotidianidad” de la participación, es decir, la capacidad de convertir la participación en algo no extraordinario sino cotidiano.

Es cierto que al habitante de un territorio le preocupan cuestiones cada vez más concretas o asuntos muy específicos de la ciudad, y no menos cierto es que esa preocupación se da cada vez en mayor medida desde el plano individual, sin formar parte de ningún colectivo o entidad, de ahí que es necesario que las estructuras de su territorio más cercano, su realidad, sea el vehículo o canal a través del cual articular o trasladar esas preocupaciones, más allá de la eficacia o no de la descentralización administrativa, cuestión que no es objeto de estas líneas.

A esta realidad, y desde este plano de la participación, podremos aportar soluciones, herramientas digitales o nuevos cauces de participación, pero mantener el propio plano territorial como el más cercano es lo que asegura una participación cotidiana y continuada.

### 3. Los Distritos: herramientas administrativas para la participación territorial

---

La figura de los Distritos, recogida en el Ordenamiento Jurídico desde hace años en nuestro país, se convierte en una potente herramienta administrativa que permite la organización de la participación ciudadana en el territorio.

Si bien la obligatoriedad de su creación para los municipios de gran población obliga también a unas formas de participación ciudadana concreta como son las Juntas de Distrito, en la realidad, éstas no se han erigido en verdaderos órganos de participación ciudadana, sino más bien, en muchas ocasiones, en una réplica en miniatura de los Plenos Municipales en la que el papel principal se juega por los grupos políticos y el rol de la ciudadanía se relega a la representatividad de algunas entidades sociales y un reducto de vecinos y vecinas a título individual que se convierten en representantes residuales del total de la población del Distrito.

De este modo, aunque la Ley garantice una mínima participación ciudadana, en realidad las Juntas Municipales distan mucho de los objetivos y logros que puede alcanzar un órgano de participación ciudadana.

Es por ello, que de cara a propiciar esa cercanía de la Administración y de la propia ciudad con la ciudadanía, se haga necesario el establecimiento de unos cauces u órganos en los que el papel de la misma sea mayor, si no como protagonista exclusiva, si en la capacidad que los actores involucrados en la realidad del territorio puedan tener en el diseño de políticas públicas de dicho territorio, para lo cual, como ya se ha señalado, el Distrito se convierte en herramienta francamente útil no solo por el establecimiento de límites territoriales, sino por la existencia de una figura responsable y visible del mismo (concejal delegado de Distrito) y ciertas delegaciones administrativas en mayor o menor medida y dependiendo de la capacidad administrativa de la entidad en cuestión (existencia de gerente de distrito, presupuestos propios, delegación de áreas de gestión, etc).

#### 4. La organización de la participación ciudadana en los territorios: órganos de participación

---

La manera de organizar la participación territorial a lo largo de los años en nuestro país y más allá de nuestras fronteras ha sido francamente diversa: Consejos de Barrio, Coordinadoras de Distrito, Consejos Comunales, Asambleas Vecinales, etc.

Tal y como se plasma en el Reglamento Tipo de Participación Ciudadana presentado por la FEMP, el esquema que creemos que se ajusta a lo que actualmente espera la ciudadanía respecto a la participación ciudadana en el territorio es sencillo.

Por un lado, un tipo de órgano o espacio que permita la participación de cualquier vecino y vecina para obtener una fotografía de la situación del Distrito en un momento puntual del año y en el que rendir cuentas de lo realizado (conocimiento de la realidad y rendición de cuentas).

Es lo que se presenta como Asamblea de Distrito. Su celebración es en un momento puntual del año y su misión es la de generar un espacio abierto de participación a toda la ciudadanía y agentes del Distrito y que permita una fotografía de la situación en ese momento en el mismo desde todos los ángulos de la gestión del territorio. Del mismo modo, se ofrece una rendición de cuentas de lo que el gobierno de la ciudad haya realizado a lo largo del periodo establecido, poniendo a disposición de ciudadanía y agentes del Distrito la mayor información y publicidad sobre las actividades y acuerdos municipales que afecten a su entorno.

Una función o misión relevante y novedosa de este órgano es que se puede generar un espacio en el que sean los propios vecinos y vecinas los que establezcan la agenda de la participación en el Distrito, analizando y priorizando los distintos temas que surgen.

Por otro lado, esta Asamblea sería el espacio ideal en el que elegir a representantes vecinales necesarios para representar al Distrito en otros órganos municipales, tales como las Juntas Municipales de Distrito, el Consejo Social de la Ciudad, o cualquier otro que así lo exija.

Otro tipo de órganos que se proponen son los espacios de participación que, en grupos más reducidos y en base a intereses de la ciudadanía, permiten un análisis, debate y conclusiones sobre aspectos concretos de la realidad del Distrito. Estos espacios, denominados en la propuesta de Reglamento como Foros Ciudadanos, son espacios creados con unos objetivos concretos y con establecimiento de fecha de inicio y final. Por ejemplo, en un territorio se podría generar un Foro Ciudadano sobre ordenación del tráfico rodado en unas calles concretas del mismo.

Estos Foros serían abiertos a aquellos vecinos y vecinas o agentes interesados del territorio para aportar su visión y canalizar la participación ciudadana sobre temas concretos que afecten a cada territorio para los que hayan sido convocados.

Sería, por tanto, un potente generador de propuestas, ya que se realizaría a partir del análisis conjunto del tema planteado, pudiendo incluso proponer, bajo el asesoramiento técnico del Departamento de Participación Ciudadana, momentos de consulta u otras vías de participación en el Distrito.

La naturaleza de este tipo de Foros responde a la agilidad con la que debe funcionar hoy en día la participación: tratar asuntos concretos sobre temáticas concretas y en momentos puntuales. Para ello se debe hacer un esfuerzo intenso en conocer los intereses de los habitantes, segmentando incluso sus puntos fuertes e interés para poder convocar en un momento preciso a aquellos vecinos y vecinas que hayan mostrado un interés sobre un tema preciso, lo que exige la puesta en marcha de mecanismos de escucha inteligente, convirtiendo a todos los agentes del territorio en “sensores” de la realidad del mismo.

De esta forma, con estos dos tipos de órganos planteados, se podría dar cumplimiento a todas las fases que un proceso de participación exige: información, debate, aportación, decisión y retorno, resultando la Asamblea de Distrito como apertura y cierre de cada proceso y las fases centrales como eje nuclear de cada uno de los Foros.

Se consigue así poder encajar perfectamente los procesos de participación que surjan a raíz de la gestión municipal con los órganos de participación existentes en el sistema de participación, algo que no suele ocurrir en muchos modelos de participación, en los que los procesos que surgen en momentos puntuales resultan finalmente de difícil encaje con los órganos existentes, en muchas ocasiones por rigidez del propio reglamento de participación y en otras por exigencias administrativas en la gestión del propio órgano: plazos de convocatorias, tipos de temáticas, escasa motivación de las partes, etc.

Por otro lado, se evita la existencia de órganos permanentes sin unas tareas u objetivos definidos en muchos momentos de la gestión, pero obligados a mantenerse debido a la obligatoriedad marcada en la reglamentación existente, lo que provoca un serio desgaste en las personas participantes.

## 5. La parte “no visible” del trabajo de participación en el territorio

---

Con la estructura planteada, se debe poder conseguir que todo proyecto municipal de participación pueda ser trabajado íntegramente a través de estos órganos, bien sea un gran proceso de presupuesto participativo o cualquier otro proyecto más simple como, por ejemplo, la revisión de pasos de peatones en una zona concreta.

Pero la existencia “per se” de estos órganos no garantiza el éxito de la participación en la gestión a través del territorio si no es trabajando con otras cuatro variables fundamentales, que son las siguientes.

1. *Variable tecnológica.* Tiene que ver con el hecho de que se hace necesario establecer una estructura tecnológica que permita dar soporte a cada órgano creado, dando la opción de participar de manera no presencial. Del mismo modo, contar con herramientas que den soporte a cada proceso generado en cada órgano es fundamental para llegar a la ciudadanía de un territorio: herramientas de consulta, visionado de presupuestos, propuestas, intercambio de opiniones, establecimiento de redes, etc. Esta variable tecnológica deberá ser “herramienta” y no fin último de cada órgano territorial.

2. *Variable de la escucha activa permanente.* En la medida que seamos capaces desde el territorio de escuchar lo que los agentes de dicho entorno piensan, opinan y sienten, seremos capaces de propiciar espacios de intercambio y participación más activos y que den respuesta real a las necesidades de cada uno. Se generan en muchas ocasiones espacios que no despiertan el interés ciudadano porque no responden a los intereses o preocupaciones del momento. Esta escucha permitirá ofrecer la respuesta esperada en cada momento pero también poder segmentar los intereses de la población de un territorio, que no tienen por qué ser iguales que las del territorio, distrito o barrio aledaño pero al que estamos ofreciendo respuestas idénticas. Del mismo modo, esta escucha permanente y activa será un vehículo que permita una constante comunicación bidireccional, acercándonos un poco más al concepto mostrado al inicio de “cotidianidad” de la participación y cercanía de la gestión y convirtiendo a la ciudadanía en un auténtico “sensor” de la realidad del territorio.
3. *Variable de la coordinación entre órganos.* La participación territorial no conseguirá ser eficaz si no se da una precisa coordinación e imbricación con otros niveles de la participación en el municipio. Por sí misma, de manera aislada no podrá conseguir los objetivos planteados. Debe darse una perfecta sincronía no solo con el resto de órganos a otros niveles (sectorial y estratégico) sino además con otros planos de los señalados en el Reglamento de Participación.

Del mismo modo, es imprescindible la coordinación entre “órganos” o espacios virtuales y los presenciales para evitar lagunas y fracturas que se evidencian más adelante en los procesos de gestión. Esto, aunque parezca evidente, es uno de los factores que actualmente provocan mayores problemas en la gestión de la participación en las ciudades, ya que la organización puede acabar recibiendo diferentes *inputs* de la ciudadanía sobre un mismo asunto dependiendo del canal utilizado para comunicarlo y consultarlo.

4. Unido al anterior, nos encontramos con la *variable organizativa*. Es decir, la capacidad que muestre la institución pública para incluir las propuestas y conclusiones de la participación territorial en la propia gestión municipal será clave, dotando a cada una de las propuestas y conclusiones de la importancia que tenga en el peso de la propia gestión y trasladándose así a cada órgano. En ocasiones nos encontramos que la participación en los Distritos funciona casi como “estructura paralela” a la marcha de la propia organización, o incluso del resto de ciudad. Se hace necesario acercar realidades, compartir expectativas y conseguir entre todos los territorios una visión de conjunto que enriquezca las propuestas de todas las partes y las dote de la importancia debida en el peso global de la gestión. Esto se consigue incluyendo la participación ciudadana en los propios procesos de gestión de la organización. Es entonces cuando la participación ciudadana a nivel territorial se ve efectivamente como parte de un todo y no como algo aislado que ocurre en la “isla” del Distrito o área de la Ciudad.

## 4. Herramientas para la participación directa e individual de la ciudadanía, Raquel Muros

**Raquel Muros Delgado**

Consejera Técnica de la Dirección General de Participación Ciudadana  
del Ayuntamiento de Madrid

Este apartado está dedicado a analizar los derechos, herramientas y mecanismos de participación individual y directa que hoy día se han generalizado con el apoyo de las TIC. Este modelo de participación implica el establecimiento de sistemas de comunicación bidireccional entre Administración y ciudadanía, y dentro de éste se insertan formas de participación como la audiencia pública, el derecho de propuesta y la consulta pública previa a la aprobación de las normas, cuyos procedimientos conoceremos en detalle.

### 1. Un nuevo modelo de participación individual

---

El modelo de participación ciudadana fundamentado en la intervención individual y directa de la ciudadanía en la toma de decisiones se articula bajo una premisa innovadora, que consiste en fomentar y crear las herramientas necesarias para que la ciudadanía pueda participar en el gobierno de la ciudad, manifestando legítimamente su opinión y que ésta sea tenida en cuenta sin necesidad de circunscribirse en el marco asociativo.

El nuevo modelo de participación da respuesta a las necesidades actuales de una sociedad donde la falta de tiempo impide participar activamente en las reuniones, Foros o Consejos en los que se encuadra la participación asociativa tradicional, permitiendo a través de las herramientas creadas establecer un sistema dinámico que alterna la participación presencial y digital.

Sin embargo, ambos sistemas no son antagónicos sino complementarios, porque generan sinergias que permiten a la ciudadanía, por un lado, manifestar sus necesidades y propuestas, y por otro, a la Administración preguntar sobre las cuestiones de especial trascendencia para la ciudad, lo que origina un sistema bidireccional que facilita crear propuestas de actuación para que sean planteadas en los procesos participativos.

La realidad de muchas de las entidades locales españolas, que exigían un modelo participativo ágil y dinámico, ha permitido desarrollar un sistema de participación directa e individual de la ciudadanía, que se configura como un modelo con identidad propia, fundamentado en reconocer como derechos de la ciudadanía el *Derecho a la Propuesta Ciudadana* y el *Derecho a la Audiencia Pública*, configurados como espacios de participación para la presentación pública por parte del gobierno municipal y de la ciudadanía de cuestiones especialmente significativas de la acción municipal.

La participación ciudadana entendida desde la perspectiva directa e individual también se ha incorporado como novedad en la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común, habilitando con carácter preceptivo la participación ciudadana previa a la aprobación de normas, denominada consulta pública.

## 2. Mecanismos de participación

---

Los procesos de participación directa e individual han sido diseñados para permitir la participación ciudadana sin perder de vista las máximas garantías jurídicas, toda vez que se fundamenta en contrastar la identidad de la persona con el Padrón Municipal para comprobar que cumple los dos requisitos básicos para poder participar: estar empadronado y tener la edad mínima para participar, que como regla general se ha establecido en 16 años.

Los mecanismos de participación que se han desarrollado habilitan un sistema de comunicación con la Administración inmediato, que permite a la ciudadanía plantear propuestas de actuación para que sean apoyadas por otras personas usuarias, manifestar su decisión sobre cuestiones especialmente significativas de la acción municipal o participar en el proceso de elaboración de normas municipales.

En este sentido, replicando ese sistema bidireccional, las herramientas de participación se pueden clasificar entre aquellas que permiten a las entidades locales preguntar a la ciudadanía sobre cuestiones especialmente significativas de la acción municipal, como la audiencia pública, y las que facilitan a la ciudadanía plantear propuestas de actuación a la Administración, como el derecho de propuesta.

## 3. Audiencia pública

---

La audiencia pública se configura como un espacio de deliberación participativa para la presentación pública por parte del gobierno de las entidades locales, y posterior debate entre éste y la ciudadanía, de cuestiones especialmente significativas de la acción municipal, estando circunscrito, única y exclusivamente, a competencias municipales.

Esta herramienta de participación permitiría saber, casi en tiempo real, la opinión de la ciudadanía sobre aspectos heterogéneos como la peatonalización de viales públicos, el diseño de importantes proyectos de urbanización de la ciudad, la celebración de fiestas populares, la elección del nombre de una determinada zona verde o la modificación del mobiliario urbano existente, entre otros. La audiencia pública permite a la ciudadanía manifestar sus preferencias sobre las cuestiones más significativas de la acción municipal, de forma que es la persona usuaria de forma directa de las mismas la que hace valer su decisión, manifestándola y siendo apoyada mayoritariamente en el proceso participativo.

El procedimiento de la audiencia pública es sencillo, tan sólo requiere de pública convocatoria por parte del órgano competente para su aprobación y su posterior celebración. La experiencia acumulada en ciudades como Madrid ha demostrado que con carácter previo a la convocatoria es necesario realizar un análisis de las cuestiones a plantear, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas que garanticen la neutralidad del proceso participativo. En este sentido, es fundamental que tanto la introducción del proceso como las preguntas que se planteen se realicen en un lenguaje claro y sencillo.

La convocatoria de la audiencia pública debe respetar los principios esenciales de cualquier acto administrativo en lo referente a:

- Competencia para su convocatoria, pudiendo optar en este caso entre el órgano competente en materia de participación ciudadana o el órgano competente en función de la materia que se somete a audiencia pública.
- Materia de la audiencia pública, que en todo caso debe estar circunscrita a las competencias municipales.
- Publicidad, garantizando la máxima difusión del proceso participativo, no sólo en el Boletín Oficial correspondiente, sino también en el tablón y en la web municipal, entre otros. Para garantizar la efectividad de la difusión, las ciudades que ya han puesto en marcha este mecanismo de participación han optado por exigir un tiempo mínimo entre la convocatoria y la celebración del proceso.

La audiencia pública puede estar circunscrita al ámbito de toda la ciudad o en particular a un distrito o barrio, ya que de esta forma en la sectorización de determinadas decisiones -como por ejemplo en la peatonalización de vías públicas- puede tener mayor peso la opinión de los vecinos y vecinas de la zona directamente afectada. Por el contrario, aquellas actuaciones de ámbito global que afectan a toda la ciudad -como la construcción de carriles bici que transiten por varios barrios- puede ser tomada en consideración por toda la ciudadanía, independientemente del lugar de residencia.

En cuanto a la duración de la audiencia, habrá que establecerla en la convocatoria libremente, teniendo en cuenta que el determinar un plazo muy breve puede ir en detrimento de la participación en el proceso, de ahí que la experiencia acumulada haya establecido plazos de 7 a 30 días de duración de la audiencia pública.

La ventaja que apunta esta herramienta de participación es la transversalidad de su aplicación, de forma que diversos ámbitos de la gestión de la ciudad puedan someterse a audiencia pública, tanto desde la perspectiva urbanística, como medio ambiental o social.

Por ejemplo, en el ámbito urbanístico se podrían plantear actuaciones concretas del planeamiento de la ciudad que, respetando el Plan General de Ordenación Urbana, sean debatidas reiteradamente sin llegar a consenso al respecto, o plantear el diseño puntual de plazas estratégicas de la ciudad. Este modelo se ha utilizado en ciudades como Madrid, para compaginarlo con procesos de Concursos Internacionales de Ideas. En este sentido, permite combinar la decisión ciudadana con los criterios técnicos establecidos por personas de reconocido prestigio en el ámbito urbanístico, de forma que garanticen la viabilidad del proyecto. Este sistema ha sido empleado en Madrid para el diseño de 11 plazas de la periferia y de la Plaza de España.

## 4. Derecho de Propuesta

---

El Derecho de Propuesta es un mecanismo de participación directa e individual, mediante el cual la ciudadanía puede dirigirse al Ayuntamiento para trasladar propuestas de actuación de competencia o interés público municipal, con el objeto de que se lleven a cabo.

Esta herramienta de participación tiene como finalidad transformar una propuesta individual, planteada por un ciudadano o ciudadana, en una propuesta colectiva. La transformación de lo individual a colectivo se realiza mediante la recepción de apoyos por parte del resto de la ciudadanía empadronada en el Distrito y mayor de 16 años.

El apoyo a la propuesta consiste en la manifestación de la conformidad con la actuación planteada y para ello el Ayuntamiento habilitará los medios presenciales o digitales necesarios. Para que se produzca la transformación de la propuesta en colectiva se exige que al menos sea apoyada por el 1% de la población empadronada en la ciudad mayor de 16 años, aunque este porcentaje puede reducirse o elevarse dependiendo de la entidad local, atendiendo al número de población empadronada, al análisis de la tradición participativa en los procesos u otros criterios de ponderación que se consideren.

En todo caso, el sistema para presentar propuestas o apoyos garantizará la confidencialidad de quienes han presentado la propuesta y, para evitar suplantaciones o duplicidades, verificará la identidad de las personas con relación de vecindad que otorgan el apoyo.

También sería oportuno establecer unos criterios generales de validación de las propuestas, y así podrían quedar excluidas aquellas que incluyan contenidos o propaganda de carácter racista, sexista, de apología del terrorismo o que atenten contra los derechos humanos o la dignidad de las personas, las que tengan fines delictivos, las que sean contrarias al ordenamiento jurídico, a los derechos fundamentales, las que versen sobre competencias no municipales o las que tengan carácter reiterativo.

Otro de los criterios a considerar es establecer un plazo de vigencia de las propuestas en el que se tenga en cuenta el tiempo necesario para que alcancen los apoyos requeridos. La experiencia nos sugiere un plazo de 12 a 18 meses durante los cuales las propuestas puedan recibir apoyos y ser archivadas de no lograr los necesarios. La finalidad de esta medida es evitar que una propuesta pueda alcanzar el número de apoyos requerido para transformarla en colectiva por el simple hecho de estar activa durante más tiempo.

Las propuestas ciudadanas pueden ser planteadas también por colectivos ciudadanos, si bien esta modalidad no difiere de las propuestas individuales en cuanto al número de apoyos necesarios para su consecución.

Cuando una propuesta alcanza un número de apoyos equivalente al 1% del número de personas mayores de dieciséis años inscritas en el padrón, pasará a una segunda fase. En la segunda fase la persona proponente podrá plantear la propuesta al resto de la ciudadanía a través de los medios físicos o telemáticos que el municipio ponga a su disposición, al objeto de que durante 15 días pueda aceptarla o rechazarla como propuesta colectiva por mayoría simple de las personas participantes en la decisión.

Las propuestas que sean aceptadas mediante el anterior procedimiento serán objeto de estudio por los órganos del municipio, que realizarán, en el plazo de 30 días, un informe técnico sobre su legalidad, viabilidad y coste económico y redactarán una propuesta de actuación para llevarla a cabo, indicando las medidas que han de adoptarse para su puesta en práctica o las razones que impiden su ejecución.

La experiencia del Ayuntamiento de Madrid en el ejercicio del Derecho de Propuesta se materializó cuando la propuesta ciudadana “Madrid 100% Sostenible” se transformó de propuesta individual en propuesta colectiva. Esta propuesta supone un conjunto de medidas que afectan al ámbito medioambiental, urbanístico y social, destinadas a mejorar la calidad del aire. La propuesta “Madrid 100% sostenible” fue apoyada por un 89,11% de las personas participantes en el proceso, un 6,98% votó en contra y un 3,91% en blanco.

El ejercicio del derecho de propuesta exige un trabajo conjunto tanto de la ciudadanía como de la entidad local que la lleva a cabo, siendo necesario el seguimiento del desarrollo de la propuesta para asegurar que no se pierda la idea original de la persona proponente.

## 5. Consulta pública previa a la aprobación de las normas

---

La Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, regula en su título VI la iniciativa legislativa y la potestad normativa de las Administraciones públicas, introduciendo novedades destinadas a incrementar la participación ciudadana en el procedimiento de aprobación de normas.

La novedad más importante es regular por primera vez la obligación de realizar un proceso participativo, previo a la aprobación de una norma, destinado a conocer la opinión de la ciudadanía en su conjunto y de las organizaciones más representativas que puedan verse afectadas, los problemas que se pretenden solucionar con la iniciativa, la necesidad de su aprobación, los objetivos y las posibles soluciones.

Destinatarios de este proceso son, por un lado, la ciudadanía en su conjunto, para cada uno de los ámbitos territoriales en los que sea de aplicación la norma en cuestión, estatal, autonómica y local, así como organizaciones o asociaciones reconocidas por ley que agrupen o representen a las personas cuyos derechos o intereses legítimos se vieran afectados por la norma y cuyos fines guarden relación directa con su objeto.

Por tanto, el proceso participativo previo a la aprobación de una norma, consta de dos fases:

- a. Una primera fase previa a la redacción del texto normativo denominada *consulta pública*, en la que se preguntará sobre los problemas que se pretenden solucionar con la iniciativa, la necesidad y oportunidad de su aprobación, los objetivos de la norma y las posibles soluciones alternativas regulatorias y no regulatorias.

En el ámbito de las entidades locales, la consulta pública será exigible con carácter previo a la redacción del texto de los proyectos de ordenanzas y reglamentos que se sometan a aprobación.

Esta fase de consulta exige claridad en la exposición de la temática que se va a regular, utilizando un lenguaje claro y conciso de forma tal que las potenciales personas destinatarias de la norma y quienes realicen aportaciones sobre ella tengan la posibilidad de emitir su opinión.

La incorporación de un proceso participativo con carácter previo a la elaboración del texto normativo supone realizar un análisis preliminar sobre los principales aspectos y medidas que incorpora, los elementos novedosos, los recursos de los que se dispone y los costes que su aplicación genera. Además, se suma la opinión cualificada de las personas destinatarias directas de la futura norma, que aportan un criterio de valor práctico sobre la oportunidad de la misma que se traduce en la mejora de la calidad normativa, siguiendo las estrategias marcadas por la Unión Europea en el marco de la llamada *"Better Regulation"*.

- b. La segunda fase de este proceso participativo se circunscribe al propio texto de la norma, que se dará a conocer para que se puedan realizar aportaciones. La complejidad de esta segunda fase requiere un compromiso de la ciudadanía para realizar una lectura detallada del proyecto normativo, realizando aportaciones concretas sobre el texto ya redactado y las mejoras a incorporar.

A pesar del carácter obligatorio del proceso participativo previo a la aprobación de normas, la Ley 39/2015 prevé como excepción determinados supuestos en los que se podrá prescindir de este trámite previo, como en el caso de normas presupuestarias u organizativas de la Administración General del Estado, la Administración Autonómica, la Administración local o de las organizaciones dependientes o vinculadas a éstas, cuando concurren razones graves de interés público que lo justifiquen o cuando se prevé la tramitación urgente de la norma.

También posibilita la excepción del trámite de consulta pública (primera fase) cuando la propuesta normativa no tenga un impacto significativo en la actividad económica, no imponga obligaciones relevantes o regule aspectos parciales de una materia.

Mención especial tiene la consideración prevista en el mencionado Art. 133, por la que se establece que si la normativa reguladora de la potestad reglamentaria por una Administración ya hubiera previsto la tramitación urgente de estos procedimientos, caso en el que la eventual excepción del trámite por esta circunstancia se ajustará a lo previsto en aquella.

La Ley 39/2015 no ha regulado ni el plazo durante el cual se deba desarrollar este proceso participativo previo a la aprobación de normas, ni establece la obligación de considerar las aportaciones realizadas en el momento de aprobar la norma, ni siquiera la obligación de contestarlas formalmente. Respecto al plazo, lo lógico es adecuar la duración del mismo para que se facilite la participación ciudadana. Así, ciudades como Madrid han previsto que este plazo no sea inferior a 15 días naturales.

En este punto conviene aclarar que en el ámbito local este procedimiento convive con la información pública posterior a la aprobación inicial de las ordenanzas o reglamentos, que sí prevé un plazo concreto y establece la obligación de contestar las alegaciones presentadas, motivo por el que podemos afirmar que ambas actuaciones son complementarias.

El diseño que la Ley del Procedimiento Administrativo ha dado a esta modalidad de participación está exclusivamente enfocada a las nuevas tecnologías como canal de comunicación, toda vez que difícilmente se podría preguntar sobre la conveniencia de la norma o incluso sobre el propio texto normativo sin contar con una herramienta digital que lo facilite. Para ello el estado ha habilitado el portal web para *“la participación pública en proyectos normativos”*. No obstante, esto no impide que desde las Administraciones locales se puedan utilizar otros portales web que cumplan con esta finalidad.

## 6. Generalización de los procesos de participación ciudadana directa e individual

El nuevo modelo de participación ciudadana que desde una perspectiva bidireccional permite a la Administración preguntar a la ciudadanía y a ésta participar en la toma de decisiones de forma directa e individual se ha difundido a nivel mundial. Se puede hablar de la generalización de las herramientas de participación directa.

En nuestro derecho comparado podemos encontrar hitos importantes que han sido pioneros en el desarrollo de procesos participativos, como la generalización de los procesos de participación individual y directa en Suiza o los presupuestos participativos en Brasil. Sin embargo, se trataba de ejemplos puntuales de un modelo de participación que en los últimos años se ha globalizado. Actualmente hay más de 40 ciudades utilizando el modelo de participación directa e individual de la ciudadanía, entre otras, Madrid, Buenos Aires, Montevideo, Turín o París; regiones como Jalisco (México) o La Libertad (Perú); Estados como Uruguay. También universidades y otras instituciones usan los mecanismos de participación individual y directa para llevar a cabo la toma de decisiones.

## BLOQUE III.

### La participación en marcha: metodologías y tecnología

A lo largo de este apartado se profundiza en distintas metodologías de participación, estructuradas en función de los niveles incorporados en su “Espectro de Participación Pública” por la Asociación Internacional de Participación Pública: Informar, Consultar, Involucrar, Colaborar y Empoderar. Nos detendremos de forma especial en una de las metodologías más extendidas a través de procesos de participación en todo el mundo, como es el caso de los presupuestos participativos. Estas metodologías de participación están a su vez incorporando herramientas digitales, muy especialmente plataformas y medios sociales, de las que analizaremos sus características para determinar su potencial y límites para transformar la participación pública.

#### 1. Metodologías de participación: estrategia y diseño de procesos a partir de los niveles de participación

En capítulos anteriores se ha hecho referencia a distintas tipologías de la participación ciudadana en función de la delegación de poder que las Administraciones realizan hacia la ciudadanía. Así mismo, hemos tomado como modelo de referencia para la categorización el “Espectro de Participación Pública” propuesto por la Asociación Internacional de Participación Pública (IAP2). En base a los cinco niveles de participación de esta propuesta -Informar, Consultar, Involucrar, Colaborar y Empoderar-, la siguiente tabla muestra los objetivos asociados a cada nivel, la relación con la ciudadanía y ejemplos de metodologías de participación que se asocian a cada uno de los niveles.

Tabla 3. Metodologías de participación en función de los niveles de participación

CATEGORÍAS	Informar	Consultar	Involucrar	Colaborar	Empoderar
<b>Objetivos</b>	Proporcionar información objetiva al público para que comprenda la situación, alternativas y soluciones.	Recoger la opinión de la ciudadanía en el análisis de una cuestión y sus posibles soluciones.	Trabajar con la ciudadanía en las fases del proceso y asegurarse de que sus preocupaciones y aspiraciones son comprendidas e integradas en el debate.	Asociarse con la ciudadanía en cada uno de los aspectos de la toma de decisiones.	Dejar en manos de la ciudadanía la decisión final
<b>Relación / compromiso con la ciudadanía</b>	Mantenerles informados	Mantenerles informados y explicar cómo ha influido su opinión en la política o decisión.	Trabajar conjuntamente en una o varias fases y explicar cómo ha influido su participación en la decisión.	Trabajar conjuntamente en una o varias fases adoptando las decisiones por consenso.	Implementar la decisión tomada.
<b>Metodologías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Páginas web.</li> <li>- Comunicación institucional</li> <li>- Portales de transparencia y gobierno abierto</li> <li>- Apertura de datos</li> <li>- Preguntas a las autoridades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultas públicas</li> <li>- Grupos de discusión</li> <li>- Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres conjuntos</li> <li>- Encuestas deliberativas</li> <li>- Foros de discusión virtuales dinamizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comités ciudadanos</li> <li>- asesores</li> <li>- Técnicas de creación de consensos</li> <li>- Laboratorios ciudadanos</li> <li>- Crowdsourcing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuestos participativos</li> <li>- Consultas vinculantes</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de IAP2 (2014).

En los siguientes apartados trataremos las cuestiones relativas a cómo elegir el modelo a seguir en función de diversos aspectos, y se desarrollará la definición, ventajas e inconvenientes de las metodologías propuestas en este cuadro, siguiendo un patrón de tablas individuales para cada metodología.

### a. Aspectos a considerar para la elección de metodologías de participación

Es preciso que las políticas y los procesos de participación ciudadana respondan a una estrategia, pues, como afirma Pindado (2005), *"la participación no se improvisa"*, y es un derecho que para hacerse realmente efectivo requiere que se trabaje en tres grandes ámbitos: responsables políticos y personal técnico, ciudadanía y procesos y dinámicas administrativas.

Cada proceso participativo es único, pues debe adaptarse a la situación de la organización y a su entorno. En este sentido, deben tenerse en cuenta una serie de aspectos para valorar qué estrategias

seguir y qué metodologías son las más adecuadas para conseguir los objetivos planteados, según el nivel de intensidad de participación que se quiera alcanzar y los recursos y contexto de la organización. Como premisa de partida, los objetivos deben ser adecuados a los medios disponibles.

### Planificación

En el ámbito local, los reglamentos de nueva generación (posteriores a 2008) incluyen la planificación y programación como una herramienta capaz de ordenar el conjunto de actuaciones de promoción de la participación, aportando de esta manera una concepción transversal a la materia para el diseño de la política local en participación (Castel, 2010). Como consecuencias positivas, se consigue reforzar tanto la acción de gobierno -dotándola de una mayor coherencia-, como el papel de las personas y departamentos encargados de la participación respecto al resto de responsables políticos y administrativos de la entidad, que pasan a ser percibidos como aliados en las políticas de cada departamento. La participación es un medio, no un fin en sí misma, y debe servir de herramienta para la mejora de la eficiencia de las políticas públicas. En esta línea, los órganos de coordinación entre áreas pueden cumplir un importante papel para que la política local en participación sea homogénea y se garantice una adecuada eficiencia de los recursos (Castel, 2010).

### Delegación de poder

Cada uno de los niveles expuestos en el espectro de la participación de IAP2 se corresponde a un mayor o menor grado de cesión o delegación de poder de las Administraciones a la ciudadanía y sus organizaciones. Es por tanto muy importante conocer las perspectivas de las autoridades políticas al respecto para que la elección de una estrategia y unas metodologías se corresponda efectivamente con el poder que se quiere ceder. En definitiva, son las autoridades quienes pueden aprobar o rechazar las iniciativas, ya que cuentan con la legitimidad que les otorga la democracia representativa.

### Consenso

En relación con el punto anterior, no sólo es importante conocer las opiniones de las personas integrantes de los equipos de gobierno, sino que también es muy recomendable contar con el mayor consenso de todas las fuerzas que componen los órganos de representación (Pleno, Parlamento). Contar con el apoyo del resto de fuerzas políticas legitimará las iniciativas, ayudará a reducir las discrepancias políticas y permitirá que los proyectos consensuados puedan gozar de estabilidad a largo plazo sin depender necesariamente de la composición u orientación política del equipo de gobierno.

De la misma forma, es relevante conocer el apoyo de la sociedad civil y sus colectivos organizados ante determinados procesos de participación. Su posición al respecto servirá para decidir si una estrategia u otra es más adecuada en relación a los fines perseguidos, y contribuirá asimismo a la reducción de posibles conflictos y a incrementar la afluencia y participación en los mismos.

En este sentido, es fundamental que la acción participativa y la metodología elegida despierten interés por su vinculación a la realidad local como respuesta a sus necesidades o prioridades y que la búsqueda del consenso no derive en "juegos de suma cero" entre actores partidarios y detractores de las iniciativas.

### Análisis de la organización

Aquí hay que tener en cuenta en primer lugar la *implicación*. La participación, entendida como una política transversal a la organización, conlleva necesariamente la colaboración de distintos departamentos, sobre los que es preciso conocer el grado de implicación que tendrán en las acciones en las que tomen parte y su opinión sobre ellas, así como promover la sensibilización y formación sobre la participación. La organización de talleres o estudios de opinión cualitativa pueden contribuir favorablemente en este sentido, para analizar tanto sus opiniones y expectativas como para detectar a las personas que pueden estar más preparadas por experiencia o formación previa. En caso de que no se encuentren perfiles adecuados o disponibles por cuestiones organizativas, o que no exista una predisposición a formarse (técnicas, herramientas virtuales, etc.), se tendrá que valorar la posibilidad de recurrir a apoyo externo, o bien optar por otras alternativas para que la falta de preparación de otras unidades no suponga una barrera a las iniciativas de las unidades de participación.

Un segundo elemento a considerar son los *recursos*. En la participación, como cualquier otra política pública, los recursos disponibles son un factor que limita la capacidad de acción. Por tanto, es imprescindible analizar los recursos humanos, económicos, materiales y técnicos de los que se dispone para diseñar una estrategia adecuada a la realidad. Así, hay que considerar la formación al personal propio y/o la conveniencia de contar con recursos humanos externos en caso de que se consideren insuficientes o que éstos puedan aportar más valor en función de la capacidad económica.

Por otra parte, en el plano técnico, cuando se diseñen acciones que lo requieran, hay que contar con la plataforma adecuada a las medidas planteadas, siendo ésta la que se adapte a los objetivos y no al contrario. Asimismo, es necesario conocer las capacidades técnicas de las y los miembros implicados dentro de la organización, como el nivel de usos de redes sociales profesionales y conocimientos técnicos.

### Análisis del entorno

Entran en juego de nuevo varios elementos. El primero que hay que atender es el *marco normativo* y las posibilidades que ofrece, las limitaciones que pueda contener y el margen de maniobra del que dispone la institución, así como el funcionamiento y composición de los órganos de participación.

También debemos fijarnos en la *estructura económica y social del territorio*. Factores como el tejido económico y su perfil profesional (por ejemplo, con relevancia de personal cualificado más favorable a metodologías de carácter tecnológico), la pirámide de población y el envejecimiento de la misma, la desigualdad entre distritos o la desigualdad social deben tenerse en cuenta para lograr que todos los sectores sociales tengan la oportunidad de participar en el proceso. En este sentido, la aplicación de metodologías híbridas que combinen el entorno presencial con el virtual se pueden adecuar a muy variados escenarios.

La *reputación de la organización* también entra en juego. La trayectoria previa puede determinar en buena medida la percepción sobre las capacidades de la organización para llevar a cabo proyectos, tanto positiva como negativamente: procesos ejecutados que sean evaluados o percibidos como exitosos en el pasado incrementarán la confianza en el proyecto y facilitarán los primeros pasos

de uno nuevo; al contrario, experiencias frustradas o consideradas negativamente ejercerán una oposición al desarrollo de nuevas acciones.

En un entorno local encontramos varios tipos de *liderazgo* que responden a diversidad de razones, como organizaciones vecinales con larga trayectoria, movimientos sociales que han causado impacto en su contexto territorial o que monopolizan determinadas áreas, e incluso liderazgos individuales capaces de generar opinión, siendo recomendable conocer sus demandas y opiniones. Otro elemento, pues, a tener en cuenta.

Además de los perfiles de liderazgo local, el entorno próximo puede contar con diversas comunidades o grupos especializados en determinadas materias, como universidades, grupos de investigación, colegios o asociaciones profesionales, que pueden convertirse en valiosos aliados que aporten su conocimiento experto. Para ello, es preciso incluir metodologías en las que pueda incorporarse dicho valor al proceso.

### b. Descripción de metodologías para la participación

En este apartado final se presentan una serie de tablas que describen los aspectos clave de distintas metodologías ordenadas por el nivel de intensidad del espectro de la participación de IAP2. También se citan algunos ejemplos como referencias, tanto a nivel nacional como internacional, haciendo mención a casos de experiencias pioneras.

**Tabla 4. Ejemplos de metodologías de participación asociadas a niveles IAP2.**

Niveles IAP2					
	Informar	Consultar	Involucrar	Colaborar	Empoderar
Metodologías	Lenguaje claro	Consultas públicas	Talleres conjuntos	Comités ciudadanos asesores	Presupuestos participativos
	Preguntas a las autoridades	Grupos de discusión	Encuestas deliberativas	Técnicas de creación de consensos	Consultas vinculantes
	Apertura de datos	Encuestas	Foros de discusión virtuales dinamizados	Laboratorios ciudadanos	
	Portales transparencia y gobierno abierto			Crowdsourcing	

Fuente: elaboración propia.

Metodología de participación. Nivel: INFORMAR
Lenguaje claro
<b>Número de participantes</b>
Indefinido
<b>Descripción general</b>
<p>Consiste en la creación de guías y recursos dirigidos al personal directivo y empleado público para presentar el texto del lenguaje administrativo de manera que la información sea comprensible para las personas destinatarias. Implica redactar la información bajo el punto de vista de la persona usuaria media, velando a la vez por el respeto al principio de seguridad jurídica.</p> <p>Resulta particularmente útil en los procesos participativos para captar la atención de posibles participantes, dejando claras sus posibilidades de intervención en la toma de decisiones públicas.</p> <p>Cuando los procesos tienen un formato virtual, el lenguaje claro implica la adopción de medios propios del mundo digital, como las infografías o gráficos que permitan a las personas receptoras comprender una gran cantidad de información en poco tiempo.</p>
<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilita la implicación ciudadana en los asuntos públicos al rebajar la barrera que supone el lenguaje administrativo y, en consecuencia, la posibilidad de captar nuevos públicos para los procesos de participación.</li> <li>- Hace más cercana a la Administración.</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere conocimiento especializado de técnicas (creación de diseño, ciencias del comportamiento, adaptación al medio digital, etc.) que no siempre posee el personal público, por lo que es posible que se tenga que recurrir a su búsqueda en el mercado.</li> <li>- Mantener el equilibrio entre el rigor administrativo, la seguridad jurídica y la sencillez en la comprensión.</li> </ul>
<b>Ejemplos</b>
<p>Guía - <i>Accesibilidad Cognitiva Lectura Fácil y Lenguaje Claro en la Administración Pública Local</i>. Instituto de Lectura Fácil y FEMP (2017).</p> <p><i>Cómo escribir con claridad</i>. Comisión Europea (2016)</p>

<b>Metodología de participación. Nivel: INFORMAR</b>
Preguntas a las autoridades
<b>Número de participantes</b>
Indefinido (dependiendo de los medios humanos dedicados).
<b>Descripción general</b>
<p>Consiste en la habilitación de reuniones, formularios o plataformas virtuales para que la ciudadanía formule preguntas a las personas responsables de un servicio o política que serán respondidas en un plazo de tiempo determinado, e incluso en el momento.</p> <p>Las preguntas pueden agruparse por bloques temáticos y el mapa de preguntas final puede emplearse para elaborar documentos de preguntas frecuentes o incluso para reformular aspectos concretos de la política o servicio de acuerdo a cuestiones críticas que se hayan podido revelar tras el proceso.</p>
<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite a las personas participantes preguntar sobre los aspectos de la política o servicio que más les interesan.</li> <li>- Es un modo de acercar a ciudadanía y responsables públicos al margen de las barreras institucionales clásicas.</li> <li>- Supone una oportunidad para la organización de conocer los aspectos de una política o servicio que más dudas plantean a la ciudadanía.</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede requerir un esfuerzo organizativo destacable (para determinadas preguntas las autoridades públicas deberán solicitar la información a otras unidades administrativas).</li> <li>- Si no existe una cultura de la participación arraigada existen dos riesgos: (1) ausencia de preguntas y (2) preguntas solo de sectores militantes para alabar o criticar la política o servicio.</li> </ul>
<b>Ejemplos</b>
<p><i>Módulo de preguntas de Irekia (plataforma de gobierno abierto). Gobierno Vasco.</i></p> <p><i>Dillo ti. Ayuntamiento de A Coruña.</i></p>

Metodología de participación. Nivel: INFORMAR
Apertura de datos
<b>Número de participantes</b>
Indefinido
<b>Descripción general</b>
<p>Consiste en exponer los datos que operan en manos de la Administración pública de forma visible, transparente y en formato reutilizable, de modo que el público general pueda acceder a información organizativa, económica, presupuestaria y de otro tipo y trabajar con ella.</p> <p>Para que las iniciativas de apertura de datos tengan un enfoque participativo deben cumplir con alguno de estos dos requisitos: (1) tener una política proactiva de apertura y desarrollo de datos idealmente con una comunidad integrada por personal empleado público y personas de la sociedad civil que trabajen continuamente en la mejora de la cantidad y la calidad de información disponible y/o (2) permitir que la sociedad civil pueda usar estos datos para desarrollar sus propias aplicaciones.</p>
<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite aunar las políticas de transparencia con las de participación.</li> <li>- Una comunidad activa de personas desarrolladoras ofrece ventajas adicionales a la Administración local y al municipio: (1) permite detectar ámbitos de mejora de determinadas políticas a partir del trabajo y la comparación de los datos y (2) fomenta la innovación tecnológica local mediante el desarrollo de servicios y aplicaciones a partir de los datos públicos por la sociedad civil que, en su caso, puede acordar con la Administración un reparto de beneficios si se llevan a cabo iniciativas con ánimo de lucro.</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las iniciativas más avanzadas de datos abiertos requieren una capacidad técnica relativamente alta, lo que hace que muchas Administraciones locales deban acudir al mercado para buscar este tipo de soluciones.</li> <li>- Posible pérdida de control de la organización sobre los datos públicos que se emplean para el desarrollo de aplicaciones externas a la organización.</li> </ul>
<b>Ejemplos</b>
<p><i>Portal de datos abiertos.</i> Ayuntamiento de Zaragoza.</p> <p><i>Datos.gob.es.</i> Gobierno de España.</p>

Metodología de participación. Nivel: INFORMAR
Portales de transparencia y gobierno abierto
<b>Número de participantes</b>
Indefinido
<b>Descripción general</b>
<p>Consiste en aunar en un solo portal las iniciativas de transparencia, datos abiertos y resumen de iniciativas regulatorias con el fin de que la ciudadanía pueda encontrar cualquier información de utilidad en un solo portal de referencia.</p> <p>Estos portales pueden a la vez incluir los módulos de participación ciudadana que se consideren oportunos (ver sección específica en este libro sobre portales de participación) con el fin de unir todos los principios de gobierno abierto (transparencia, colaboración, participación) en un solo portal.</p> <p>Los portales deben tener un diseño atractivo e intuitivo para las personas usuarias y contar con una estrategia de captación de visitas y personas usuarias frecuentes, por lo que es recomendable que cuenten con un perfil en medios sociales en conexión con una comunidad influyente que atraiga tráfico y promocióne sus contenidos.</p>
<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite unir todas las iniciativas de información pública y transparencia en un solo lugar de referencia y fidelizar a un número relevante de personas usuarias.</li> <li>- Favorece la conexión entre la mera información y la participación entendiendo la primera como requisito fundamental para la segunda.</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere un esfuerzo y una inversión inicial relevantes.</li> <li>- Se debe trabajar en su actualización constante para fidelizar las visitas.</li> </ul>
<b>Ejemplos</b>
<p><i>Portal de gobierno abierto. Ayuntamiento de Getafe.</i></p> <p><i>governobertcat. Generalitat de Catalunya.</i></p>

Metodología de participación. Nivel: CONSULTAR
Consultas públicas
<b>Número de participantes</b>
Indefinido.
<b>Descripción general</b>
<p>Consiste en promover un proceso en el que se solicita la participación de la ciudadanía para que exprese su opinión por medios telemáticos sobre la conveniencia u oportunidad de desarrollar acciones determinadas o para que elija entre alternativas propuestas por la Administración respecto a un proyecto concreto.</p> <p>Esta metodología permite también que sea la propia ciudadanía, bien a título individual o por medio de colectivos, la que presente una propuesta que, en el caso de alcanzar un umbral determinado de apoyos variable en función de cada Administración, sea elevada a los órganos de democracia representativa (pleno, parlamentos).</p> <p>Las consultas públicas deben ser muy claras en su planteamiento, objetivos, mecanismos para la participación, resultados y consecuencias de los mismos, por lo que es fundamental la labor de comunicación sobre todos estos aspectos, así como la promoción del proceso para alcanzar al máximo número de participantes.</p>
<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite conocer la opinión de la ciudadanía respecto a una cuestión específica.</li> <li>- Legitimación de la decisión tomada.</li> <li>- Son procesos relativamente rápidos en su ejecución y que devuelven resultados con inmediatez.</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad para conseguir implicar significativamente a la ciudadanía.</li> <li>- Necesidad de que las personas participantes cuenten con acceso a Internet y unos conocimientos básicos de uso, por lo que pueden derivarse sesgos de la brecha digital, en ambos casos si la consulta sólo se produce online. La combinación de canales presenciales y telemáticos supera esta limitación.</li> </ul>
<b>Ejemplos</b>
<p><i>Consulta pública abierta sobre el horario de verano.</i> Comisión Europea.</p> <p><i>Your voice in the city councils</i> (Betri Reykjavík). City of Reykjavik.</p>

<b>Metodología de participación. Nivel: CONSULTAR</b>	
Grupos de discusión	
<b>Número de participantes</b>	
Máximo 10-12	
<b>Descripción general</b>	
<p>Técnica de investigación de opinión de tipo cualitativo que reúne a un grupo de personas presencialmente para tratar determinadas cuestiones sobre un asunto concreto, con el objetivo de conocer diferentes enfoques sobre el mismo.</p> <p>El grupo de discusión se desarrolla a partir de un guión semi-estructurado que contiene las temáticas que deben ser tratadas, conducido de manera flexible por una persona moderadora. Aporta una profundidad y contraposición de argumentos que no permiten habitualmente otras técnicas de recogida de opinión.</p> <p>El grupo ideal estaría compuesto por 8-10 personas (expertas o no en la materia, a conveniencia del diseño de investigación), sin que se deba superar la cifra de 12, puesto que perdería su eficacia por la saturación de intervenciones. Se debe también buscar la representación de perfiles diversos que aporten distintos puntos de vista.</p>	
<b>Ventajas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer y profundizar en tendencias de opinión detectadas y reunir una amalgama de discursos sobre una cuestión.</li> <li>- Segmentación de perfiles para uno o varios grupos (personas expertas/ciudadanía) con puntos de vista diferentes y que puedan argumentar su postura frente a otras divergentes.</li> </ul>	
<b>Inconvenientes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades derivadas de la técnica de investigación: captación de participantes (problemas de motivación o agenda), configuración de grupos adecuada, falta de representatividad.</li> </ul>	
<b>Ejemplos</b>	
<p><i>Modelo de Participación en Salud. Aragón Participa.</i></p> <p><i>Diagnóstico de la participación ciudadana en Alicante. Ayuntamiento de Alicante.</i></p>	

Metodología de participación. Nivel: CONSULTAR
Encuestas
<b>Número de participantes</b>
En función de la representatividad que se quiera obtener si se diseñan muestreos estadísticos. Si son abiertas, indefinido.
<b>Descripción general</b>
Técnica de investigación de opinión de tipo cuantitativo que permite conocer la opinión agregada de muchos participantes a partir de un cuestionario estructurado en el que se realizan una serie de preguntas idénticas, presentadas en el mismo orden y en el que la totalidad o la mayoría de categorías de respuesta están predefinidas en el cuestionario.
Esta técnica permite conocer la opinión de la ciudadanía sobre las cuestiones que decidan incluirse en el cuestionario, teniendo un control amplio sobre las respuestas recibidas.
<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la opinión agregada de la ciudadanía.</li> <li>- Posibilidad de tratar diversos temas en el mismo cuestionario, o de diseñar varias encuestas temáticas, oleadas de un mismo cuestionario para conocer la evolución.</li> <li>- En función del diseño, los resultados pueden ser representativos de la población a la que se dirige la encuesta. En este caso, aumentaría los costes económicos.</li> <li>- Herramienta aplicable por distintos canales: presencial, telefónico, online.</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas derivados de la técnica de investigación: problemas de diseño y de representatividad estadística de los resultados.</li> <li>- En encuestas abiertas los resultados pueden verse afectados por la acción de ciertos colectivos interesados, lo que sesgaría los resultados.</li> <li>- Difícilmente pueden aportar nuevas propuestas o detectar problemas o aspectos desconocidos o poco conocidos por la entidad impulsora de la encuesta.</li> </ul>
<b>Ejemplos</b>
<i>Participando.</i> Diputación de Alicante.
<i>Encuestas sobre necesidades de los distritos.</i> Ayuntamiento de Castellón.

Metodología de participación. Nivel: INVOLUCRAR
Talleres conjuntos
<b>Número de participantes</b>
Indefinido
<b>Descripción general</b>
<p>Consiste en la generación de espacios de reflexión y debate que reúnen a responsables políticos y/o técnicos con ciudadanía, que puede participar a título individual o en representación de algún colectivo. Las personas o colectivos participantes son informados de los avances y de cómo han influido sus aportaciones.</p> <p>Es una forma de trabajar hacia una nueva cultura de la colaboración, que implica a las partes participantes haciéndoles sentir parte del proyecto.</p> <p>Pueden ser promovidos por la propia Administración o por la sociedad civil.</p>
<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso de la ciudadanía con lo público.</li> <li>- Generación de una cultura participativa y de colaboración.</li> <li>- Bajos costes.</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de representatividad.</li> <li>- Riesgo de resultados inesperados.</li> </ul>
<b>Ejemplos</b>
<p><i>Madrid Escucha.</i> Ayuntamiento de Madrid.</p> <p><i>#AlaquàsParticipa.</i> Grupo impulsor de Alaquàs Participa.</p>

Metodología de participación. Nivel: INVOLUCRAR
Encuestas deliberativas (Delphi)
<b>Número de participantes</b>
Indefinido
<b>Descripción general</b>
<p>Técnica de investigación de opinión realizada a personas expertas en la materia que se retroalimentan de sus respectivas aportaciones para realizar diagnósticos o predicciones.</p> <p>El método Delphi consta normalmente de dos fases: una inicial en la que envía un cuestionario a todas las personas participantes, seleccionadas estratégicamente, y cuya opinión se mantiene de forma anónima durante el proceso. Los resultados obtenidos y los textos redactados (en preguntas de respuesta abierta) se devuelven al grupo, que puede encontrar aspectos que no ha tenido en cuenta o que incluso le hagan cambiar de su primera opinión. Una vez conocidas el resto de opiniones, se vuelve a contestar el mismo cuestionario, y se hace una explotación estadística y de corte cualitativo del estudio.</p>
<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la opinión de personas expertas en la materia.</li> <li>- Bajos costes económicos.</li> <li>- Compatible con otras técnicas de investigación.</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se considera la opinión de la ciudadanía salvo que se combine con otras metodologías.</li> <li>- Escasa representatividad.</li> </ul>
<b>Ejemplos</b>
<p><i>Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado. Ayuntamiento de Gijón.</i></p> <p><i>Estrategia de Participación Ciudadana. Ayuntamiento de Castellón de la Plana.</i></p>

Metodología de participación. Nivel: INVOLUCRAR
Foros de discusión virtuales dinamizados
<b>Número de participantes</b>
Elevado (requisito para que exista “masa deliberativa”).
<b>Descripción general</b>
Se trata de espacios en entornos virtuales diseñados para que la ciudadanía pueda proponer debates y/o participar en ellos sobre las cuestiones que se considere oportuno plantear. La Administración debe implicarse aportando una “estructura para la deliberación” que integre una plataforma tecnológica, normas de uso/participación y una moderación/dinamización para despertar el interés y animar el debate y poder llegar a consensos.
<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Da la oportunidad de conocer inquietudes y demandas ciudadanas expresadas libremente y sin que tengan que circunscribirse a una temática determinada.</li> <li>- Eliminación de las barreras de espacio y de disponibilidad temporal de las personas participantes.</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estancamiento del debate, dificultad para llegar a consensos.</li> <li>- Precisa de dedicación de recursos humanos para la moderación y dinamización.</li> <li>- Necesidad de una plataforma tecnológica adecuada, con los costes asociados.</li> <li>- Derivados de la brecha tecnológica.</li> </ul>
<b>Ejemplos</b>
<i>Debates PortugaleteON. Ayuntamiento de Portugalete.</i>
<i>Debates ciudadanos en Decide Madrid. Ayuntamiento de Madrid.</i>

Metodología de participación. Nivel: COLABORAR
Comités ciudadanos asesores
<b>Número de participantes</b>
Indefinido
<b>Descripción general</b>
Consiste en conformar un grupo reducido de personas, elegidas por sorteo o por votación popular, que aportan sus conocimientos a las unidades administrativas que las implican. También pueden encargarse del seguimiento y evaluación de los procesos o compromisos adquiridos por la Administración.
<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporación de visiones distintas a las distintas fases de las políticas públicas.</li> <li>- Herramienta para la rendición de cuentas.</li> <li>- Concienciación sobre la gestión pública.</li> <li>- Eliminación de uno de los sesgos habituales en otras metodologías, ya que la ciudadanía participante (con mucha probabilidad en el caso del sorteo) no pertenecerán a los agentes clásicos de la participación (asociaciones vecinales, movimientos sociales, agentes económicos, etc.).</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de preparación suficiente para las tareas que deben cumplir, particularmente en las elecciones por sorteo.</li> <li>- Requiere elevado compromiso de las personas participantes.</li> </ul>
<b>Ejemplos</b>
<i>Observatorio de la Ciudad. Ayuntamiento de Madrid.</i>
<i>Comisión Asesora de procesos participativos. Decidim BCN Ayuntamiento de Barcelona.</i>

Metodología de participación. Nivel: COLABORAR
Técnicas de creación de consensos
<b>Número de participantes</b>
Indefinido
<b>Descripción general</b>
<p>Consiste en generar espacios de colaboración en el que se aplican técnicas como el design thinking para alcanzar una solución común consensuada, que se eleva a los órganos decisorios políticos para ser implementada en caso de que resulte aceptada.</p> <p>Las propuestas de la ciudadanía son tomadas en consideración e incluso pueden ser ejecutadas.</p>
<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomento de la cultura participativa y colaborativa.</li> <li>- Captación de inteligencia colectiva.</li> <li>- Generación de comunidades.</li> <li>- Costes reducidos.</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere alto compromiso de las personas participantes.</li> <li>- Escasa representatividad.</li> </ul>
<b>Ejemplos</b>
<p><i>HackCamp</i>, Instituto Andaluz de Administración Pública.</p> <p><i>Granada Proyecta: ciudadanía y funcionariado por un turismo sostenible</i>. Medialab UGR y Ayuntamiento de Granada.</p>

Metodología de participación. Nivel: COLABORAR
Laboratorios ciudadanos
Número de participantes
Indefinido
Descripción general
<p>Son espacios de trabajo colaborativo, horizontales (sin jerarquías), con una lógica “hacker”, que pretenden fomentar una nueva cultura de la colaboración y tratan de poner en marcha proyectos a través de las aportaciones de las redes profesionales informales que se van generando, desde las personas promotoras de los proyectos a todas las que se van incorporando.</p> <p>Estos espacios de experimentación generan soluciones innovadoras capaces de aportar valor público. A diferencia de los Labs de Gobierno, son impulsados desde la ciudadanía, lo que aporta mayor creatividad en la generación de ideas, frente a la lógica del conocimiento experto aportada por el personal técnico de las Administraciones públicas. En estos espacios, las instituciones públicas deben actuar como actores “facilitadores”, promoviendo que existan medios adecuados para su desarrollo.</p>
Ventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de construir políticas y/o servicios públicos que ponen el foco en cuestiones que interesan a la ciudadanía.</li> <li>- Centrar el trabajo en tareas o proyectos concretos.</li> <li>- Genera nuevas comunidades de aprendizaje y redes.</li> <li>- Mayor creatividad en la creación de ideas originales e innovadoras.</li> <li>- Todo el proceso supone una verdadera escuela de ciudadanía.</li> </ul>
Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de representatividad.</li> <li>- Dificultad para testear los prototipos y aplicar las innovaciones.</li> <li>- Riesgo de resultados inesperados.</li> <li>- Dificultad para medir y evaluar su impacto.</li> </ul>
Ejemplos
<p>CitiLab. Ayuntamiento de Cornellá de Llobregat.</p> <p>MediaLab-Prado. Ayuntamiento de Madrid.</p>

<b>Metodología de participación. Nivel: COLABORAR</b>	
Crowdsourcing	
<b>Número de participantes</b>	
Indefinido	
<b>Descripción general</b>	
<p>El crowdsourcing hace referencia a la elaboración de proyectos o superación de retos de manera conjunta por un amplio número de personas de manera colaborativa. Gracias a las tecnologías sociales de la web 2.0 se salvan las tradicionales barreras de espacio y tiempo.</p> <p>Puede tratarse de iniciativas compartidas por ciudadanía a nivel individual o retos propuestos para su resolución por las Administraciones.</p>	
<b>Ventajas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomento de la inteligencia colaborativa.</li> <li>- La Administración tiene la opción de delegar tareas en la ciudadanía.</li> <li>- La ciudadanía tiene la posibilidad de realizar aportaciones.</li> <li>- Se puede implicar conocimiento experto disperso eliminando las barreras del espacio y del tiempo.</li> </ul>	
<b>Inconvenientes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad para determinar qué tareas son adecuadas para delegar o para contar con servicios profesionales externos.</li> <li>- Pueden ser poco eficientes.</li> <li>- Resultados inesperados.</li> </ul>	
<b>Ejemplos</b>	
<p>Digitalkoot. Biblioteca Nacional de Finlandia.</p> <p>Challenge.gov. Casa Blanca (Estados Unidos).</p>	

Metodología de participación. Nivel: EMPODERAR
Presupuestos participativos
<b>Número de participantes</b>
Indefinido
<b>Descripción general</b>
<p>Consiste en destinar una parte del presupuesto de la organización, fijada discrecionalmente o como un porcentaje del presupuesto total anual, en el que la ciudadanía puede proponer proyectos y apoyar los para su preselección. Los proyectos más votados y que pasan un filtro sobre su viabilidad técnica se incorporan como compromiso del equipo de gobierno para su ejecución.</p> <p>Están adquiriendo un creciente protagonismo en el mapa local español, superando el centenar de procesos de este tipo en 2018, si bien con matices en los procedimientos. Algunas Comunidades Autónomas también lo está incorporando a sus planes de gobierno.</p>
<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucra a la ciudadanía en la gestión pública y le ofrece cauces para presentar sus propuestas y que acaben materializándose.</li> <li>- Empoderamiento ciudadano.</li> <li>- Legitima las acciones y propuestas al ser seleccionadas por la ciudadanía.</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coste económico.</li> <li>- Esfuerzos organizativos y de comunicación.</li> <li>- Escasa participación en términos porcentuales sobre el total de población.</li> <li>- Grupos o colectividades con intereses comunes, si consiguen movilizarse, pueden influir decisivamente sobre el resultado.</li> </ul>
<b>Ejemplos</b>
<p>Presupuestos participativos regionales. Región de Murcia</p> <p>Orçamento Participativo. Porto Alegre (Brasil).</p>

Metodología de participación. Nivel: EMPODERAR
Consultas vinculantes
<b>Número de participantes</b>
Indefinido
<b>Descripción general</b>
<p>La Administración somete cuestiones de su competencia a votación directa, y el resultado de la misma es vinculante. Puede tratarse de iniciativas de la propia Administración o surgidas de una iniciativa de la ciudadanía que si supera un mínimo de apoyos pasa a someterse a consulta.</p> <p>Las consultas públicas deben ser muy claras en su planteamiento, objetivos, mecanismos para la participación, resultados y consecuencias de los mismos, por lo que es fundamental la labor de comunicación sobre todos estos aspectos, así como la promoción del proceso para alcanzar al máximo número de participantes.</p>
<b>Ventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empoderamiento de la ciudadanía.</li> <li>- Legitimidad de la iniciativa.</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esfuerzos organizativos y de comunicación.</li> <li>- Escasa participación en términos porcentuales sobre el total de población.</li> <li>- Grupos o colectividades con intereses comunes pueden influir decisivamente sobre el resultado.</li> </ul>
<b>Ejemplos</b>
<p>Remodelación de la Plaza de España. Ayuntamiento de Madrid.</p> <p>Diseña y Elige las Luces de Navidad. Ayuntamiento de Alcobendas.</p>

## 2. Una nueva forma de participar y colaborar con la tecnología

### a. La tecnología y su papel en la transformación de la participación ciudadana: oportunidades y límites

---

En España, las políticas activas de participación ciudadana tienen una larga tradición, especialmente en el ámbito local, ligadas al modelo institucionalizado cuyas características y limitaciones ya hemos avanzado y que ahora está sufriendo una profunda transformación. Ésta viene especialmente de la mano de los valores del gobierno abierto y de unas nuevas tecnologías cuyas características permitirían avanzar hacia lo que Noveck (2017a) denomina un *“gobierno más inteligente”* en el que *“la colaboración y el diálogo entre gobierno y ciudadanos se conviertan en la forma natural de trabajar diariamente”*, produciendo así mejores resultados al conectar distintos conocimientos de personas que trabajan en diversas esferas, algo que, a la postre, es lo que promete el gobierno abierto.

La proyección, por tanto, de la corriente del gobierno abierto en esta transformación es innegable, algo que en España fue palpable con la llegada de la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*, que supuso un revulsivo y un punto de inflexión en el interés político en todos los niveles de Administración por regular e impulsar materias como la transparencia y la participación. Así, se ha sucedido la aprobación de leyes en las Comunidades Autónomas en materia de participación, creándose a su vez instrumentos de colaboración local que la potencian como la Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación Ciudadana de la FEMP<sup>11</sup> y los Planes de Acción de Gobierno Abierto del Gobierno de España<sup>12</sup>.

La tecnología y sus cualidades ocupan a su vez un papel central en el cambio de las percepciones sobre las demandas de la participación democrática, o en lo que se ha venido a denominar crisis de la democracia representativa. Ya desde los años setenta (Laudon, 1977) se desarrolla el debate académico sobre la idea de que la democracia puede perfeccionarse con la tecnología, con visiones optimistas como la de Barber (1984) en torno a la democracia participativa y en los noventa con las teorías de Castells (1996) cuando realmente van creciendo las expectativas sobre su potencial revolucionario. Hasta el punto de comenzar a hablar de *“democracia digital”* (Hagen, 1997), algo que supone complementar las estructuras de la democracia representativa con la constante apertura de información y diálogo con la ciudadanía, así como con el desarrollo de redes comunitarias, inteligencia cívica y colectiva en una sociedad conectada y que cuenta con derechos de participación en la arena digital (De Cindio y Schuler, 2012; De Cindio y Trentini, 2014). La cuestión, como plantean Coleman y Blumler (2009) es si la ciudadanía será más capaz de cuestionar, opinar, desafiar e influenciar a sus representantes en esta nueva arquitectura de comunicación y participación.

---

<sup>11</sup> <http://femp.femp.es/site/redtransparencia>

<sup>12</sup> [http://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia\\_Home/index/Gobierno-abierto.html](http://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/Gobierno-abierto.html)

Lo cierto es que Internet es cada vez más una herramienta de comunicación política en un espacio creciente de influencia. En España, el 26% de las personas que navegan por la Red lo hacen para leer y opinar sobre asuntos políticos, existiendo una clara correlación positiva entre ambos intereses -lo digital y la política- e igualmente entre aquellas personas que usan las redes sociales y la Administración electrónica (ONTSI, 2013).

En muchos lugares del mundo, las protestas sociales se han amplificado con el uso de tecnologías como las redes sociales digitales. En España el #15M y en Latinoamérica iniciativas como #YoSoy132 y #YaMeCansé (México), #NiUnaMenos (Argentina), las marchas de las #Antorchas (Honduras y Guatemala), #Yasunidos (Ecuador), #VemPraRua (Brasil), o los #Pingüinos (Chile). Muchas de estas protestas adoptaron el objetivo de conseguir sistemas democráticos más directos y deliberativos, basados en la colaboración en red de personas y movimientos ciudadanos.

El impacto digital en los procesos políticos y políticas públicas es un hecho. La evolución de la sociedad red y en red eliminando barreras digitales para la creación de información y su manejo ha sido imparable estos años. Las iniciativas desde la sociedad civil profesional y la ciudadanía han conseguido poner en guardia a políticos y responsables de la cosa pública en general. Por ejemplo, Plataformas como change.org<sup>13</sup> han servido para ganar espacios en política y promover cambios sociales que han tenido un papel importante en la realidad de nuestro país.

El potencial, por tanto, es enorme, pero también los retos que se plantean. El primero de estos retos se centra en el hecho de si los actores -Administración y ciudadanía- de esta nueva forma de gestionar lo público están preparados para ello. Por un lado, nos enfrentamos a la inevitable cuestión de los límites de la participación ciudadana virtual: seguridad, privacidad, accesibilidad y por supuesto la denominada "brecha digital" que puede acabar con colectivos de población infrarrepresentada en los procesos de participación -personas de más edad y con menos formación-. Tampoco podemos olvidar que las tecnologías pueden facilitar la expansión de la participación, pero en ningún caso generan ciudadanía más activa o más motivada para participar (Campos y Silván, 2012). De ahí que se imponga la necesaria complementariedad de los procesos de participación -virtual y presencial- como ocurre en la mayoría de ocasiones con los populares presupuestos participativos, que adquieren categoría híbrida al combinar ambos escenarios. Aquí, la incorporación de las TIC ha servido sobre todo en la fase de información y votación dentro de los procesos, con elemento de debate en foros digitales que en ningún caso sustituyen por completo la experiencia de la deliberación "cara a cara" (The Democratic Society, 2016).

Mención aparte en este punto merece la cuestión relativa al hecho de que la incorporación las TIC en la relación entre Administración y ciudadanía puede dar lugar a nuevos sesgos y exclusiones que se generan en el acceso a los servicios en el ámbito digital de personas con algún tipo de discapacidad, edad avanzada o poco conocimiento del idioma. En este sentido, si webs, plataformas u otras aplicaciones no son accesibles y todas las personas, independientemente de sus capacidades, no pueden emplearlas con una razonable facilidad, se estarán socavando derechos fundamentales.

<sup>13</sup> <http://change.org>

Afortunadamente, cada vez es más fácil desarrollar servicios TIC accesibles<sup>14</sup> y que tengan en cuenta la experiencia de la persona usuaria. Aquí, siguiendo a Soriano (2018), hay que valorar varios aspectos: (1) los nuevos servicios TIC deben nacer ya accesibles o con capacidad para ser accesibles mediante algún elemento adicional; (2) es importante mantener la accesibilidad como requisito a lo largo de toda la vida del sistema TIC; (3) debe tenerse en cuenta la accesibilidad de los contenidos que albergan estas aplicaciones: imágenes, vídeos, documentos, etc.

En torno a la accesibilidad también entran también en juego conceptos como los de “lenguaje claro” o “lectura fácil”, que hacen referencia tanto al continente como al contenido de la información. El primero se traduce en un lenguaje comprensible, bien porque es inteligible y sencillo o bien porque incorpora expresiones técnicas acompañadas de expresiones traducidas a versiones sencillas (Instituto de Lectura Fácil y Clarity, 2017). Mientras, el segundo se refiere a la *“accesibilidad cognitiva de la información escrita”* y *“no solo abarca los textos escritos, también incluye las ilustraciones, las imágenes, y los formatos de maquetación”* (Instituto de Lectura Fácil y FEMP, 2017).

De otro lado, cabe preguntarse si las Administraciones públicas tienen la capacidad para sacar el máximo partido a unas nuevas tecnologías que pueden ayudar a conseguir un mayor conocimiento -y dar solución- de las necesidades de la ciudadanía de nuestro tiempo. En este sentido, debemos atender, de una parte, al importante aumento del gasto en TIC, del personal TIC y de la formación destinada a este propósito en las Corporaciones locales en los últimos años, tal y como recoge el último Informe IRIA (Gobierno de España, 2016), algo lógico si tenemos en cuenta las obligaciones impuestas por la Administración electrónica y la transformación digital. Pero también se necesitan instituciones que sepan asumir que no tienen todas las respuestas y dejen entrar el conocimiento y la experiencia externa para enriquecer la toma de decisiones. Como recuerda Noveck (2017a,b), la tecnología es capaz de traer el conocimiento y poner en común el talento, y para ello están disponibles herramientas como el *big data* o las plataformas de redes de personas expertas -algunas de estas, como NovaGob<sup>15</sup>, están ayudando a unir a personas dedicadas al servicio público que tienen la experiencia relevante con aquellas que necesitan el conocimiento-.

En cualquier caso, la tecnología ya es la protagonista de una transición desde las burocracias tradicionales hacia modelos de gestión compartida en los que se impone una nueva relación con la ciudadanía que, siguiendo a Riorda y Valenti (2016), tiene cuatro claves: (1) colaboración masiva como modelo de creación de valor; (2) nueva ciudadanía -nativos digitales-; (3) co-creación de soluciones incorporando la inteligencia colectiva, y (4) un nuevo equilibrio entre los resultados esperados por las organizaciones y las expectativas de la ciudadanía.

El objetivo de las próximas páginas es conocer en mayor medida las herramientas con las que las Administraciones públicas están impulsando esa nueva relación con la ciudadanía, a través de la adopción e implementación de las redes sociales digitales y de la puesta en marcha de plataformas tecnológicas propias en las que articular los procesos participativos.

---

<sup>14</sup> En este sentido, es recomendable conocer el trabajo desarrollado por el Centro Nacional de Tecnologías de la Accesibilidad - CENTAC, donde se trabaja para que las empresas que desarrollan TIC tengan en cuenta la accesibilidad en el diseño de sus servicios.

<sup>15</sup> <https://novagob.org>

## b. Plataformas digitales de participación ciudadana en España

---

La tendencia es que existan cada vez más portales de gobierno abierto en las Entidades locales que agrupan las tres áreas de esta materia: transparencia, datos abiertos y participación. Pero también observamos cómo la participación ciudadana tiende a incorporarse en un único portal de participación que focaliza toda la política del área en un única web de manera independiente y autónoma al resto de políticas de gobierno abierto o canales de comunicación de la Administración local. Es decir, donde solo se ponen en marcha procesos participativos sin tener en cuenta otras políticas y mecanismos de comunicación con la ciudadanía.

Se configura así un modelo tecnológico a la hora de implicar a la ciudadanía en la toma de decisiones sobre algunas política públicas. Con ello, las Administraciones locales buscan motivar la participación de la mano de las notables ventajas que aportan estos nuevos escenarios, entre las que destacan: (1) menor esfuerzo para participar, pudiendo hacerlo cómodamente desde casa y a cualquier hora; (2) entorno accesible e inclusivo, adaptado en la mayor parte de las plataformas disponibles a las distintas capacidades cognitivas, lo que asegura la igualdad de oportunidades; (3) aumento de las personas participantes, expandiendo la participación más allá de las esferas tradicionales -lo que la hace más atractiva- y haciéndola posible también a título individual; (4) más posibilidades de documentar la información sobre el proceso e incluir multitud de recursos multimedia; (5) mayor transparencia al quedar documentado el proceso.

Así, estas metodologías y herramientas digitales de participación que están implementando las Entidades locales de forma muy extendida se pueden agrupar, fundamentalmente, en dos grupos: las desarrolladas en software libre y las plataformas privadas o *software* propietario, que comparten elementos en común y rasgos diferenciadores, como veremos a continuación.

### 1. Software libre o plataforma privada

Una de las principales cuestiones a dilucidar por una Administración local es si apostar por una plataforma de *software* libre o por una herramienta privada de participación ciudadana. Para tomar esta decisión, es preciso tener en cuenta algunas consideraciones.

- a. Coste. Lo importante es tener claro que ambos tipos de soluciones lo tienen. El *software* privado porque su servicio e implantación suele tener un coste anual por su uso, donde está incluida la asistencia técnica y mejoras que se produzcan durante su periodo de utilización. En el caso del *software* libre, aunque poder acceder al código no supone un desembolso, sí habrá que hacerlo para su adaptación, puesta en marcha y mantenimiento, salvo que la institución cuente con personal técnico en su plantilla cualificado para realizar esta tarea, extremo que no es habitual en organizaciones de recursos más limitados como las que encontramos en la Administración local, siendo en este caso preciso recurrir a recursos externos especializados.
- b. Desarrollo. En ambos casos, las mejoras y desarrollo durante el uso de las plataformas son una constante. En el *software* privado porque todas las mejoras que se produzcan durante el uso de la herramienta se aplicarán inmediatamente a la misma. En el caso del *software* libre, además,

se podrá aprovechar de manera gratuita cualquier mejora o funcionalidad nueva que se haya creado por la comunidad de desarrollo durante el periodo de uso.

- c. Comunidad. No existe como tal en el caso del *software* privado, ya que las empresas propietarias de cada herramienta disponen de su propio equipo y un plan de mejoras a corto y medio plazo. Así, la producción de nuevas funcionalidades se va implementado conforme va madurando la tecnología creada. En el caso del *software* libre, por su propia naturaleza colaborativa, el concepto de comunidad cobra especial relevancia y se cuenta con visiones y aportaciones más heterogéneas y diversas. La planificación es más flexible, en tanto que acoge las mejoras continuas que puede aportar la comunidad no previstas por las y los desarrolladores.
- d. Soberanía tecnológica. Con el *software* privado, la plataforma o herramienta pertenece a la empresa proveedora del servicio en exclusiva. En el supuesto de *software* libre la herramienta es de código abierto y desarrollada por la comunidad. Es un argumento poderoso, si bien es cierto que, por el momento, esa comunidad es reducida, consecuencia de la alta cualificación que requiere.
- e. Funcionalidades. Si bien todas las plataformas cuentan con una oferta de herramientas similar, las diferencias se encuentran en diversos aspectos relacionados con la elección estratégica de las y los desarrolladores. Así, hay plataformas que apuestan por desarrollar con mayor profundidad unas herramientas que otras -por ejemplo, encuestas, desarrollo de procesos, sencillez/diseño de la interfaz-, u ofrecer módulos relacionados con la transparencia, muy útiles para fomentar una participación informada -presupuestos comprensibles, comunicación-. Es importante definir los objetivos que persigue la Entidad local y analizar la adecuación de las funcionalidades de los distintos tipos de plataforma para su elección.

## 2. Elementos comunes a plataformas tecnológicas de participación

Las principales plataformas de participación ciudadana que se utilizan en España poseen elementos comunes, con independencia de su naturaleza como *software* libre o propietario:

- a. Seguridad política y jurídica del proceso. La creación del proceso participativo a través de una plataforma digital deja asentadas las bases sobre las que se ha iniciado y qué rol juega el promotor del proceso, en nuestro caso, la Entidad local. Política y jurídicamente estos aspectos quedan determinados desde un principio.
- b. Las reglas y normas de participación están recogidas en la plataforma. De esta manera, el campo de juego participativo del proceso queda fijado desde un principio y reconocidas las reglas por todas las partes intervinientes. Los actores saben perfectamente cuál es su rol, más o menos activo, con mayor o menor poder de decisión sobre el proceso.
- c. Delimitación del objeto del proceso desde un principio. Esta parte es fundamental porque no solo implica establecer qué vamos a conseguir con el proceso participativo, sino que conseguimos que los actores sepan en todo momento cuáles son los límites del mismo.

- d. Ligado a lo anterior, se determinan los tiempos y cronograma del proceso participativo. De esta forma, sabemos a ciencia cierta que el proceso tiene un inicio y un final, y que está integrado por unas distintas fases deliberativas, de consulta y retorno, con unos tiempos concretos y determinados. El cronograma de tiempos queda perfectamente delimitado en la plataforma y es conocido por todas las personas participantes.
- e. Integración de tecnología y herramientas metodológicas por módulos para el diseño y gestión de cualquier proceso participativo, ya sean unos presupuestos participativos o una consulta. La versatilidad de las plataformas tiene como consecuencia que se pueden realizar diferentes tipos de procesos y aplicar distintas metodologías.
- f. Digitalización y documentación de cualquier proceso participativo. Es fundamental la creación de un repositorio de todos los actos, actuaciones e incidencias durante el proceso participativo.
- g. Creación de un espacio continuo y referente durante el proceso. La fijación de un referente durante todas las fases del proceso es primordial para aquilatar su seguridad jurídica y técnica. Siempre acudimos a la plataforma para poder interactuar con independencia de la fase del proceso.
- h. Consecuencias del proceso. Durante todo el proceso digital, al verse desde una perspectiva omnicompreensiva, se establece que el resultado del proceso tiene unas consecuencias jurídicas y *de facto*, tanto para los actores principales como para los órganos administrativos a los que se dirige la resolución final.

### 3. Funcionalidades principales de las herramientas de participación digital

Las plataformas de participación comparten una importante gama de servicios o funcionalidades comunes, desarrolladas en mayor o menor medida según las peculiaridades o especialidades de cada plataforma. Algunas de las que mencionaremos a continuación no se ofrecen en todas, pero, en cualquier caso, se relacionan en el siguiente listado con el propósito de mostrar la potencialidad de estas herramientas.

- a. Propuestas. Es una de las funcionalidades principales. Un gran número de procesos de participación ciudadana cuenta con un canal para recepcionar propuestas de la ciudadanía. Canal abierto y transparente para que los vecinos y vecinas registrados en la plataforma puedan trasladar su propuesta de forma ágil y segura, salvaguardando sus derechos de participación e identidad. La propuesta puede ir acompañada de documentación anexa para enriquecerla o hacerla más comprensible al resto de actores del proceso, permitiendo su difusión dentro de la plataforma u otros canales como las redes sociales.
- b. Personalización de la imagen. El promotor del proceso, es decir, la Administración local, puede personalizar la imagen de la plataforma con su identidad corporativa. De esta forma, la plataforma es una herramienta más para comunicar con la ciudadanía en función de cada proceso y de cada espacio participativo abierto.

- c. Consultas. En este apartado es donde las diferentes plataformas varían, ya que cuentan con distintos sistemas de votación. En todas se puede votar pero la tecnología para hacerlo es diferente y singular dependiendo del tipo de plataforma. De forma complementaria a las consultas nos encontramos con uno de los temas claves en todo proceso participativo: el censo de participantes. Es uno de los asuntos más complejos tecnológicamente y jurídicamente por la normativa de protección de datos. La plataforma sirve como interfaz de entrada al sistema de votación y así cada persona debe identificarse con los datos censales. Por cada voto, el sistema genera un recibo para la persona participante.
- d. Espacios deliberativos y foros de debate. El promotor del proceso participativo puede proporcionar espacios deliberativos en la plataforma para proponer y debatir propuestas. Para ello, se precisa que el administrador adquiera el rol de moderador de los comentarios de los actores en el proceso.
- e. Encuestas. Las plataformas permiten realizar sondeos de opinión con distintos tipos de preguntas (abiertas, simples, multirrespuesta). Hay cierta diversidad en cuanto a la presentación de las mismas, optando en unos casos por la mayor sencillez para promover la participación, y en otros por un diseño más atractivo.
- f. Gestor documental para poder subir información relativa al proceso participativo en diferentes formatos multimedia y de visualización, generando la documentación necesaria sobre el proceso para que pueda desarrollarse una participación informada.
- g. Presupuestos participativos. Las plataformas disponen de un módulo específico para la realización íntegra de un proceso de presupuestos participativos.
- h. Participación en procesos normativos, compartiendo textos legislativos -por ejemplo ordenanzas- en fase de audiencia pública para que las personas usuarias de la plataforma puedan realizar aportaciones a los mismos.
- i. Presupuestos comprensibles/accesibles: módulos de visualización presupuestaria acompañados de glosarios o anexos que explican de manera más sencilla el lenguaje técnico-económico de las partidas presupuestarias. Si bien es una herramienta más cercana a la transparencia que a la participación, puede resultar especialmente útil para promover la segunda.
- j. Módulos de soporte a la rendición de cuentas, como seguimiento de planes de gobierno.
- k. Buscadores internos para facilitar el acceso a contenidos para las personas usuarias.
- l. Comunicación y redes sociales. Espacios para publicar blogs o noticias, accesos directos para compartir la información presentada en redes sociales, o la posibilidad de recibir alertas mediante suscripción a correo electrónico, etc. En este apartado también podemos incluir otras herramientas como buzones de sugerencias, canales para la comunicación de incidencias -por ejemplo, urbanismo o medio ambiente-, agendas de eventos/hitos de procesos, galerías de fotos y vídeos.
- m. Soporte técnico a iniciativas de *crowdfunding*, recogida de firmas, inscripciones de personas voluntarias o *sponsorship*.

#### 4. Conclusión

Tras este recorrido, y a modo de conclusión, la gran variedad de herramientas disponibles es una buena muestra de la necesidad de que la Entidad local -y su personal técnico- tenga claro qué tipo de proceso participativo quiere desarrollar, los recursos económicos y humanos con los que cuenta y la cultura de participación de su municipio de cara a tomar decisiones sobre la herramienta y las metodologías a utilizar.

La tecnología es, sin duda, un foco de atracción para expandir y motivar la participación, mejorando en primer lugar la transparencia con políticas de comunicación activas y facilitando la participación en todas las escalas -desde la consulta hasta la desintermediación-. A las plataformas de participación se unen también las posibilidades que aportan las tecnologías sociales, que encabezan, por su potencial disruptivo, la nueva ola de innovación tecnológica en las Administraciones públicas (Criado y Gil-García, 2017), siendo su adopción una de las principales transformaciones que en el ámbito de la digitalización ha afectado a los gobiernos locales (Mossberger, Wu y Crawford, 2013).

#### c. Redes sociales digitales en la Administración pública: una nueva lógica de participación y colaboración

---

Las redes sociales digitales (RSD), como confirman la gran mayoría de aproximaciones académicas, han llegado al sector público conectadas a los principios del gobierno abierto y de éste a su vez con los valores de la filosofía de la web 2.0 y el gobierno 2.0 (Gao y Lee, 2017). Fue de hecho con el Memorando del presidente norteamericano Barack Obama, al que siguió en 2009 la aprobación de la Directiva de Gobierno Abierto de su Administración, cuando las tecnologías sociales se posicionan como mecanismos idóneos para facilitar la interacción y la implicación de la ciudadanía con vistas a aumentar la confianza en el Ejecutivo con mayor transparencia, participación y colaboración.

Estamos ante nuevos medios que tienen un gran potencial para la participación ciudadana, pues permiten a sus personas usuarias crear perfiles en línea, facilitan la creación de contenido, el *crowdsourcing* y la colaboración virtual (Mergel, 2016), y de este modo hacen factible para los gobiernos reunir distintos puntos de vista y habilidades de la ciudadanía para encontrar soluciones efectivas a los problemas públicos, en la línea de configurar un “gobierno más inteligente” (Noveck, 2009; 2017a).

En este apartado indagaremos sobre las oportunidades de participación y colaboración con la ciudadanía que brindan estas herramientas, cómo se están implementando por parte de las Administraciones públicas, así como algunos ejemplos de buenas prácticas en distintas plataformas sociales.

### 1. Redes sociales y gobernanza 2.0: un nuevo escenario y una nueva lógica para la participación ciudadana

Las RSD son aplicaciones basadas en la tecnología 2.0 cuyo potencial en torno al aprovechamiento de la “inteligencia colectiva” fue popularizado por Tim O’Reilly (2005), pues permite el desarrollo de entornos interactivos en los que las personas usuarias aportan valor y donde se desarrolla la participación y la colaboración. De este modo, el salto de la web 1.0 a la web 2.0 es significativo en términos de participación porque facilita la generación de contenidos por parte de las personas usuarias, pero además también desarrollar relaciones sociales en red, la colaboración y la acción colectiva (Davis y Mintz, 2009), dando lugar comunidades virtuales mediante “*la conexión, generación, interacción e intercambio de conocimiento*” entre personas que comparten intereses comunes (David y Mintz, 2009; Rojas-Martín y Criado 2015).

**Tabla 5. Diferencias entre la web 1.0 y la web 2.0.**

Web 1.0	Web 2.0
Lógica vertical	Lógica horizontal
Audiencia	Comunidad
Webmaster	Community manager
Información	Colaboración

Fuente: Elaboración propia.

Las RSD o medios sociales, siguiendo a Kaplan y Haenlein (2010), se definen a partir de una gran variedad de herramientas de tipo colaborativo (wikis), en forma de redes o comunidades de contenidos (documentos, fotografías, vídeos), redes sociales de contactos, de blogs o *microblogging*, con sus correspondientes plataformas y aplicaciones. En este sentido, Criado, Pastor y Villodre (2017) destacan la variedad de plataformas disponibles, donde se integran redes sociales horizontales generalistas (*Facebook, G+, LinkedIn, etc.*), redes verticales o especializadas (*Govloop y NovaGob*, en este caso sobre Administración pública), plataformas de *microblogging* (*Twitter*), de contenido multimedia (*YouTube, Instagram, etc.*), geolocalización (*Foursquare*), wikis (*Wikipedia*), blogs (*Wordpress*) y mensajería (*Whatsapp, Telegram, etc.*).

Dadas sus características, las distintas definiciones de las RSD acentúan su capacidad para hacer posible nuevas formas de colaboración entre personas y organizaciones (Criado, 2017). Su adopción y uso por parte de las Administraciones públicas está a la cabeza de la ola de innovación tecnológica y se enmarca dentro de las estrategias de innovación que están proliferando en el sector público, en tanto que profundizan en la relación con la ciudadanía, transforman la gestión interna o ambas cosas (Mergel, 2013; Criado, 2017; Criado y Gil-García, 2017; Criado, Pastor y Villodre, 2017). Su potencial disruptivo radica especialmente, siguiendo a Mergel y Bretschneider (2013) y Mergel (2016), en que la actualización tecnológica continua que imponen y su carácter interactivo -frente a las clásicas formas de la comunicación gubernamental unidireccional- ponen a las Administraciones públicas en modo reactivo, debiéndose adaptar los mecanismos formales como resultado.

En este sentido, las RSD son un elemento transformador en múltiples dimensiones, ya que operan cambios en la organización -de la jerarquía a la red-, en el tipo de relación y comunicación con la ciudadanía -de unidireccional a bidireccional- y en el propio trabajo interno -que pasa a ser más colaborativo- (Criado y Rojas-Martín, 2013). El potencial para mejorar las interacciones con la ciudadanía es alto, ya que su uso implica cambiar las prácticas comunicativas, a la par que la forma de tomar decisiones se abre y se reforma para adaptarse a un entorno más colaborativo y abierto a las aportaciones de la ciudadanía (Chun y Luna, 2012).

Teniendo lo anterior en cuenta así como la tradición de la participación ciudadana en el ámbito local, estos nuevos canales pueden ser considerados como un nuevo mecanismo de participación local al margen de los procedimientos formales que conocemos, y *“pueden alterar el equilibrio de poderes típicos de los subsistemas políticos locales”* (Balcells, Padró-Solanet y Serrano, 2016). La cuestión que subyace es si con el uso de las RSD se pueden superar algunas de las clásicas barreras a las que se enfrenta la participación activa -tales como la desconfianza, apatía, desmotivación o falta de conocimiento-. Y ello va a depender en gran medida de cómo afrontan su uso las propias Administraciones públicas.

La adopción de las redes sociales en el sector público tiene una primera razón de ser muy concreta: estar donde está la ciudadanía, y ésta las usa de forma masiva. Según el estudio de IAB Spain (2018), el 85% de las personas internautas de entre 16 y 65 años tienen perfiles en las RSD, lo que supone más de 25 millones y medio españoles y españolas que las utilizan. Esto explica que las Administraciones públicas se hayan lanzado también de forma masiva a estos canales. En la Administración local de más de 50.000 habitantes, su uso está totalmente generalizado, pues casi el 100% de estos ayuntamientos cuentan con, al menos, un perfil institucional en alguna de las principales redes generalistas. Precisamente, según los datos de esta investigación realizada por Criado, Pastor y Villodre (2017), las áreas de servicio o políticas públicas con mayor presencia son turismo, juventud y participación ciudadana. Y lo mismo ocurre con las motivaciones de sus gestores, donde las áreas relacionadas con el gobierno abierto -difusión de información, transparencia y participación- ocupan los primeros lugares.

Este “desembarco” en las RSD, siguiendo a Mergel (2013), tiene por tanto mucho que ver con la inercia de estar presentes o representar a la institución en las plataformas que cuentan con mayor número personas usándolas, pero mayoritariamente no se dan más pasos adelante -además de un uso comunicativo unidireccional- para escuchar, dialogar, colaborar, trabajar en red o incluso aprovecharlas como una extensión más del Gobierno electrónico, lo que en definitiva va a propiciar que se innove con estas herramientas.

Las Administraciones públicas están desarrollando diferentes estrategias de uso en los medios sociales que pueden diferenciarse, según la tipología creada por Mergel (2013) y Mergel y Bretschneider (2013) y recogida en Criado y Rojas-Martín (2013) y Criado (2017), en: *push, pull, networking y transaction and e-services*.

La estrategia *push* reduce la presencia en redes sociales a informar/comunicar, desde una perspectiva unidireccional. La táctica consiste en estar en las plataformas más seguidas, allí donde está la ciudadanía, teniendo representación en estos canales. Los perfiles de Administraciones que

aplican esta estrategia son poco proclives a abrirse a la interacción, lo que deja poco espacio para la innovación y la creación de valor público.

Por su parte, la estrategia *pull* se presta a una actitud más dialogante, involucrando a la ciudadanía presente en las redes con algún tipo de interacción. Se trata de una táctica más conversacional e interactiva, que incorpora la escucha activa, aunque todavía reducida en el conjunto del sector público, pues implica romper las barreras tradicionales de la cultura administrativa. Aquí, el diálogo abre la puerta a la innovación y la generación de valor público ofreciendo la posibilidad de crear, compartir o coproducir contenidos y acciones.

La estrategia *networking* tiene un componente aún más interactivo. No solo se trata de conversar sino de promover la generación de redes de interacciones que se derivan de la creación de contenidos, su compartición y la coproducción de actividades. La innovación y la creación de valor público se producen mediante la creación de contenidos públicos orientados a la reutilización, la compartición y la recombinación.

Por último, las redes sociales también pueden facilitar la prestación de nuevos servicios públicos, extendiendo los servicios electrónicos mediante las tecnologías sociales.

¿Están entonces las Administraciones públicas aprovechando el potencial participativo de las RSD? Para Noveck (2017a), aunque es cierto que las redes sociales *“canalizan un gran torrente de autoexpresión a partir de una gran variedad de participantes, están muy desconectadas de los canales formales de la toma de decisiones moderna”*. Y esto tiene mucho que ver con estrategias de implantación que apuesten por la participación ciudadana.

Pero estas estrategias no abundan, como demuestran distintos y recientes estudios. Como destacan Mossberger, Wu y Crawford (2013), se viene poniendo de relieve en el ámbito académico que el Gobierno electrónico ha tenido una incidencia limitada en términos de democracia participativa, estando por el contrario más enfocado proveer información pública que a generar involucración. A esta misma conclusión ha llegado Mergel (2016) en sus continuas indagaciones sobre el uso de las RSD en las agencias gubernamentales de Estados Unidos: la mayoría las usan para replicar contenido ya existente en las webs oficiales, buscando incrementar la transparencia proveyendo información online de forma más frecuente, pero con niveles muy bajos de *“engagement”* y confundiendo determinadas interacciones con auténtica participación ciudadana.

Numerosas evidencias empíricas muestran que el potencial interactivo de los medios sociales no está siendo aprovechado en la práctica (Gao y Lee, 2017). Así, en relación con las estrategias de uso identificadas por Mergel, el estudio de Mossberger, Wu y Crawford (2013) concluye que la mayoría de las 75 grandes ciudades de EEUU usa la estrategia *“push”* y en esta misma línea Snead (2013) a raíz del estudio de su uso en agencias federales norteamericanas.

En España, una reciente investigación de Criado y Villodre (2018) realizada en ayuntamientos españoles de más de 50.000 habitantes muestra, sin embargo, el uso mayoritario de un tono positivo en la comunicación que se suele relacionar con un esfuerzo para promover la participación y la colaboración, aunque aún no se ha podido conectar esta variable con algunos factores

organizativos, institucionales y ambientales que pueden tener una determinada influencia. En un estudio anterior, Criado, Pastor y Villodre (2017) habían identificado entre los principales inhibidores para la adopción de las redes sociales la ausencia de recursos para su mantenimiento, control y evaluación, así como las barreras ligadas a la cultura organizativa.

Lo cierto, como señala Criado (2017), es que sacar el máximo potencial de estas herramientas depende mucho de las dinámicas de apropiación de las organizaciones y de las personas que las componen. Los propios cambios organizativos que pueden derivar de su gestión están supeditados a modelos de gestión más o menos centralizados en una cultura organizativa que sea en mayor o menor medida flexible. Ésta es precisamente una de las cuestiones que vamos a ejemplificar en el siguiente apartado.

## 2. Ejemplos de buenas prácticas de uso de las redes sociales digitales en el sector público para la información, la participación y la colaboración

Tras conocer las principales aproximaciones teóricas e implicaciones prácticas de la adopción y uso de las RSD por parte de las Administraciones públicas, vamos a abordar a continuación algunos ejemplos de casos de éxito en distintas plataformas, así como prácticas significativas en el modelo planificación y gestión.

Para ello, debemos comenzar hablando de las **guías de uso y estilo**<sup>16</sup>, que han proliferado en los últimos años en Administraciones públicas de todos los niveles. La guía es una herramienta muy útil para establecer pautas comunes dentro de una organización para la presencia en redes, incorporando, por ejemplo, el procedimiento para abrir cuentas o crear perfiles desde los distintos departamentos o servicios, incluyendo los objetivos, usos y herramientas, con recomendaciones para una presencia adecuada y criterios de estilo (Criado y Rojas-Martín, 2013). Además, estas guías se van enriqueciendo con la experiencia aportada por la gestión, que se va incorporando en sucesivas ediciones, de forma que una institución puede plasmar su experiencia de servicio público a través de las redes en un documento público que a su vez puede servir de guía para otras Administraciones.

Otra práctica significativa es la implantación de una **gestión transversal de las redes sociales en el Ayuntamiento de Alcobendas**<sup>17</sup>. Este Consistorio lleva a cabo una gestión descentralizada de sus perfiles en redes sociales, con un equipo que está integrado no sólo por personal del gabinete de comunicación -modelo centralizado- sino que se constituye en un equipo interdepartamental que gestiona más de 40 perfiles en distintas plataformas. Como recuerda Criado (2017) el potencial de este modelo de gestión radica en la capacidad para operar cambios en la cultura organizativa.

<sup>16</sup> Véanse, por ejemplo, los ejemplos de Alcobendas (2015), Junta de Castilla y León (2018) y Generalitat de Catalunya (2018).

<sup>17</sup> <http://www.alcobendas.org/es/portal.do?IDR=2566&TR=C>

Imagen 1. Canales de comunicación con la ciudadanía en Alcobendas



Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas.

En cuanto a casos de éxito en plataformas concretas, destacan varios ejemplos de instituciones que están trabajando la difusión de información de servicio público, la atención a la ciudadanía, así como la participación y la colaboración.

El perfil de Twitter de la **Policía Nacional @policia**<sup>18</sup> combina la difusión de información con valor de servicio -consejos, concienciación, etc.- con la atención y la bidireccionalidad. Todo ello con un lenguaje fresco, cercano y directo, en muchas ocasiones recurriendo al humor y al ingenio, con lo que se es capaz de empatizar con la ciudadanía presente en esta red social, despertando interacción positiva. Esta forma de comunicar ha acercado y puesto en valor el trabajo desarrollado por el Cuerpo, y constituye un espejo en el que mirarse para otras muchas organizaciones. No es casual, por tanto, que se trate de la primera institución pública española en número de personas seguidoras -más de 3 millones-, y el Cuerpo policial del mundo más seguido en Twitter.

<sup>18</sup> <https://twitter.com/policia>

Un uso muy concreto es el que encontramos en el **perfil @012 de la Generalitat de Catalunya**<sup>19</sup>, que se concibe como perfil de servicio diferenciado del institucional @gencat<sup>20</sup>. Cuenta con más de 30.000 personas seguidoras, envía una media de 133 tuits mensualmente, recibe 313 interacciones con la participación de 234 personas usuarias únicas. Básicamente es un canal de atención ciudadana con el objetivo de informar a la ciudadanía de los servicios de la Generalitat y atender las consultas que se formulen. Se dirige a personas usuarias de Twitter que prefieren la atención virtual por este canal a la telefónica o presencial. Los tipos de contenidos que se publican se eligen en función de la incidencia directa que tienen sobre la ciudadanía: trámites, consejos, avisos, convocatorias, subvenciones, anuncios, normativa, etc. Para la atención, se fija un horario de 9 a 18 horas de lunes a jueves y de 9 a 15 horas viernes no festivos. Las consultas recibidas se atienden directamente si se pueden responder con la información de los sistemas propios y las que son más especializadas se derivan. Cuenta, además, con unas normas de participación básicas<sup>21</sup>.

En esta misma red social, otras instituciones están fomentando la participación y colaboración con la ciudadanía. Así, el gobierno sueco, a través de la **cuenta de Twitter @sweden**<sup>22</sup> ofrece un perfil con cerca de 150.000 personas seguidoras cada semana a un ciudadano o ciudadana. El objetivo es dar a conocer la cultura y estilo de vida del país a través del día a día de una persona de a pie. Únicamente debe cumplir los siguientes requisitos: residir en Suecia u ostentar la ciudadanía sueca en el extranjero, solicitarla formalmente, y cumplir unas normas de uso.

Mientras, el **Perfil @072CDMX**<sup>23</sup> de la **Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México**<sup>24</sup> es un ejemplo de aplicación de la estrategia de uso de Twitter para el *networking*. Sólo en 2014 atendió cerca de 33.000 solicitudes de servicios públicos, y actualmente cuenta con más de 125.000 personas seguidoras y 1,5 millones de tuits posteados. Esta cuenta potencia la interacción eficaz con la ciudadanía y la producción de actividades colaborativas en torno a los servicios públicos, generación de comunidad y mejora del rendimiento de la institución a través del reporte de incidencias de servicios públicos urbanos.

Las instituciones públicas también están utilizando Facebook para fomentar la creación de comunidades virtuales en torno a los servicios públicos. Destacan aquí ejemplos como la **página de Facebook del Instituto Aragonés de Empleo**<sup>25</sup> que, con más de 16.000 personas seguidoras, comunica su actividad y servicios en Facebook para llegar al amplio perfil de personas usuarias a las que se dirige. Su objetivo es informar sobre empleo, emprendimiento y recursos con una diversidad de clientes: personas, empresas y reclutadores. Se informa sobre convocatorias, ofertas y programas de empleo, emprendimiento, recursos humanos y empresas de entidades públicas y privadas. Al margen de la información, que también puede ser obtenida de la web institucional, también se conversa, permitiendo la participación de la ciudadanía con unas mínimas normas de participación<sup>26</sup>.

<sup>19</sup> <https://twitter.com/012>

<sup>20</sup> <https://twitter.com/gencat>

<sup>21</sup> Para mayor información sobre el uso de este perfil véase Generalitat de Catalunya (2017).

<sup>22</sup> <https://twitter.com/sweden?lang=es>

<sup>23</sup> <https://twitter.com/072CDMX>

<sup>24</sup> La experiencia de este perfil ha sido estudiada en profundidad por Lira Valencia (2016).

<sup>25</sup> [https://www.facebook.com/Inaempleo/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/Inaempleo/?ref=page_internal)

<sup>26</sup> Más información sobre este caso en Martínez de Salinas (2015).

Por su parte, la **Página de Facebook de los Mossos d'Esquadra**<sup>27</sup> tiene por objetivos, entre otros, amplificar el mensaje y valores del Cuerpo, vehicular información de carácter policial de interés social y resolver cuestiones planteadas por la ciudadanía a través de una escucha activa de sus demandas. Actualmente cuenta con más de 332.000 personas que la siguen. La página ha suscitado interés a nivel europeo siendo objeto de un estudio comparativo a través del proyecto "Composite", una iniciativa centrada en analizar el uso de las nuevas tecnologías, inclusive la participación en redes sociales, por parte de 26 Cuerpos policiales de 10 países de la Unión Europea.

En LinkedIn<sup>28</sup> contamos con distintas herramientas para promover la mejora de la información pública y la participación y la colaboración con personas profesionales y ciudadanía en general. Aquí destacan espacios como la **Página de LinkedIn del Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF)**<sup>29</sup>, institución que recibió en 2016 el Premio CNIS a la mejor gestión de redes sociales. En su perfil de LinkedIn, muy activo, se ofrece una atención a la ciudadanía muy específica de intermediación y orientación laboral, fomento del empleo y formación profesional para el empleo. Combina información sobre eventos de la institución, sobre convocatorias de empleo e información útil con consejos para la formación, el desarrollo profesional y la búsqueda de empleo.

Los grupos de LinkedIn son una herramienta muy valiosa para el trabajo colaborativo entre personal empleado público, personas expertas y ciudadanía. Según un Estudio editado por el *IBM Center for the Business of Government*<sup>30</sup> sobre el impacto de las interacciones en medios sociales por parte de las Administraciones públicas, la actividad en los grupos de LinkedIn se coloca en los niveles más altos de "engagement", potenciando la colaboración público-privada, el *networking* y el co-diseño de servicios públicos. Un buen ejemplo de innovación pública desde la co-creación fue el grupo de LinkedIn para el desarrollo del Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco<sup>31</sup>, con más de 500 miembros. Este Plan contó también con un blog<sup>32</sup> gestionado por personal público y donde se pudo seguir todo el proceso de participación de su elaboración, ofreciendo la máxima transparencia y facilitando la participación. Esta experiencia supuso una ruptura con la forma en la que tradicionalmente se elabora y se da difusión a este tipo de documentos. Su interés radica muy especialmente en el protagonismo que se otorga a las personas responsables del proyecto y en ofrecer "las tripas" de una reforma administrativa de este calado<sup>33</sup> (Díaz y Cortés, 2014).

Instagram es otra de las redes sociales emergentes en cuanto a su uso por parte de las Administraciones públicas (Criado, Pastor y Villodre, 2017) y ya contamos con instituciones en España que están impulsando con éxito la cultura colaborativa de lo visual para generar conexiones, experiencias y atracción turística -junto a otros servicios-. Un buen ejemplo es la campaña lanzada en Instagram por la **Oficina de Turismo de Cataluña**<sup>34</sup>-canal que cuenta con 282.000 personas

<sup>27</sup> <https://www.facebook.com/mossoscat>

<sup>28</sup> Sobre el potencial de LinkedIn para su uso por parte de las Administraciones públicas véase Hernández, E. (10 de marzo de 2016).

<sup>29</sup> <https://www.linkedin.com/company-beta/546517/>

<sup>30</sup> <http://www.businessofgovernment.org/report/manager%E2%80%99s-guide-assessing-impact-government-social-media-interactions>

<sup>31</sup> <https://www.linkedin.com/groups/3576460/profile>

<sup>32</sup> <http://www.euskadi.eus/blog/pegip2020>

<sup>33</sup> Análisis en extenso de la experiencia en Díaz y Cortés (2014).

<sup>34</sup> <https://www.instagram.com/catalunyaexperience>

seguidoras- con la etiqueta #CatalunyaExperience que invitaba a tomar imágenes representativas de Cataluña y compartirlas en Instagram. Así, se ha promovido la creación de una gran cantidad de contenido generado por las propias personas usuarias de esta red social, con casi dos millones y medio de publicaciones<sup>35</sup>.

Por otro lado, el servicio de atención ciudadana se ha convertido en los últimos años en una unidad organizativa importante bajo el punto de vista de la información. Con la irrupción de las TIC se ha transformado en un servicio multicanal que incorpora, además de los medios tradicionales como la ventanilla, el teléfono o Internet, la posibilidad de utilizar las tecnologías sociales, incluidas las **tecnologías móviles**. Una institución pionera fue el **Ayuntamiento de Mataró**, que arrancó este servicio en 2013 con WhatsApp para migrar posteriormente a Telegram. Comenzó con dedicación de personal del servicio de atención ciudadana y la posibilidad de realizar consultas, trámites, enviar quejas y sugerencias con imágenes y vídeos. Posteriormente se desarrolló un *software* para gestionar el servicio con varios operadores, números de teléfono y aplicaciones. Se catalogaron respuestas para preguntas frecuentes, agilizando la respuesta. Así mismo, se definieron palabras clave para enviar a la persona usuaria información predeterminada sobre distintas temáticas de interés<sup>36</sup>.

### Imagen 2. Imagen promocional del servicio de atención a personas usuarias del SERVEF a través de Whatsapp



Fuente: SERVEF. Generalitat Valenciana.

Otra institución que ha desarrollado esta aplicación es el **Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF)**<sup>37</sup> a través de Whatsapp. Se lanzó a mediados de 2015 para permitir una interacción con las personas usuarias del servicio de empleo y formación en alternancia con el sistema de consultas presencial y los canales de comunicación ya lanzados en otras redes

<sup>35</sup> Sobre el potencial para el marketing público visual en Instagram véase Hernández, E. (11 de febrero de 2016).

<sup>36</sup> Puede conocerse más sobre este servicio aquí: <http://www.mataro.cat/web/portal/ca/campanya/whatsapp/contracta/castellano.html>

<sup>37</sup> Más información en el estudio sobre el servicio realizado por Samitier y Villodre (2015).

sociales. Para su puesta en marcha, se habilitó una línea de teléfono y se destinó inicialmente a una persona a la gestión del servicio. Ello suponía un cambio de lógica para el personal funcionario, llevando a requerir de una mayor coordinación y agilidad de respuesta. Recibió el Premio NovaGob Excelencia en 2015 al mejor servicio de respuesta inmediata de una Administración pública.

### 3. Los presupuestos participativos y la innovación democrática local: qué son, cómo se han desarrollado y hacia dónde van con las nuevas TIC

El presupuesto es una herramienta fundamental de planificación, gestión y control en la política local (Rodríguez, Álvarez y Pablos (2004). Un instrumento que, además, trasciende de algún modo la dimensión económica hasta el punto de que podemos afirmar que es el centro de la política municipal (Barrio, 2000). Un primer elemento importante dentro del presupuesto es la transparencia, cuyos beneficios han sido ampliamente medidos para garantizar una buena gestión pública<sup>38</sup>. El segundo elemento importante es la participación ciudadana, cuya incorporación al proceso presupuestario se articula en torno al mecanismo que se conoce mundialmente como “presupuesto participativo”. Se trata de la que es probablemente la metodología participativa más extendida en el mundo, de ahí que nos detengamos en ella en este apartado para acercarnos a su definición, a los principios y valores que están en la base de su ideario, a su heterogéneo desarrollo a través de distintas metodologías e impactos, teniendo en cuenta a su vez la tecnología como uno de los factores que más está influyendo en su evolución.

#### 1. Presupuestos participativos: un fenómeno mundial y heterogéneo

---

No es fácil explicar en una definición única qué son los presupuestos participativos, algo que viene dado por la heterogeneidad de los procesos que se han venido desarrollando en todo el mundo desde la experiencia inicial de Porto Alegre (Brasil) en los años noventa como práctica innovadora de gestión urbana (Cabannes, 2004a). En realidad, no existe un modelo único de presupuesto participativo, algo comprensible si observamos su notable exportación desde América Latina -donde se recogen la mayoría de experiencias- hacia Europa, América del Norte, Asia y África.

En 2015 ya se hablaba de entre 1400 y 1700 experiencias (Cabannes y Lipietz, 2015), no solo en ámbitos como el municipal -también en el nivel supramunicipal e inframunicipal-, aunque éste es el más frecuente. Su evolución y expansión mundial, que podemos situar en el comienzo de la primera década del siglo XXI, hace que nos encontremos con experiencias muy diversas, siguiendo a Sintoner y Ganuza (2011), en cuanto al perfil de ciudades en las que se ha desarrollado, muy dispares en tamaño, riqueza y ubicación geográfica, pero también en lo relativo a los factores ideológicos, que vinculan en sus inicios a la izquierda el impulso de estos procesos, algo que se fue diluyendo con el paso de los años, al ser desarrollados igualmente por muchos gobiernos municipales conservadores.

---

<sup>38</sup> La literatura en este sentido es extensísima desde hace décadas, alcanzando un gran consenso académico acompañado de estudios empíricos. En los últimos años podemos destacar las obras de Cottarelli (2012), Wehner y De Renzio (2013), Craveiro y Martano (2015), Fukuda-Parr, et al. (2011), Alt et al. (2012), Hameed (2011), entre otros muchos otros.

Partiendo de esta dificultad inicial, sí que encontramos rasgos comunes que distinguen el presupuesto participativo como un proceso en el que la ciudadanía *“define o contribuye a definir el destino de todo o una parte de los recursos públicos”* (Cabannes, 2004a: 20). Profundizando un poco más, uno de los impulsores de la experiencia de Porto Alegre, Ubiratan de Souza, los define en torno a la idea de la *“democracia directa”*, como procesos participativos en los que la ciudadanía se involucra en la discusión y decisión sobre el presupuesto y las políticas públicas, decidiendo sobre prioridades de gasto y controlando la gestión del gobierno municipal.

Esta definición conecta al presupuesto participativo con uno de los fundamentales principios que lo inspiran -la democracia directa-, pero también está unido, como es obvio, al concepto de *“democracia participativa”* en tanto ésta supone *“la implantación de medidas de reforzamiento de la ciudadanía como decisor político, capaz de diseñar la agenda gubernamental, los procedimientos de toma de decisiones y, en última instancia, los servicios que deben prestarse”* (Ruano, 2010: 94). Desde estos anclajes, el presupuesto participativo está ligado igualmente a la *“democracia deliberativa”* -lo veremos con mayor detenimiento en un siguiente epígrafe- así como al ejercicio del *“buen gobierno”*, es decir, aquel que promueve instituciones formales e informales para *“fomentar la transparencia, la rendición de cuentas, la efectividad, la coherencia, la imparcialidad y la participación para garantizar la integridad de los gobernantes y su servicio al interés general”* (Villoria, 2014: 6).

En definitiva, desde el reconocimiento de su carácter heterogéneo, el presupuesto participativo profundiza en la democracia local y supone un elemento innovador de ésta al mejorarla mediante el empoderamiento de la ciudadanía, hasta el punto de que desde Porto Alegre se identifica a estos procesos en torno a lo que Fung y Wright (2003) llamaron *“Empowered participatory Governance”*.

Las experiencias brasileñas nacen muy ligadas al objetivo de lograr una mejor redistribución de los recursos públicos -lo que se conoce como *“justicia social”*-, aunque, en general, los procesos desarrollados en Europa atienden a la búsqueda de impactos que tienen más que ver con procesos de modernización en el sector público (Baiocchi y Ganuza, 2015; Ganuza y Gómez, 2008; Wampler, 2007, 2000). Decimos en general, porque es precisamente en España donde los objetivos de transformación social son especialmente visibles en su primera década de expansión (Chavez, 2012).

De las experiencias españolas, además del citado rasgo, podemos distinguir otros singulares, como es el caso de su capacidad de expansión -ya que en el periodo que va desde 2001 hasta 2010 es el país europeo donde se desarrollan más procesos (Ganuza y Francés, 2014)-, así como su alto grado de institucionalidad a través de Consejos de participación ciudadana y Reglamentos reguladores (Sintomer y Ganuza, 2011). En este sentido, siguiendo a Ganuza y Gómez (2008), el modelo de participación política que impone el presupuesto participativo en España en su primera fase gira en torno a la *“democracia participativa”*, rasgo que comparte con las experiencias italianas y que la distingue por contra del modelo de *“modernización participativa”* de Alemania y de la *“democracia de proximidad”* de Francia, Bélgica y Portugal. En la práctica, siguiendo este análisis comparativo, los presupuestos participativos desarrollados en España en sus inicios se distinguen: (1) en su dimensión política, por los criterios de justicia distributiva y el control político sobre una pequeña parte del gasto público; (2) en cuanto a procedimientos, por la cogestión y vinculación a la toma de decisiones, con el establecimiento de reglas claras y alta calidad deliberativa; (3) en cuanto al papel de la ciudadanía, una autonomía procedimental media y alta; (4) y en lo referente al control político, rendición de cuentas y transparencia fuerte.

Con el paso del tiempo, otro rasgo distintivo que se ha podido ver con claridad es su “tasa de mortalidad”. Con las elecciones municipales de 2011 -y las consecuentes alternancias en las Alcaldías- las experiencias se redujeron casi a la mitad (Pineda, 2009, citado en Nebot y Pires, 2017). La interrupción de los procesos por estos motivos plantea, como destaca Cabannes (2014), la necesidad de buscar fórmulas para acabar con estas interrupciones, que generalmente resultan en la pérdida de la memoria institucional y social de la experiencia. Una solución puede ser la búsqueda de pactos políticos o cívicos que impliquen a todos los grupos políticos del municipio así como a las organizaciones de la sociedad civil, con vistas a buscar su compromiso con la continuidad de las experiencias<sup>39</sup>.

Para Ganuza y Francés (2014), la experiencia de la primera década de presupuestos participativos en España deja como principal desafío para su futuro lo relativo a su diseño, que debe distar de seguir siendo una herramienta más entre las muchas con las cuenta la Administración local, para convertirse en una auténtica experiencia de gobernanza capaz de renovar ésta y la cultura política en la relación entre gobernantes y ciudadanía.

Aunque los comicios de 2015 han vuelto a traer un repunte de las experiencias en España, Nebot y Pires (2017) advierten que se están produciendo en cierta medida retrocesos en cuanto a, por ejemplo, la forma en la que se establecen las reglas del juego -menos participativas y más unilaterales- a la par que en gran medida -exceptuando los objetivos expresados en las experiencias de Madrid o Zaragoza- se están abandonando los valores relacionados con la justicia distributiva e inclusión de sectores más vulnerables de población, para enfocar los procesos de forma prioritaria hacia la incorporación de las TIC, introduciendo mecanismos de participación online como avance democrático en el contexto del nuevo paradigma del gobierno abierto. Veremos los pros y los contras de esta nueva tendencia.

## 2. Presupuestos participativos sobre el terreno: metodologías para su desarrollo y otros elementos a tener en cuenta

---

### a. El primer paso: la necesidad de una transparencia presupuestaria “efectiva”.

Como paso previo a una participación informada en los procesos de presupuesto participativo -dado que uno de sus objetivos prioritarios debe ser promover la educación cívica y el conocimiento sobre el funcionamiento de las Administraciones públicas-, es fundamental que se avance en una transparencia presupuestaria efectiva. Desde finales de los 90, organizaciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y las Naciones Unidas han puesto su atención en la transparencia presupuestaria como una herramienta para que los gobiernos profundicen en la “buena gobernanza”. Dando un paso más allá, y como destaca Hernández, E. (23 de noviembre de 2016), las normas y estándares del FMI (2014) y la OCDE (2015) sobre transparencia fiscal han ido incorporando la premisa de la accesibilidad de la información y que ésta sea comprensible para todas las partes interesadas. A su vez, en España, *la Ley 19/2013, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno* cita entre las obligaciones de publicidad activa de las Administraciones que la información de relevancia económica, presupuestaria y estadística se publique de forma accesible y comprensible.

---

<sup>39</sup> Recientemente, municipios como el de Molina de Segura (Murcia) han suscrito pactos cívicos de esta naturaleza.

El debate informado es condición previa para que la participación desarrolle calidad deliberativa y en este punto es donde entra en juego el concepto de “transparencia efectiva” (u operativa), acuñado por Heald (2006) y que viene a significar que “las personas receptoras sean capaces de procesar, digerir y usar” la información pública proactiva. Lo contrario es lo que se denomina “ilusión de transparencia”, es decir, la publicación de grandes conjuntos de información y datos que se hacen inmanejables e incomprensibles, aunque se cumpla de forma estricta con las obligaciones de transparencia que impone la legislación vigente.

Promover la transparencia efectiva implica trabajar con información proactiva cuyo objetivo a la hora de distribuirla no es otro que *“la ciudadanía se forme juicio”*, pues como recoge en una reciente reflexión Ortiz de Zarate (15 de febrero de 2017), *“si la información está disponible, pero no se usa, no produce ningún efecto”*. Así crear valor público -al margen del volumen de información que se abre- depende de criterios como la accesibilidad, inteligibilidad, calidad, facilidad de uso, utilidad, segmentación, veracidad y bidireccionalidad.

Lograr una transparencia efectiva adquiere una especial relevancia en el caso de las finanzas y presupuestos de las instituciones públicas dada la complejidad y volumen de la contabilidad pública moderna. Para ello, nos podemos apoyar en herramientas como los “presupuestos ciudadanos”, que vienen a ser una versión simplificada y más “amigable” del presupuesto, incluyendo aspectos como los supuestos económicos que subyacen, información sobre el proceso presupuestario, cómo se recaudan los ingresos, prioridades de gasto, terminología presupuestaria, etc<sup>40</sup>. Además, las nuevas tecnologías también están al servicio de la apertura presupuestaria “efectiva”, con herramientas digitales como *Dónde van mis impuestos*<sup>41</sup> (Civio), *Open Spending*<sup>42</sup> (Open Knowledge Foundation), *Estándar Internacional de Datos Presupuestarios Abiertos*<sup>43</sup> (Global Initiative for Fiscal Transparency) y *Presupuestos Municipales*<sup>44</sup> (Gobierno).

## b. La importancia de la deliberación

La deliberación es un elemento esencial dentro de las experiencias de presupuesto participativo, y en general en cualquier proceso de participación en el que deben alcanzarse consensos. La “democracia deliberativa” tiene que ver con el hecho de que *“las decisiones públicas solo son legítimas cuando son el resultado de una amplia deliberación democrática”* (Martí, 2006). En esta línea, Fishkin (1991) relaciona esta noción con la apatía y el desinterés de la ciudadanía hacia lo que ocurre en la vida pública, un resultado que viene dado por la preponderancia de la democracia representativa dominada por los partidos políticos y sin componente deliberativo. Procesos como los presupuestos participativos vuelven a abrir las “ágoras”, pero hay que plantearse de qué modo se alcanza la calidad deliberativa. Sus requisitos normativos, recogidos en la teoría deliberativa, pasan por la pluralidad y acceso, igual participación, sinceridad y libertad de posicionamientos (Ganuza, 2012).

<sup>40</sup> Sobre la elaboración de “presupuestos ciudadanos” véase International Budget Partnership (2012).

<sup>41</sup> <https://dondevanmisimpuestos.es>

<sup>42</sup> <https://openspending.org>

<sup>43</sup> <https://blog.okfn.org/2016/10/20/what-is-the-open-fiscal-data-package>

<sup>44</sup> <https://presupuestos.gobierno.es>

La calidad deliberativa de los procesos de presupuesto participativo ha sido objeto de estudio en obras como la de José Molina (2011), proponiendo una serie de indicadores de deliberación para medir las experiencias en esta variable. Aunque es alrededor del ámbito de la participación digital donde se viene desarrollando mayor debate sobre cómo las TIC pueden mejorar la deliberación en los procesos participativos. Estudios como el de Sampaio et al. (2011) han abordado procesos de presupuesto participativo digital como el de Belo Horizonte (Brasil) desde la perspectiva de la deliberación, utilizando un modelo de indicadores que se relacionan con aspectos como la tematización crítica razonada, la reflexividad, la asunción de roles en un entorno de respeto, la inclusión y la igualdad discursiva. Aproximaciones más recientes tienen también en cuenta las plataformas sociales, caso de la investigación realizada por Pieper y Pieper (2015), que está centrada en la calidad deliberativa vía redes sociales digitales del proceso de presupuesto participativo de Frankfurt/Main (Alemania), y en la que se llega a la conclusión de que una tercera parte de los comentarios registrados en redes sociales eran altamente deliberativos, pero con tendencia al estancamiento a la hora de dialogar o alcanzar acuerdos.

### c. Cómo desarrollar un presupuesto participativo: aspectos metodológicos

Los presupuestos participativos, aún en su diversidad, se pueden agrupar en distintos modelos o tipologías. Así, siguiendo a Cabannes (2015a) pueden diferenciarse -aunque no son incompatibles y se pueden alternar o simultanear en un mismo ejercicio presupuestario- entre:

- *Territoriales*. Tipología más frecuente y que se puede desarrollar en distintos niveles -barrio, distrito, ciudad, etc.- y cuyo diseño está orientado a involucrar y beneficiar a sus habitantes.
- *Temáticos* -o sectoriales-. Cuando se debate a nivel municipal sobre los recursos que se van a destinar a áreas específicas.
- *De base actoral*. Mucho menos frecuentes y dirigidos en este caso a determinados colectivos más vulnerables o con necesidades concretas -jóvenes, mayores, mujeres o inmigrantes-.

Otra tipología desarrollada en España es la centrada en si la participación es más o menos abierta. De este modo, siguiendo a Francés, Carrillo y Sanchís (2015), contamos con los siguientes tipos de presupuestos participativos:

- *Base asociativa*, en los que participan únicamente representantes de colectivos formales.
- *Base mixta*, en los que participan tanto asociaciones como ciudadanía individual, aunque con capacidades diferenciadas.
- *Base individual*, con participación abierta a toda la ciudadanía por igual.

Cada proceso de presupuesto participativo es distinto en tanto que debe adaptarse a la situación local. “No hay una receta universal” (Cabannes, 2004a: 33) pero si podemos comenzar hablando, siguiendo a este autor, de unas condiciones básicas para desarrollarlos con solvencia.

Serían las siguientes:

1. La existencia de *voluntad política*, fundamental para el cumplimiento de los compromisos adquiridos así como para dar continuidad a las experiencias.
2. Contar con el *interés e involucración* de las asociaciones de la sociedad civil y ciudadanía en general para asegurar su sostenibilidad.
3. Definir las *reglas del juego*, preferiblemente junto a la ciudadanía.
4. *Capacitar y formar* a personal técnico y ciudadanía.
5. Facilitar la *información* necesaria durante todo el proceso.
6. *Priorizar las demandas* de la ciudadanía en base a criterios técnicos -necesidades más o menos urgentes-, asegurando una distribución más justa de los recursos.

A partir de aquí, el presupuesto participativo se despliega a través de un ciclo integrado por distintas fases que, en general, siguen la estructura progresiva de información-consulta-decisión. (Francés, Carrillo y Sanchís, 2015). A estas etapas hay que añadir dos importantes -antes y después-, como es el caso, siempre recomendable, de contar con un diagnóstico previo, así como realizar una evaluación posterior (Cabannes, 2004a).

El diseño de los procesos requiere de algunos criterios mínimos o principios orientadores comunes extraídos de buenas prácticas y que han sido recogidos en Declaraciones como la de Antequera (2008) o la de Bogotá (2011)<sup>45</sup>. Los principios recogidos en la declaración de Bogotá son especialmente esclarecedores a la hora de mostrar cómo confeccionar un proceso de presupuesto participativo, que debe ser:

- Un proceso *autorreglamentado*, es decir, explicitando las reglas del juego con la participación de la ciudadanía.
- Un resultado *vinculante*, garantizando de este modo que se cumplen las decisiones adoptadas.
- Un ejercicio de *democracia directa*, lo que implica que todas las personas participantes pueden participar por igual, con la misma capacidad de decisión.
- Un espacio *inclusivo*, en el sentido de facilitar la participación de los colectivos más vulnerables o con necesidades especiales. El proceso debe tener entre sus objetivos la reducción de desigualdades.

---

<sup>45</sup> Sobre estas distintas declaraciones puede obtenerse más información aquí: <http://www.coglobal.es/wp-content/uploads/2016/05/Declaraciones-pol%C3%ADticas-sobre-Democracia-Participativa.pdf>

- Un entorno *deliberativo*, facilitando los espacios para la discusión y la construcción de consensos. Para ello, también hay que asegurar que se cuente con sistemas de *información, comunicación y formación* que garanticen la autonomía, empoderamiento y apropiación social del proceso.
- Un sistema que cuente instrumentos de *seguimiento, control social y rendición de cuentas*.
- Una herramienta vinculada a la *planificación municipal*, con marcos técnicos y administrativos.
- Una *práctica continuada* que garantice la participación en todas sus fases, siendo así capaz de transformar la realidad social.

### 3. Impactos y aprendizajes que nos dejan tres décadas de presupuestos participativos

Alrededor de los presupuestos participativos se ha desarrollado una importante corriente académica que ha estado en gran parte centrada en analizar tanto los impactos como los aprendizajes que han dejado sus miles de experiencias en ciudades de todo el mundo durante tres décadas de expansión, que sin duda nos dan muestra del potencial de la herramienta.

Siguiendo a Cabannes (2015b) y Cabannes y Lipietz (2015), diversos estudios muestran su contribución para profundizar en la democracia (dimensión política), para aportar mayor transparencia, rendición de cuentas, optimización del uso de los recursos y eficiencia de los servicios públicos (dimensión de gestión), así como para mejorar los vínculos entre gobernantes y ciudadanía (dimensión relacionada con la buena gobernanza). Los presupuestos participativos han demostrado ser una herramienta útil para reducir la corrupción (Cabannes, 2004a), para incrementar el aprendizaje público y fomentar ciudadanía activa, promover la justicia social y modernizar las Administraciones públicas (Wampler, 2007, 2000).

Su contribución a la gobernanza urbana y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio era ya una realidad a principios del siglo XXI (Cabannes, 2004b) y se ha continuado materializando en experiencias en ciudades de distintos continentes a través de las cuales se ha mejorado la provisión y gestión de los servicios básicos, innovando en la forma en la que son gestionados y por quienes son gestionados, resultando en servicios más baratos y mejor mantenidos con control y vigilancia ciudadana (Cabannes, 2014).

De algún modo, se ha mejorado la gobernanza de las ciudades cambiando las relaciones de poder preexistentes entre gobernantes y gobernados. Así, uno de los principales aprendizajes, como destacan Allegretti, García y Paño (2011: 81) es comprobar cómo el presupuesto participativo ha transformado a las personas que habitan en los territorios en “ciudadanía”, es decir, *“han aprendido cómo funcionan las instituciones, cómo se gestionan los recursos públicos, cómo es el lugar en el que viven, cuáles son las desigualdades que existen y por qué existen, así como el valor de la actuación y la creatividad colectiva”*.

Siguiendo a estos mismo autores, hay que destacar cómo se han mejorado las relaciones entre los actores implicados en el proceso, modificando los tradicionales estereotipos negativos que se tienen hacia personal técnico y representantes políticos, a la par que los escenarios de participación también

han acercado a ciudadanos y ciudadanas. Esto también ha provocado que exista un mayor sentido de comunidad y el fortalecimiento de ésta. Por un lado, se ha reforzado la identidad grupal y, al mismo tiempo, esa comunidad se ha empoderado al producirse un fortalecimiento de sus capacidades, dando lugar a una sociedad civil más fuerte (PB Network, 2014). La consecuencia del empoderamiento es también el surgimiento de la consciencia de que existe una responsabilidad compartida.

Muchos de estos impactos y aprendizajes han sido posibles dentro de un marco de participación prominentemente presencial. ¿Qué ocurre entonces cuando llevamos las asambleas a los foros digitales?

#### 4. Presupuestos participativos digitales: nuevas oportunidades, optimismo limitado

Las TIC se ha ido incorporando de forma paulatina a los procesos de participación ciudadana y los presupuestos participativos no son una excepción. Lo que se conoce como Presupuesto Participativo Digital (PPD) es todavía, sin embargo, un ámbito de estudio académico poco desarrollado, muy especialmente en lo que concierne al impacto real de estos procesos con tecnología y, por tanto, al hecho de vislumbrar cierto consenso acerca de cuál es la mejor manera de incorporarla (Wampler, McNulty y Touchton, 2018).

Siguiendo a Sampaio (2014, citado en Nebot, 2016), cuya tesis doctoral es una de las grandes aproximaciones a este fenómeno<sup>46</sup>, los PPD se pueden definir básicamente en dos tipos: (1) procesos de presupuesto participativo presencial que utilizan las TIC de algún modo para incrementar la participación, presentando alguna etapa online en sus distintas fases; y (2) presupuestos participativos exclusivamente digitales. En la tipología desarrollada por Sampaio, la inclusión de las TIC puede ir desde su utilización para movilizar en procesos presenciales -dándole con ello mayor publicidad- y así hasta ir incrementando progresivamente el peso de la tecnología digital en el ciclo del proceso.

Así, las TIC se pueden incorporar a todas las etapas del proceso (The Democratic Society, 2016), utilizándolas para :

- Generar ideas.
- Priorizar ideas y proyectos.
- Discusión y deliberación sobre proyectos, asignaciones presupuestarias, etc.
- Decisión/Voto.
- Seguimiento y evaluación.

El potencial de las TIC se ve claro, pero sin embargo es más problemático analizar, como decíamos, el impacto real de su inclusión. De los grandes estudios que nos pueden aclarar algo a este respecto, la mayoría se centran en las experiencias brasileñas, y muy en concreto en el proceso pionero de

---

<sup>46</sup> Recoge en gran medida la primera fase de expansión del PPD, identificando 170 procesos en el periodo 2001-2013, la mayoría de ellos de carácter híbrido.

Belo Horizonte, que desarrolló un presupuesto participativo completamente digital en 2006. Aquí encajan las investigaciones de Coleman y Sampaio (2017) y Barros y Sampaio (2016), que estudian tanto los índices de participación como la calidad deliberativa de los procesos.

El proceso de Belo Horizonte, según reconocen sus propios impulsores, tenía como objetivo principal expandir la participación a segmentos de población que tradicionalmente no participan presencialmente. La iniciativa logró este objetivo en su primera edición<sup>47</sup> pero la participación fue descendiendo en sucesivas ediciones por diferentes factores. Los citados estudios destacan como principal factor negativo las barreras de acceso (requisitos para participar), ya que el proceso digital sufrió diferentes modificaciones a lo largo de los años en su diseño y regulación. En este sentido, Peixoto (The Democratic Society, 2016) destaca la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los requisitos de seguridad y verificación y la propia accesibilidad de las herramientas.

Otra cuestión cuyo déficit sufren los PPD es la relativa a la calidad deliberativa -ya hemos hecho mención a ella-. En este sentido, los estudios citados echan en falta un papel más claro y comprometido de dinamización de los foros por parte de las instituciones promotoras para promover interacción y “*feedback*” de las personas participantes, dando lugar a “*engagement*” y con ello una mayor confianza sobre el proceso, cuya quiebra ha sido uno de los principales problemas en Belo Horizonte que explican la caída de la participación. En la misma línea, el estudio de Matheus et al. (2010), que analiza distintas experiencias de América Latina, concluye que es necesario que se asegure el acceso a las tecnologías y se aumente la cantidad y calidad de la información disponible para asegurar la calidad en la discusión. Para ello, se precisan herramientas tecnológicas de deliberación adecuadas, que faciliten la negociación y apoyo grupal para alcanzar consensos (Alfaro et. al, 2010) y que sean inclusivas.

Además de la deliberación, otro gran problema del PPD -en realidad de toda participación centrada en medios digitales-, que no es otro que la brecha digital (Nebot, 2016). En primer lugar, la inclusión de la tecnología digital en los procesos de participación suele provocar una sobrerrepresentación de sectores de población más jóvenes, siento esto lo que ocurrió, por ejemplo, en el primer presupuesto participativo digital de la ciudad de Madrid (Nebot, 2018), a través de un modelo híbrido apoyado en la plataforma “Decide Madrid”<sup>48</sup>. Aunque el problema de la brecha digital va más allá, y puede derivar incluso en que, aún atrayendo más participantes, se incorporen mayoritariamente personas con niveles educativos más altos, con mayor nivel de ingresos y residentes en zonas urbanas (Wampler y Touchton, 2017). De este modo, el PPD es un instrumento para lo que conocemos como clase media y cuyos resultados deben favorecer intereses que la favorezcan (Wampler, McNulty y Touchton, 2018).

La solución a estos desequilibrios -y el gran potencial de la incorporación de las TIC al presupuesto participativo- está, como no puede ser de otra forma, en la necesaria complementariedad de los procesos digitales y “cara a cara”. Las TIC, como decíamos, no pueden determinar por sí solas el éxito de un proceso participativo, pero son un nuevo marco de comunicación y relación que, bien integrado con el ámbito presencial, puede ayudar en la fase de movilización -aumentando la eficacia y reduciendo el coste de esta fase-, sumar transparencia durante todo el proceso y atraer más participantes, también ciudadanía individual.

<sup>47</sup> Participó el 10% de la población frente al 4% registrado en el proceso presencial.

<sup>48</sup> <https://decide.madrid.es>

## BLOQUE IV.

### La participación en la práctica. Experiencias locales, provinciales y autonómicas

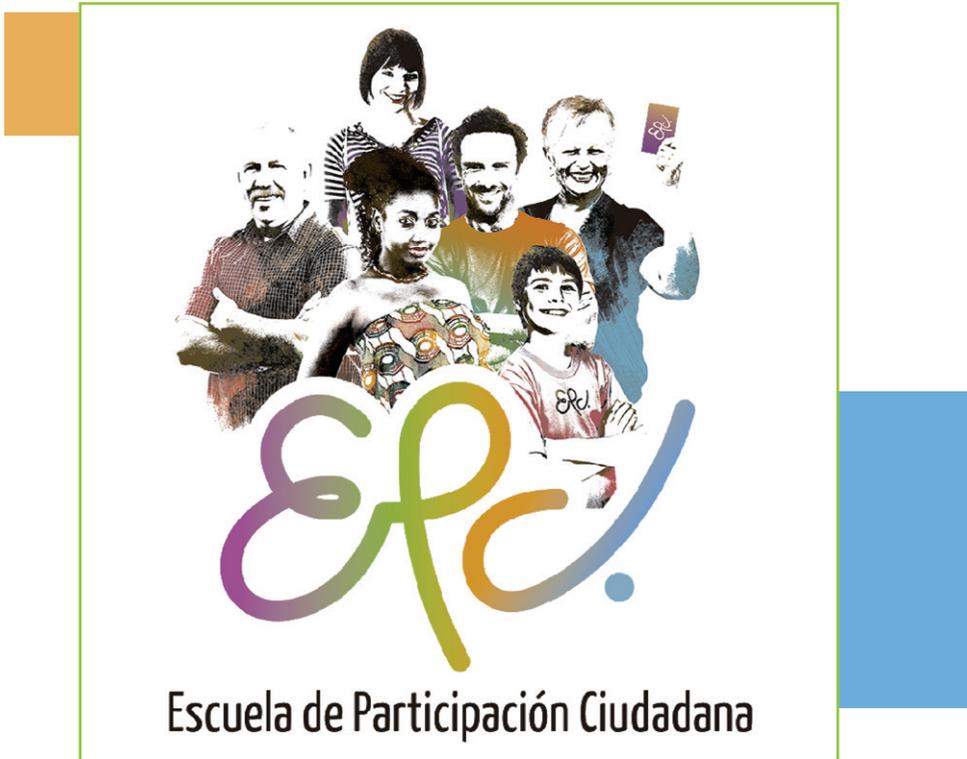
Este bloque incluye una relación de prácticas de participación ciudadana desarrolladas por Administraciones locales, provinciales y autonómicas. Han sido recopiladas a partir de una convocatoria abierta en la que se han solicitado a las instituciones responsables los datos de la iniciativa (título, resumen, objetivos, memoria y valor aportado).

La selección de estas experiencias de participación ciudadana se ha basado en su capacidad para alcanzar un impacto positivo en el entorno, bien en el nivel interno de la organización pública, bien en la sociedad, o en ambos. A su vez, se han dividido en los siguientes apartados, según la naturaleza del proyecto: escuelas de participación ciudadana; presupuestos abiertos; procesos participativos en políticas y prestación de servicios públicos; colaboración y diálogo transversal; participación infantil y juvenil, y experimentación y co-creación.

## A) Escuelas de participación ciudadana

### 1. Escuela de Participación Ciudadana. Ayuntamiento de Córdoba

Imagen 3. Escuela de Participación del Ayuntamiento de Córdoba.



Fuente: Ayuntamiento de Córdoba.

#### **R** Resumen

La Escuela de Participación Ciudadana, inaugurada en marzo de 2011, surge de la demanda ciudadana -Plan Municipal de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Córdoba, a través de su Plan de Acción 2010-2011- con el fin de ampliar conocimientos y destrezas -de ciudadanía, de responsables políticos y de personal municipal-, para mejorar la calidad de las prácticas y gestión participativas en Córdoba. A finales de 2011, pese a la buena acogida en su primer año, se suspendió la programación y el uso de los espacios, permaneciendo como un equipamiento municipal en desuso hasta marzo 2016, cuando se reabrió por la insistente demanda ciudadana, algo puesto de manifiesto en las Jornadas de Participación Ciudadana celebradas en 2016.



## Objetivos

- Recuperar mayores cotas de participación en 2015-2019, tras un período 2011-2015 caracterizado por una política municipal participativa de baja intensidad.
- Favorecer la coordinación con otros Servicios Municipales para transversalizar proyectos desde una dimensión pedagógica.
- Conseguir mayores cotas de co-gestión ciudadana de espacios/proyectos.
- Hacer atractiva una oferta formativa para la participación, acercándola a barrios y sectores específicos de población, diversificando contenidos y formatos, simplificando procedimientos y propiciando su co-gestión.
- Desarrollar acciones formativas tanto dentro de la Escuela como en otros espacios públicos o privados de uso público, ya que es sobre todo un concepto y no tanto un continente. Por ello, aunque tiene instalaciones bien equipadas, también se traslada a centros cívicos, asociaciones, colegios, facultades y otros espacios en casco urbano y en periferia, lo que la acerca donde surge la demanda y especialmente donde es menos accesible.



## Memoria

A continuación se detallan los datos de la **evaluación de 2017**:

- N.º de acciones formativas realizadas: 72
- N.º de acciones formativas realizadas en la Escuela: 33
- N.º de acciones formativas realizadas en distritos: 39
- N.º de personas participantes en las acciones formativas: 2.300 (813 hombres/1487 mujeres).
- N.º de asociaciones participantes en las acciones formativas: 80

Se trata de un proyecto fácil de desarrollar en cualquier municipio porque es viable con pocos **recursos**, necesitando de 1 o 2 profesionales para su gestión y un presupuesto flexible, según las posibilidades económicas disponibles.

Su funcionamiento conlleva **ventajas** para:

- Propiciar mayor autonomía e impacto social de la ciudadanía organizada al aumentar sus capacidades.
- Dar respuesta a demandas formativas del tejido asociativo y personal municipal, percibiéndose como agentes complementarios en la acción social.
- Facilitar información y propiciar debates ciudadanos que aporten elementos de análisis y reflexión a la toma política de decisiones.
- Potenciar la co-gestión en la preparación y desarrollo de las actividades.



#### Valor aportado

- Desarrolla una programación semestral y permite la implementación ágil de nuevas demandas.
- Ofrece contenidos a demanda, innovando en formatos y con diferentes perfiles docentes.
- Pueden beneficiarse asociaciones, colectivos, nuevas formas agrupación, órganos de participación y ciudadanía en general.
- La programación se gestiona de forma centralizada, pero se implementa en Escuela y Distritos.
- Crea sinergias con entidades/instituciones.
- Facilita el uso gratuito de instalaciones, acceso a docencia y recursos para formación de asociaciones y colectivos.



#### Más información:

<https://participa.cordoba.es/m-participacion-tu-ayuda-cuenta/escuela-de-participacion-ciudadana>

## 2. Escuela de Ciudadanía. Diputación de Cádiz

Imagen 4. Escuela de Ciudadanía de la Diputación de Cádiz.



Fuente: Diputación de Cádiz.

### Resumen

Desde el Servicio de Participación Ciudadana de la Diputación de Cádiz se realiza una apuesta por el fortalecimiento del tejido asociativo que pasa, entre otras medidas, por la puesta en marcha de una oferta de formación a través de la Escuela de Ciudadanía, iniciativa que integra un paquete de cinco talleres dirigido a asociaciones de la provincia de Cádiz.

### Objetivos

El objetivo general de esta escuela es sensibilizar a la población de los municipios de la provincia de Cádiz sobre la importancia que la Participación Ciudadana tiene para el desarrollo y crecimiento de sus localidades, y así mismo la relevancia de la formación dirigida a asociaciones.

### Memoria

La oferta formativa para 2018 ha sido de 5 cursos o talleres, de 4 horas de duración.

1. Creación y gestión de asociaciones.
2. Dinamización interna de asociaciones.
3. Redacción de proyectos sociales.
4. Fiscalización de asociaciones y nuevas formas de relación con la Administración.
5. Las subvenciones paso a paso.

En 2017 la oferta se circunscribió a cuatro talleres. En 2018 se ha sumado a ellos el curso 'Las subvenciones paso a paso', una guía práctica de cómo han de solicitarse, tramitarse, ejecutarse y justificarse las ayudas que ofrecen las Administraciones públicas. El año anterior se beneficiaron de la formación de la Escuela de Ciudadanía 178 personas, que participaron en doce talleres.

Estos cursos están dirigidos a las asociaciones sin ánimo de lucro y a la ciudadanía en general. Se ofertan a los Ayuntamientos de la provincia, con preferencia de municipios de población inferior a los 20.000 habitantes, que facilitan el espacio donde se realizan.

La Diputación financia esta iniciativa dentro de sus políticas de fomento de la participación ciudadana, con un enfoque práctico y orientado a que la sociedad civil y el asociacionismo se impliquen de manera real en las políticas públicas, la toma de decisiones y la mejora de sus entornos y cuenten con las herramientas prácticas y teóricas necesarias para ello.



#### Valor aportado

La formación ofrecida se traduce en un empoderamiento de las asociaciones sin ánimo de lucro, a las que se dota de mayor independencia y apertura de nuevos canales de comunicación con la Administración pública. Todo ello favorece el fortalecimiento del tejido asociativo de la provincia y, de este modo, el acceso de la ciudadanía a la vida pública.

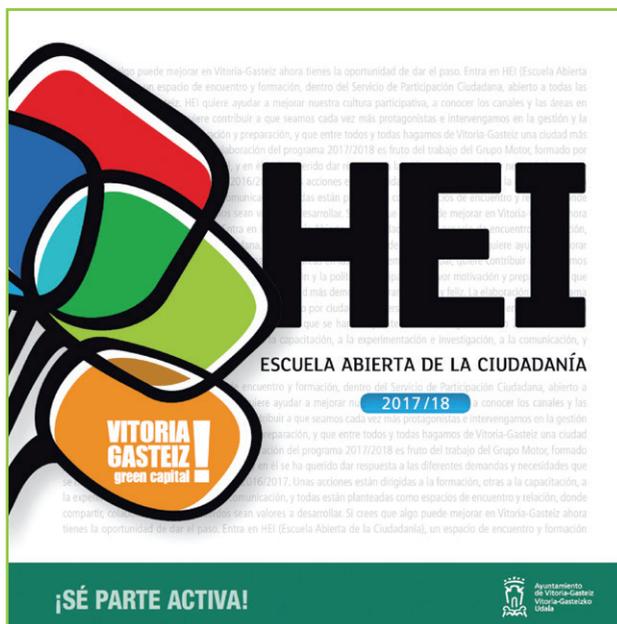


#### Más información

[http://www.dipucadiz.es/participacion\\_ciudadana/Escuela-de-Ciudadania-2018](http://www.dipucadiz.es/participacion_ciudadana/Escuela-de-Ciudadania-2018)

### 3. HEI - Escuela Abierta de la Ciudadanía. Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz

Imagen 5. HEI - Escuela Abierta de la Ciudadanía del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz



Fuente: Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.

#### Resumen

La Escuela Abierta de la Ciudadanía es un programa innovador puesto en marcha el curso 2016/17. Una escuela que quiere ayudar a mejorar la cultura participativa, a conocer los canales y las áreas en las que poder participar y que quiere contribuir a que la ciudadanía sea cada vez más protagonista en la gestión y política municipal, con mayor motivación y preparación, logrando entre todos y todas una Vitoria-Gasteiz más democrática, transparente y feliz.

#### Objetivos

- Motivar y capacitar a la ciudadanía, a representantes políticos y a personal técnico municipal para aumentar en cantidad y calidad la participación ciudadana en la gestión pública local.
- Generar espacios de encuentro y relación donde compartir, debatir y colaborar sean valores a desarrollar e integrar en el quehacer diario.
- Desarrollar en la ciudadanía una cultura participativa que fomente la corresponsabilidad en los problemas de la comunidad y en las decisiones públicas que le afectan.



## Memoria

La Escuela Abierta de la Ciudadanía es un programa que apuesta por una metodología flexible y creativa donde se combinan diferentes formatos de sesiones y actividades para llegar a los objetivos planteados anteriormente.

La elaboración del programa 2017/2018 es fruto del trabajo del Grupo Motor, formado por ciudadanía y personal técnico municipal, y en él se intenta dar respuesta a las diferentes demandas y necesidades que se han ido planteando a lo largo del curso anterior.

En la Escuela Abierta de la Ciudadanía unas acciones están dirigidas a la formación, otras a la capacitación, a la experimentación e investigación, a la comunicación, a evaluar y proponer ideas nuevas, y todas están planteadas como espacios de encuentro y relación, donde compartir, colaborar y llegar a acuerdos sean valores a desarrollar.

El programa se estructura en las siguientes áreas:

- Charlas, conferencias y jornadas.
- Talleres de habilidades sociales.
- Charlas y talleres para asociaciones.
- Conoce tu Ayuntamiento.
- Construyendo el curso 2018/2019.

Desde octubre de 2016 que empezó el programa hasta la actualidad han participado en la Escuela 1.804 personas de manera presencial y 769 vía streaming.



## Valor aportado

La escuela abierta de Ciudadanía es una experiencia innovadora en tres niveles:

- Al compaginar gran variedad de actividades y metodologías.
- Al poner como denominador común de todas ellas el encuentro y relación.
- Al dirigirse no sólo a entidades ciudadanas, sino a la ciudadanía a título individual y también a representantes políticos y personal técnico municipal.



## Más información

[www.vitoria-gasteiz.org/HEI](http://www.vitoria-gasteiz.org/HEI)

#### 4. Escuela de Participación. Ayuntamiento de Castellón

---

Imagen 6. Escuela de Participación del Ayuntamiento de Castellón



## ESCOLA DE PARTICIPACIÓ

### Regidoria de Participació Ciutadana

Fuente: Ayuntamiento de Castellón.

#### Resumen

Iniciativa del Ayuntamiento de Castellón de la Plana, a través de la Unidad de Participación Ciudadana. Se trata de una experiencia formativa de fortalecimiento del tejido asociativo de la ciudad impulsada junto con la Fundación Horta Sud.

#### Objetivos

Se pretende mejorar el funcionamiento de las entidades ciudadanas, trabajando por un cambio del modelo asociativo basado en los siguientes ejes:

- Transparencia y cumplimiento de la legalidad.
- Representativas, fuertes, autónomas.
- Trabajo en red entre las entidades.
- Equilibrio en el cumplimiento de las funciones del movimiento asociativo: social, educativa, económica y política.
- Cambio en la relación con la Administración, teniendo en cuenta el principio de subsidiariedad.



### Memoria

La formación ofrecida se traduce en talleres prácticos, con materiales adaptados, que resulten de utilidad para las asociaciones, en concreto para tratar temáticas relacionadas con:

- Obligaciones documentales.
- Obligaciones fiscales.
- Adaptación a la Administración electrónica.
- Cómo mejorar la comunicación.
- Cómo aumentar la base social.
- Asesorías personalizadas.



### Valor aportado

La propuesta consolida una Escuela con una oferta de cursos y talleres estable, con la posibilidad para la asociaciones de seguir un itinerario formativo. Es la primera propuesta de la provincia al alcance de una cuarta parte de la población. Conecta, además, con el resto de acciones de la Unidad de Participación, y es canal directo con el tejido asociativo de la ciudad, sin necesidad de saturar a reuniones.



### Más información

<http://participa.castello.es>

## B) Presupuestos abiertos

### 1. Presupuestos participativos. Ayuntamiento de Barakaldo

Imagen 7. Imagen promocional de los Presupuestos Participativos del Ayuntamiento de Barakaldo.



Fuente: Ayuntamiento de Barakaldo.

#### R Resumen

El Ayuntamiento de Barakaldo incorpora a los presupuestos anuales las necesidades y preferencias de todas las vecinas y vecinos, destinando 1.100.000 euros para el año 2018 y 1.100.000 euros para el año 2019, para ejecutar las propuestas que sean presentadas y votadas por la ciudadanía.

#### Objetivos

La implicación política configura el presupuesto participativo como un proceso público de toma de decisiones y como un intento de articular la democracia representativa con la democracia participativa, lo cual requiere de las y los representantes políticos una acción pública en línea con tales objetivos y que puede sintetizarse en la idea de garantizar la vinculación de la Administración con la ciudadanía mediante un proceso de toma de decisiones vinculante.

#### Memoria

**Propuestas ciudadanas:** 787 registros que se han convertido en 1.450 propuestas de las cuales 407 han sido admitidas en 95 proyectos que han salido a votación. Los 95 proyectos se han agrupado en 6 apartados correspondientes al programa de rendición de cuentas del Ayuntamiento.

**Proceso informativo:** se instalaron 10 carpas en diferentes fechas y barrios para informar a la ciudadanía sobre el proceso.

**Votación:** La ciudadanía podía votar un proyecto de cada apartado. Se registró una participación del 3,21 % de la población empadronada mayor de 16 años.



#### Valor aportado

Destinar un porcentaje del presupuesto municipal para que la ciudadanía decida cómo gastarlo es innovador en Barakaldo. Comparando el número de personas participantes con otros municipios, la participación en las votaciones ha sido muy elevada, en 2017 el 3,06% y en el proceso 2018-2019, el 3,21%, datos que muestran que la ciudadanía ha acogido estos procesos con mucho interés.



#### Más información

<https://www.barakaldo.org/portal/web/gobierno-abierto/presupuesto-participativo>

## 2. Decide Madrid. Ayuntamiento de Madrid

Imagen 8. Web de los Presupuestos Participativos del Ayuntamiento de Madrid.



Fuente: Ayuntamiento de Madrid.

### R Resumen

Decide Madrid, basada en el software libre CONSUL, es una herramienta de participación ciudadana puesta en ejecución por el Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto de la Dirección General de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid. Decide Madrid se desarrolla principalmente a través de Internet, aunque en ocasiones se han utilizado canales presenciales. Busca llevar la toma de ciertas decisiones a la propia ciudadanía en diversos procesos, entre los que encontramos propuestas ciudadanas, audiencias públicas y presupuestos participativos.



## Objetivos

El objetivo de Decide Madrid es facilitar la participación ciudadana individual, real y directa. Se trata de una herramienta web que facilita los principales tipos de procesos participativos:

- **Propuestas ciudadanas:** cualquier persona que tenga una idea para mejorar la ciudad puede hacer una propuesta, que si recibe un número de apoyos suficiente es votada y si resulta aprobada el equipo de gobierno la asume como propia y la desarrolla.
- **Consultas:** el Ayuntamiento, antes de realizar una actuación relevante, consulta a la ciudadanía sobre su oportunidad, sobre los criterios que se deben seguir o se da la oportunidad de elegir entre dos proyectos alternativos.
- **Presupuestos participativos:** el Ayuntamiento reserva una cantidad de dinero para proyectos propuestos y votados por la ciudadanía. En los últimos dos años se han reservado 100 millones de euros, la mayor cantidad dedicada a presupuestos participativos en el mundo.



## Memoria

Hasta el desarrollo de la iniciativa Decide Madrid, la participación ciudadana se vehiculaba a través del movimiento asociativo, y no se contaba con cauces para la participación directa. Tampoco existía un compromiso que considerase las consultas como vinculantes. Los planes estratégicos de la ciudad se elaboraban consultando a asociaciones y personas expertas, pero inevitablemente dejaban fuera del proceso a aquellos ciudadanos y ciudadanas que no habían sido invitados a participar.

El Ayuntamiento de Madrid planteó el desarrollo de una herramienta que permitiera poner en valor esa inteligencia colectiva y que más allá de las consultas implicara una auténtica cesión de poder en favor de la ciudadanía. Esto supuso crear un marco normativo y político que facilitara tanto la puesta en marcha de procesos participativos con garantías como la decisión por parte del Ayuntamiento de aceptar la voluntad de la ciudadanía como vinculante.

Para crear el portal de participación ciudadana Decide Madrid se desarrolló una **herramienta informática** llamada Consul ([consulproject.org](http://consulproject.org)), cuyo código se ha liberado y compartido con decenas de municipios y regiones de todo el mundo. Ciudades como Buenos Aires, Montevideo, Turín o París; regiones como Jalisco (México) o La Libertad (Perú); universidades y otras instituciones usan esta herramienta para llevar a cabo sus procesos participativos. Esto ha permitido, partiendo de la tecnología, ir más allá para compartir también experiencias y conocimiento en torno a la participación ciudadana entre todas las Administraciones que usan la herramienta.

Uno de los primeros procesos que fueron puestos en marcha fue la iniciativa popular o **propuesta ciudadana**, en base a la cual de obtenerse 27.000 apoyos entre todas las personas empadronadas mayores de 16 años, el Ayuntamiento se compromete a su implementación tras las comprobacio-

nes correspondientes respecto a su viabilidad. No sería hasta 2017 cuando dos de las propuestas, “Madrid 100% Sostenible” y “Billete único para transporte público”, pasaran el umbral requerido, estando ya en tramitación.

En cuanto a las consultas ciudadanas o audiencias públicas, cabe destacar la reforma de la Plaza de España, un proyecto complejo que incluyó las aportaciones de grupos de trabajo, personas expertas y jurado.

Finalmente, el **presupuesto participativo** es un procedimiento mediante el cual anualmente la ciudadanía decide en qué emplear una parte del presupuesto, 100 millones de euros anuales. La población puede formular propuestas de inversión, las mejor valoradas y su presupuesto son publicadas nuevamente para ser votadas, y las más votadas hasta agotar presupuesto son vinculantes para el Ayuntamiento.

Los presupuestos participativos 2018 de Decide Madrid han dejado unos datos de participación ciertamente reseñables.

- Participaron un total de 91.032 personas (52% mujeres y 48% hombres).
- Se enviaron un total de 3.323 propuestas, de las que pasaron a la fase final 702, mientras que 1.027 se estimaron inviables.
- La fase de apoyos contó con 53.319 participantes, que enviaron 408.003 apoyos.
- La votación final registró 53.891 participantes en la web y otros 2.191 en urnas.

Decide Madrid ha logrado que la participación se convierta en un ejercicio accesible, sencillo y rápido para la mayor parte de la población. Además, se ha acompañado de elementos facilitadores para que sectores de la población afectados por la brecha digital u otras dificultades puedan ejercer igualmente su derecho a opinar. Se ha creado un departamento de Inclusión, Neutralidad y Privacidad para asegurar que todas las voces se escuchen.

La principal innovación que aporta Madrid es el uso de las nuevas tecnologías en los sistemas de participación, lo que amplía no sólo cuantitativamente sino cualitativamente el número de ciudadanía participante.

Aunque procesos como los presupuestos participativos o las consultas ciudadanas se realizan en otras ciudades desde hace años, la puesta en funcionamiento de una plataforma online ha permitido incorporar a estos procesos a decenas de miles de personas que hasta ahora no participaban en procesos presenciales tradicionales.



#### Valor aportado

Decide Madrid está siendo pionero en materia de participación ciudadana directa, permitiendo a cientos de miles de ciudadanos y ciudadanas tomar decisiones para mejorar Madrid.

Además, al liberarse la plataforma CONSUL, decenas de instituciones públicas lo están usando y se está creando una comunidad de gobiernos locales y regionales de todo el mundo que colaboran para hacer mejores procesos participativos.



Más información

<https://decide.madrid.es>

### 3. Presupuestos Abiertos 2018. Ayuntamiento de Leioa

---

**Imagen 9. Buzón presencial de Gobierno Abierto habilitado para los Presupuestos Participativos del Ayuntamiento de Leioa.**



Fuente: Ayuntamiento de Leioa.



Resumen

Consiste en la participación directa en el 25% del presupuesto local para inversiones del año 2018, a través de un proceso activo de toma de decisión por parte de la ciudadanía de Leioa. La elaboración de las líneas fundamentales del proceso y su vertebración se realiza en colaboración con la Universidad del País Vasco a través de un convenio de colaboración suscrito entre el Ayuntamiento y la Universidad con el Máster de Participación y Desarrollo Comunitario.



## Objetivos

- Posibilitar que la ciudadanía de Leioa establezca las principales necesidades del municipio.
- Facilitar que la ciudadanía se convierta en protagonista activa de la vida social, profundizando en una democracia participativa y permitiendo una mayor transparencia, eficiencia y eficacia en la gestión municipal, al compartir entre representantes políticos, personal técnico y ciudadanía el debate acerca de en qué se van a gastar los impuestos.
- Promocionar la reflexión activa y la solidaridad, ya que los vecinos y las vecinas tienen la oportunidad de conocer y dialogar sobre los problemas del municipio en espacios de debate con representantes políticos y personal técnico.



## Memoria

El proyecto de los Presupuestos Abiertos de Leioa se ha desarrollado en cuatro **fases**:

1. Constitución del Grupo Motor. En esta primera fase se constituyó un grupo de trabajo y coordinación interno. Dentro del área de Hacienda se constituyó un Grupo de Coordinación y Seguimiento interno del proceso, también llamado Grupo Motor.
2. Recogida de propuestas ciudadanas. Entre el 27 de noviembre y el 22 de diciembre de 2017 se utilizaron distintas vías de comunicación con la ciudadanía leioaztarra para hacer llegar sus propuestas al Ayuntamiento. Se podían presentar los siguientes tipos de propuestas: a) propuestas de competencia municipal; b) propuestas que resulten técnica y/o económicamente viables; c) propuestas que justifiquen su sostenibilidad económica y financiera; d) propuestas que primen el interés general y el bien común de toda la ciudadanía residente en el municipio de Leioa sobre los intereses particulares; e) propuestas que garanticen el equilibrio territorial del municipio; f) propuestas cuyo contenido no sea ilegal, difamatorio o discriminatorio, y asociadas a cualquier ámbito de actuación de competencia municipal en materia de gasto público.

Se habilitaron diferentes canales de recogida de propuestas ciudadanas -presenciales y online-. Pudo participar cualquier persona empadronada en Leioa y mayor de 16 años. Se podían enviar tantas propuestas como se quisiera. Además, el cuestionario que se empleó en este proceso fue de lectura fácil. Se recibieron un total de 42 propuestas por distintos canales.

3. Análisis técnico y selección de las propuestas. La Oficina Técnica se encargó de analizar la viabilidad de las propuestas recibidas y proponer los diez proyectos que se llevarían a votación.

En total, la partida destinada a los Presupuestos Abiertos es de 840.000 euros, un 25% del presupuesto total para inversiones aproximadamente, por lo que las y los leiozarras tendrían que destacar los proyectos más interesantes a desarrollar en 2018.

4. Fase de devolución a la ciudadanía y votación de los proyectos. En total, se recibieron 362 formularios válidos.

### Valor aportado

Este proyecto ha supuesto para la institución un banco de conocimiento para desarrollar futuras experiencias. El proceso participativo que se ha desarrollado ha propiciado además una mayor transparencia y apertura del Gobierno municipal, abriendo la gestión presupuestaria a la democracia directa como un complemento útil y necesario de la democracia representativa. Este ejercicio ha incorporado elementos innovadores a la gestión pública local y generado ilusión dentro y fuera de la organización.

### Más información

<http://leioazabalik.leioa.net/presupuestos-abiertos>

## 4. Presupuestos participativos de la Región de Murcia. Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

---

**Imagen 10: Web de los Presupuestos Participativos 2017 de la Región de Murcia.**



Fuente: Gobierno de la Región de Murcia.

### Resumen

Los Presupuestos Participativos son una herramienta de profundización de la democracia, mediante la cual la ciudadanía puede decidir el destino de una parte de los recursos públicos, buscando entre todas y todos las mejores soluciones a las necesidades existentes.

Los Presupuestos Participativos dan mayor transparencia y eficacia a la gestión de los recursos públicos, abriendo un diálogo entre ciudadanía, representantes políticos y personal técnico de la Administración sobre el qué y el cómo se va a gastar el dinero público.



## Objetivos

Con esta iniciativa se persigue acercar la Administración a la sociedad, involucrando a la ciudadanía para que se sienta parte del sistema. De esta forma, la población puede constatar que los recursos son limitados frente a las innumerables necesidades que se ponen de manifiesto diariamente en la gestión pública. Se trata, en definitiva, de implicar a todos los colectivos sociales, incluidas las personas mayores y jóvenes, mediante la ponderación reflexiva de los fines que quieren obtener de su Administración y los medios puestos a su disposición.

Para la propia Administración supone la apertura a la ciudadanía frente al enclaustramiento que podría suponer el propio funcionamiento del sistema burocrático, más atento a veces a su propio mantenimiento y perpetuación de sus viejas formas de actuación que a las expectativas de las personas a las que en definitiva sirve.

Supone insuflar un aire nuevo a nuestro clásico Estado de derecho, ahondando en sus virtudes y tratando de paliar algunos de sus defectos, aprovechando las ventajas de las que hoy disponemos, fruto del enorme desarrollo de las tecnologías de la información, que posibilitan que la ciudadanía pueda votar las opciones de su elección de forma accesible y sencilla.



## Memoria

En el año 2016, los Presupuestos Participativos eran una herramienta de gestión pública muy embrionaria y la experiencia existente hasta el momento se circunscribía al ámbito local.

En este contexto, la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia se plantea el reto de iniciar en su ámbito una experiencia piloto de participación ciudadana con la elaboración del anteproyecto de presupuestos autonómicos del año 2017.

Para ello, la *Resolución de 4 de julio de 2016, de la Dirección General de Participación Ciudadana, Unión Europea y Acción Exterior, y de la Dirección General de presupuestos y fondos europeos, por la que se determina el procedimiento para la elaboración de los presupuestos participativos de 2017*, establecía las siguientes fases en el proceso:

- a) Fase de puesta en marcha.
- b) Fase de selección de propuestas de actuación.
- c) Fase de consulta pública.
- d) Fase de retorno.
- e) Fase de seguimiento y control.

El Consejo de Gobierno, en su sesión de 6 de julio de 2016, inició el proyecto piloto de Presupuestos Participativos para el ejercicio presupuestario 2017, en los que finalmente se sometieron a consulta pública un total de 7.250.000 euros, encuadrados en 10 programas presupuestarios.

Durante esta experiencia, pionera en el ámbito regional, participaron en la determinación de propuestas un total de 144 colectivos y asociaciones. A su vez, más de 3.200 ciudadanos y ciudadanas se registraron en la consulta online y seleccionaron un total de 44 actuaciones repartidas entre esos 10 programas. Todas ellas fueron recogidas en la correspondiente ley de presupuestos.

Con la finalidad de consolidar esta herramienta, la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, a través de Acuerdo del Consejo de Gobierno de fecha 2 de agosto de 2017, asumió de nuevo el desafío de iniciar un proyecto de Presupuestos Participativos para el ejercicio 2018, con, esta vez, 11 programas presupuestarios afectados y un importe total de 7.950.000 euros.

Mediante la *Resolución de 26 de julio de 2017, de la Secretaría General de la Consejería de Transparencia, Participación y Portavoz y la Dirección General de Presupuestos y Fondos Europeos, por la que se determina el procedimiento para la elaboración de los presupuestos participativos de 2018*, se establecían las fases que configurarían el proceso, en la misma línea marcada por la normativa del año anterior.

La consulta pública en línea estuvo abierta a la participación ciudadana durante 15 días, del 28 de septiembre al 12 de octubre de 2017. Cada ciudadano y ciudadana podía seleccionar en cada ámbito tres propuestas. En total 2.950 participantes completaron la encuesta de los 3.560 que se registraron.

La experiencia obtenida en el diseño, elaboración, ejecución y evaluación de los Presupuestos Participativos de 2018 será un elemento determinante para su programación en el siguiente ejercicio 2019, de manera que permita ampliar el ámbito material, así como la mejora del procedimiento seguido y el grado de participación, haciendo especial hincapié en colectivos concretos en los que se ha demostrado su deficitaria participación en las experiencias pasadas, con el fin de fomentarlos y potenciarlos. De esta forma, trataremos de corregir, expandir y perfeccionar este interesante instrumento de participación ciudadana año tras año.



#### Valor aportado

Esta herramienta ha sido seleccionada por la Administración General del Estado como única experiencia regional incluida en el III Plan de Gobierno Abierto que el Gobierno nacional ha presentado a la Alianza por el Gobierno Abierto (Open Government Partnership), organización internacional compuesta por gobiernos y sociedad civil para el desarrollo de medidas de participación y transparencia, que certifica su cumplimiento.

De esta forma, el esfuerzo de la política regional de buen gobierno apoya la voluntad de asegurar la cooperación interadministrativa entre los distintos niveles de Administración -estatal, autonómica y local- propiciando iniciativas conjuntas acordes con la realidad del Estado español.

## Más información

<https://transparencia.carm.es/presupuestos-participativos>

## C) Procesos participativos en políticas y prestación de servicios públicos

### 1. Plan de apertura de datos. Municipio de Olavarría

Imagen 11: Imagen promocional de evento sobre apertura de datos en Olavarría.



Fuente: Municipio de Olavarría.

## Resumen

Con el fin de avanzar en la digitalización y apertura de datos en Olavarría, y entendiendo que se trata de actores fundamentales que deben ser socios del Gobierno Municipal con objeto de hacer sostenible la iniciativa de apertura del Municipio, se convocó a instituciones intermedias de la sociedad a ser parte del Plan de Apertura de Datos. Se establecieron compromisos de apertura para varias temáticas -Salud/Seguridad/Educación; Políticas Sociales/Producción/Ambiente; Servicios Públicos/Gobernanza y Rendición de Cuentas-. Se habilitan mecanismos online para el seguimiento de los compromisos asumidos.



### Objetivos

- Impulsar mejoras sustantivas en la generación y disponibilidad de datos que sirvan a los actores involucrados.
- Asegurar la continuidad y el fortalecimiento de las políticas de Gobierno Abierto mediante la participación e involucramiento de actores intermedios de la sociedad.



### Memoria

Actualmente Argentina ha ascendido 34 lugares en el ranking mundial de Transparencia y Gobierno Abierto, ubicándose en el puesto número 20. En Olavarría el Gobierno Local sigue esta política nacional y provincial para la apertura de datos y ha dado el primer paso con el lanzamiento del Portal de Gobierno Abierto ([www.gobiernoabierto.olavarria.gov.ar](http://www.gobiernoabierto.olavarria.gov.ar)).

En esta instancia, el Municipio de Olavarría entiende que es necesaria la participación de actores intermedios de la sociedad, que a diario cumplen roles fundamentales en el uso y generación de datos e información dentro de los distintos ámbitos sociales. Dicho involucramiento asegura la continuidad y el fortalecimiento de esta iniciativa, perdurando y haciéndola trascender a los mandatos políticos.

Así, se invitó a los organismos representados a suscribir el Acta Acuerdo del Plan de Apertura de Datos del Partido de Olavarría. Posteriormente se inició un debate para la conformación de compromisos de apertura de datos bajo las siguientes temáticas: Salud/Seguridad/Educación; Políticas Sociales/Producción/Ambiente; Servicios Públicos/Gobernanza y Rendición de Cuentas; los cuales regirán las acciones de gobierno abierto del Municipio, mediante el involucramiento de los actores que suscribieron, con el objetivo de impulsar mejoras sustantivas en la generación y disponibilidad de los datos que sirvan a todos. Posteriormente se establecerá una sección de consulta *online* para seguir el avance del plan de apertura convenido.



### Valor aportado

Muy especialmente, la inclusión de actores intermedios en el proceso de apertura de datos donde el Municipio ha tomado la iniciativa, sumando la colaboración y aporte que pueden hacer estos organismos con la información que a diario generan, aspecto que enriquece la calidad de datos que se publican.

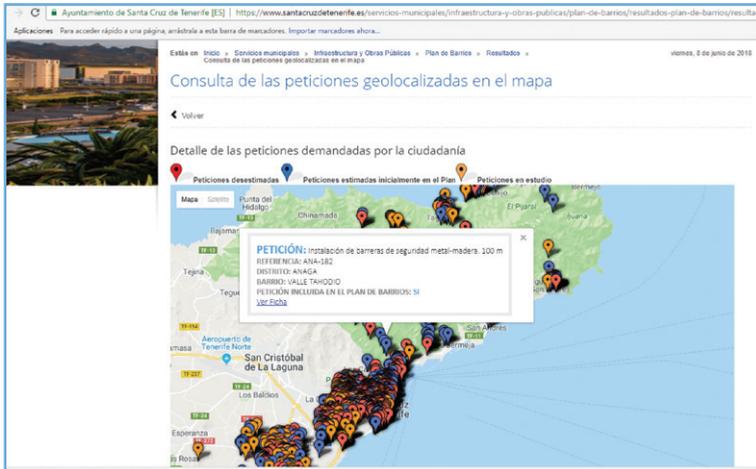


### Más información

[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=6&v=TZuvcogHG08](https://www.youtube.com/watch?time_continue=6&v=TZuvcogHG08)

## 2. Plan de Barrios 2017-2021: tu barrio como tú lo quieres. Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife

**Imagen 12: Captura de pantalla de solicitudes geolocalizadas del Plan de Barrios del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.**



Fuente: Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

### R Resumen

El Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife decide poner en marcha un nuevo Plan de Barrios, un programa de obras que se ejecutarán en los cinco distritos de la capital en los próximos 5 años, con un presupuesto total de 30 millones de euros. Se trata de actuaciones de pequeña y mediana dimensión que contribuirán a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía en su día a día y en su entorno más próximo. Los proyectos a incluir en cada distrito y barrio en el marco del presente Plan se determinarán en función de las necesidades y peticiones de la propia ciudadanía y colectivos sociales.

### Objetivos

- Diseñar un proceso de participación ciudadana que logre una elevada participación de las personas que residen o visitan cada día la ciudad.
- Analizar todas las peticiones y solicitudes recibidas con objeto de darle respuesta a cada una de las personas o colectivos que han aportado ideas en los siguientes términos:
  - » Si no se ha incluido en el Plan de Barrios se justificará el motivo.
  - » En caso de que se haya incorporado al Plan de Barrios, se indicará año previsto de ejecución y presupuesto estimado.

- Diseñar un Plan de Barrios con impacto en los 5 distritos de la capital y sus 80 barrios.
- Máxima transparencia en la ejecución del Plan, informando a la ciudadanía en tiempo real del estado de ejecución del Plan de Barrios y todas sus actuaciones.



### Memoria

La ejecución del proyecto se estructura en las siguientes fases:

#### Fase 1: Participación Ciudadana

Se diseñó un proceso de participación ciudadana que habilitase diferentes canales de participación para poder llegar al mayor número de personas posibles:

- Canal telemático: Implementación de una aplicación web para el envío de solicitudes telemáticas por parte de la ciudadanía desde dispositivos móviles (teléfonos, tablets y portátiles) y desde PC. Se mantuvo abierta desde el 1 de diciembre de 2016 hasta el 15 de enero de 2017.
- Canal presencial:
  - » Reuniones presenciales convocadas por las oficinas de los Distritos con representantes de agrupaciones, asociaciones y diferentes colectivos vecinales mantenidas desde finales de noviembre hasta el 15 de diciembre de 2016.
  - » Participación a través de tablets que se pusieron a disposición en las Oficinas de Atención al Ciudadano.
  - » Encuestas a pie de calle en los diferentes barrios de la ciudad.

Los resultados de este proceso de participación ciudadana fueron los siguientes:

- El número total de peticiones recibidas vía telemática ha sido de 3.073.
- El número total de solicitudes escritas enviadas por colectivos vecinales y distritos fue de 525.
- Partiendo del número medio de personas que componen los diferentes colectivos vecinales y sumándolo a las encuestas individuales, se ha estimado que participaron en el proceso 29.324 personas, que suponen el 14% de la población censada en Santa Cruz.
- El número total de propuestas concretas de actuación recibidas en las solicitudes superó las 18.000.

Al proceso de participación se le dio difusión en radio, prensa, vallas publicitarias y redes sociales.

## Fase 2: Análisis de las peticiones y solicitudes recibidas

Una vez recibidas todas las peticiones y solicitudes, la Dirección General de Infraestructuras del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, en colaboración con 5 equipos redactores externos, han analizado y georreferenciado todas y cada una de ellas, estableciendo:

- Si la petición no es objeto del Plan de Barrios, motivando el por qué y derivando a otra Área del Ayuntamiento o Entidad si procede.
- Si la petición sí es susceptible de incluirse en el Plan de Barrios, se procede al análisis de viabilidad de la actuación y a su correspondiente estimación presupuestaria.

El resultado de este análisis se publica en el portal web corporativo del Ayuntamiento.

## Fase 3: Redacción del Plan de Barrios 2017-2021

En base al análisis anterior, la Dirección General de Infraestructuras del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife ha elaborado y diseñado el Plan de Barrios 2017-2021 con las siguientes especificaciones:

Distribución presupuestaria por años				
2017	2018	2019	2020	2021
97.418,96 €	4.933.538,30 €	8.347.825,20 €	8.119.351,59 €	8.511.960,96 €
Distribución presupuestaria por Distrito:				
ANAGA	SALUD	CENTRO IFARA	OFRA COSTA SUR	SUROESTE
6.435.832,19 €	5.287.379,68 €	5.186.219,15 €	5.180.569,12 €	7.910.000,00 €
Total de actuaciones/obras incluidas inicialmente en el Plan (total 163)				
56	27	20	35	25

Para cada una de las actuaciones/obras se recoge al menos la siguiente información: descripción detallada, localización exacta, fotografía/s, Programa Sectorial al que pertenece, estado de la actuación, peticiones vecinales que demandaban la actuación, planificación y presupuesto estimado.

Hay actuaciones que no se han podido planificar porque el presupuesto total excedería los 30 millones del presupuestados, por lo que dichas peticiones quedan pendiente de aplicación presupuestaria.

#### Fase 4: Ejecución del Plan y Seguimiento

Actualmente, el Ayuntamiento ya se encuentra en fase de ejecución del Plan, y con objeto de que la ciudadanía tenga una visión detallada sobre su estado de ejecución, se ha publicado en el portal web corporativo el Observatorio del Plan de Barrios donde se podrá consultar esta información.



##### Valor aportado

- Plan diseñado conforme a las necesidades y prioridades más demandadas por la ciudadanía, actuando en todos los distritos y barrios de la capital.
- Participaron en el proceso 29.324 personas.
- Proyecto con compromiso a ejecutarlo más allá de una legislatura.
- Le ha servido como referencia a otras Áreas del Ayuntamiento, para establecer una nueva forma de trabajar, más planificada, y transparente.



##### Más información

<https://www.santacruzdetenerife.es/servicios-municipales/infraestructura-y-obras-publicas/plan-de-barrios>

### 3. ELIGE y DISEÑA las Luces de Navidad. Ayuntamiento de Alcobendas

**Imagen 13: Participantes en el proceso participativo “ELIGE y DISEÑA las luces de Navidad” del Ayuntamiento de Alcobendas.**



Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas.

#### **R** Resumen

Elección y concurso de luces navideñas como proceso de educación para la participación y hacer ciudad juntos y juntas (Elige y Diseña).

#### Objetivos

- Favorecer la implicación de los vecinos y vecinas en actuaciones relacionadas con la vida del municipio.
- Educar en participación ciudadana a infancia y juventud.
- Promover los mecanismos necesarios para la votación de una luminaria que adornará una calle del distrito centro.
- Facilitar que las y los finalistas y ganadores del Concurso Ilumina Alcobendas sean elegidos de manera popular en todas las fases y categorías.
- Articular diferentes formas de participación acordes a distintos perfiles de población, ofreciendo opciones de participación offline y online.



## Memoria

El proceso hace hincapié en la educación para la participación, implicando a los agentes educativos, Consejo de Infancia y familias para promover la participación en todas las edades. También incide en la complementariedad entre la participación presencial y virtual a través de las redes sociales y de la web municipal, permitiendo acceder al mayor perfil de vecinos y vecinas posible.

**Fase 0:** Diseño del proceso.

**Fase 1: Difusión del proceso completo.** La experiencia de campañas anteriores indica que hacer una buena difusión, teniendo en cuenta a los centros educativos, publicaciones municipales, redes sociales, *Mailchimp*, etc., repercute muy positivamente en la participación.

**Fase 2 - ELIGE.** Elección de luces de entre los 3 modelos propuestos y comienzo de entrega de diseños para el concurso. Partiendo de tres modelos de luces planteados por la empresa adjudicataria, los vecinos y vecinas eligen cuál es el que más les gusta para iluminar una calle del municipio.

El proceso consta de:

- Participación virtual: apertura de un periodo de votación vecinal sobre los tres modelos propuestos en redes sociales y web.
- Participación presencial: realización de una jornada, organizando un pequeño “encuentro lúdico” en torno al proceso un viernes por la tarde en un lugar público del municipio.

**Fase 3: DISEÑA.** Concurso de diseño de las luces de la próxima campaña. Mediante la presentación de dibujos con diseños de luces, las personas participantes optan a diferentes premios según las distintas categorías establecidas en las bases específicas del concurso. Todos los diseños recibidos son expuestos en el Patio de Encuentros del Ayuntamiento, así como en redes sociales durante la Campaña de Navidad, coincidiendo con el Belén municipal.

El Concurso cuenta con un jurado compuesto por los siguientes representantes: 2 miembros del Consejo de Infancia, 3 ganadores y finalistas de la edición anterior y 1 representante municipal.

Los finalistas elegidos por el jurado son también expuestos en el patio de encuentros y redes sociales municipales, siendo además objeto de una votación popular virtual y presencial (mediante urna) para la elección de las y los ganadores de cada categoría.

El premio de las categorías infantiles consiste en un encuentro con los Reyes Magos el día 5 de Enero por parte de finalistas y ganadores. El premio de la categoría adultos consiste en la producción del diseño ganador como luminaria de cara a la siguiente campaña de Navidad.

### Valor aportado

El proceso es un referente de educación para la participación, consiguiendo conciliarla y adaptarla a vecinos y vecinas de todas las edades y perfiles. Cada año la metodología incorpora novedades que permiten abrir la participación en casi todas las fases del proceso, desde la elección de las luces (Elige) hasta la votación popular de las y los finalistas seleccionados por el jurado del Concurso (Diseña).

### Más información

<http://participa.alcobendas.org/?ap=czo30iJhcGFydGF0ljs=&id=b3bbccd6c008e727785cb81b1aa08ac5&idi=czo30iJlc3AiOw==>

## 4. BentaraNoa. Ayuntamiento de Getxo

---

Imagen 14: Logotipo del proceso participativo BentaraNoa del Ayuntamiento de Getxo.



Fuente: Ayuntamiento de Getxo.

### Resumen

BentaraNoa es un proceso participativo impulsado por el Área de Comunicación, Participación Ciudadana y Transparencia del Ayuntamiento de Getxo. El proceso tiene como principal objetivo preguntar a las personas del barrio, y del municipio, sobre posibles usos y actividades en el espacio e invitar a la ciudadanía a implicarse en la reapertura del espacio por medio de la constitución de una asociación.



## Objetivos

El principal objetivo es acercar la institución a la ciudadanía y volver a dotar de actividad al espacio 'La Venta', un lugar de referencia en Getxo que lleva tres años cerrado. Este edificio se encuentra en el barrio de Andra Mari, un barrio que ha perdido, por diferentes circunstancias, su identidad y que ya no tiene vida, convirtiéndose en una ciudad dormitorio. Para poner en marcha este objetivo principal, se establecen objetivos específicos:

- Fase de escucha para detectar nuevos usos y actividades para el edificio.
- Aprender de otras experiencias sobre diferentes modelos de gobernanza.
- Invitar a la ciudadanía a impulsar la reapertura del espacio, a través de la constitución de una asociación.



## Memoria

Esta iniciativa quiere acercar la institución a la ciudadanía y generar una colaboración para mejorar la calidad de vida y la gestión del municipio. Además, en este proceso, se ha utilizado la comunicación como un valor público, impulsando la escucha, la transparencia en las conversaciones y en el proceso, y convirtiendo así la comunicación en una herramienta para impulsar el tránsito de posicionamientos individuales a visiones colectivas.

El **proceso** de participación ciudadana lleva en marcha un año y medio. Durante los cuatro meses que duró la fase de escucha, participaron más de 95 personas que plantearon alrededor de 200 propuestas de usos del recurso. Las personas participantes en estas conversaciones hablan de construir en La Venta un espacio polivalente, integrador, intergeneracional, que busque combinaciones múltiples, que sea flexible, donde se pueda compartir conocimiento e intercambiar experiencias y que recoja los matices identitarios del barrio, principalmente, el euskera y el contacto con el sector primario. También se incide en que para que el lugar resulte atractivo para la reunión, y deje de ser un lugar de paso, debería mantener la barra y ofertar actividades, siempre bajo una perspectiva social.

En la segunda fase del proceso participativo, el Ayuntamiento de Getxo invitó a cuatro iniciativas de gestión de espacios públicos –Casa Orlandai (Barcelona), Harinera (Zaragoza), Sarean (Bilbao) y Astra (Gernika)- para conocer y conversar sobre su modelo de relación y funcionamiento en torno a economía, organización, programación, comunicación y relación con el entorno.

Este encuentro propició la invitación a la ciudadanía para conformar un colectivo ciudadano implicado en la reapertura de La Venta, que es ya una realidad con la constitución de BentaraNoa Elkarte. El 5 de mayo de 2018 se abrió de nuevo y públicamente el edificio. La primera actividad consistió en una exposición multimedia sobre el pasado, presente y futuro de La Venta.

**Mecanismo de medición de resultados:** durante el proceso BentaraNoa se han utilizado mecanismos de medición, tanto cualitativa como cuantitativa, variando en función de la fase del proceso: personas participantes, tipo de participación, género, edades, temáticas, etcétera. En la comunicación digital también se han establecido KPI's.



### Valor aportado

El principal resultado es que La Venta se ha vuelto a abrir por un grupo de vecinos y vecinas del barrio que tienen un mismo propósito: dotar de vida al barrio a través del espacio La Venta. Acaba de nacer y queda mucho por hacer, pero es un colectivo vivo e implicado.

Además, existe una comunidad vinculada que, aunque no pertenece a este grupo motor, participa y ayuda en las actividades que se plantean.

Es un claro ejemplo de colaboración público-social, innovadora para la institución y también para el resto de agentes que intervienen: ciudadanía y equipo facilitador.



### Más información

<http://www.getxo.eus/es/bentaraNoa>

## D) Colaboración institucional y diálogo transversal

### 1. Bherria. Ágora para una nueva ciudadanía. Gobierno Vasco

Imagen 15: Participantes en uno de los encuentros del proyecto Bherria en 2017



Fuente: Gobierno de Euskadi.

#### Resumen

Se trata de una iniciativa de la Dirección de Servicios Sociales del Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco, en colaboración con el Consejo Vasco de Voluntariado.

Bherria es un espacio de encuentro, tanto físico como digital, dirigido, en esta edición, a personas con responsabilidad política y técnica en Administración Local que buscan nuevas maneras para impactar en la mejora de su entorno desde estrategias de participación y colaboración.

#### Objetivos

- Conocer experiencias que, apoyadas en las posibilidades que brinda Internet, la tecnología y la conectividad, están construyendo una manera diferente de ser ciudadano y ciudadana.
- Comprender las claves que hay detrás de estas experiencias y propuestas para incorporar estos aprendizajes a iniciativas en un proceso de “aprender haciendo”.

- Conversar desde diferentes perspectivas con mirada crítica y con agentes y territorios diversos para reforzar una red de personas, municipios y organizaciones conectadas con la realidad y curiosas por esta mirada innovadora al concepto/práctica de ciudadanía.
- Transversalizar estos saberes desbordando los espacios clásicos dónde participación ciudadana y voluntariado pueden haber estado diferenciados.



### Memoria

El proyecto Bherria se ha desarrollado entre los meses de octubre y diciembre de 2017. Se inscribieron 38 personas y 5 más han asistido como invitadas en el proceso.

Como espacio central para el aprendizaje se propusieron tres espacios de reflexión denominados "Ágoras": el Ágora de Autogestión y Procomún, el Ágora de *SmartCitizen* y el Ágora de Escucha y Comunicación Digital.

Cada persona participante en Bherria dispone de seis horas de *mentoring* personalizado con una de las personas facilitadoras del proceso.

Tras finalizar el ciclo de cada ágora de aprendizaje en la plataforma *online*, se reflexiona sobre los aspectos más relacionales o transversales que tienen que ver con el aterrizaje en la práctica de estas iniciativas.

El trabajo de profundización en estos contenidos tuvo como dinámica central el contraste en una plataforma *online* facilitada cada dos semanas por una de las personas facilitadoras.

Además de los tres encuentros presenciales que se realizarán en espacios diferentes que consideren interesantes de conocer, se comparten dos visitas más para conocer un proyecto significativo y ejemplo en la práctica desde la perspectiva de los contenidos trabajados.

En relación a las expectativas expresadas, la valoración global se sitúa en un 4 sobre 5. Un 8 sobre 10.

La comunicación y conversación fueron clave. Se publicaron casi 20 posts en el blog; hubo más de 3.000 visitas a la página web; se registraron 6.300 páginas vistas, 30 videos realizados y más de 19.000 visualizaciones de estos videos, sumando las que ha habido en la lista de reproducción ubicada en el canal de Youtube de Irekia y las cuentas propias de Twitter y Facebook.



### Valor aportado

Construcción de un espacio de confianza y punto de encuentro con pares con los mismos objetivos, retos e incertidumbres. Se ha facilitado la conversación sobre la gestión de resistencias, los cambios de cultura, cómo navegar dentro de las organizaciones, miradas prácticas y funcionales para afrontar los conflictos, con perspectiva (auto)crítica, y para poder aterrizar en realidades, apostar por los potenciales, etc.

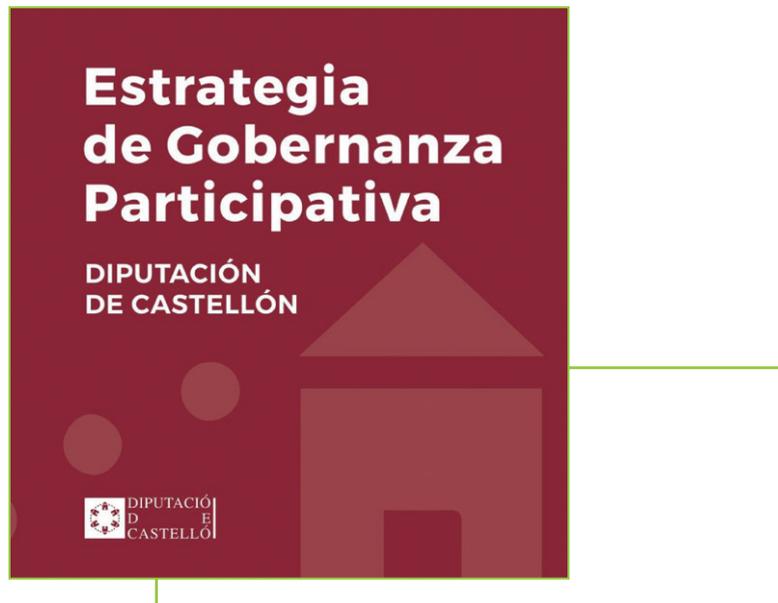


### Más información

<http://bherria.eus/es>

## 2. Estrategia Provincial de Gobernanza Participativa. Diputación de Castellón

Imagen 16: Portada del documento Estrategia de Gobernanza Participativa.



Fuente: Diputación de Castellón.



### Resumen

La Estrategia Provincial de Gobernanza Participativa de la Diputación Provincial de Castellón es el instrumento fundamental de ésta para integrar la aportación de los municipios y de la sociedad civil en sus políticas públicas.

Es un proyecto fuertemente enraizado en la innovación pública, ya que reformula las instituciones, el uso de la tecnología y el marco legal de un gobierno intermedio tradicionalmente volcado en los servicios a los ayuntamientos de su provincia para dar a su labor una visión y una legitimidad ciudadana.



### Objetivos

- Buen Gobierno como marco de la participación.
- Desarrollo de una cultura interna de gestión participativa.
- Coordinación y gestión de procesos participativos.
- Modelo mixto digital/presencial.
- Promoción de la participación ciudadana.
- Enriquecimiento de la relación con ayuntamientos.
- Comunicación y redes sociales.



### Memoria

La Estrategia asume una conexión evidente entre participación ciudadana y buen gobierno, debido a que unas políticas que cuenten con la aportación de las personas interesadas pueden atender mejor las demandas colectivas y ayudar a las instituciones democráticas y representativas a conocer y resolver mejor los problemas públicos.

En primer lugar, se ofrece un marco teórico donde se desarrolla el concepto de “gobernanza participativa” como la integración de la visión ciudadana en las políticas públicas provinciales, en una perspectiva que une los esquemas clásicos de participación presencial y vehiculada a través de asociaciones con la tendencia actual de participación individual masiva por medios tecnológicos. Se ofrecen, además, una serie de argumentos sobre los beneficios que aporta la participación ciudadana a las Administraciones que deciden incorporarla.

A continuación se desarrolla el marco institucional de la Estrategia, en el cual se exponen las diferentes fases de las que consta un proceso participativo provincial y el papel que desempeñan las diferentes unidades de la Diputación así como su relación entre sí, con otras Administraciones (especialmente las locales) y con la sociedad civil. Se ha optado por un modelo de gobernanza participativa basado principalmente en procesos participativos para adecuar ésta a los recursos y experiencias de la Diputación, por el alto grado de adaptación a la realidad de cada política pública y por su escalabilidad en el tiempo a medida que aumenten dichos recursos y la experiencia de la institución.

En tercer lugar, se ofrecen una serie de claves para la puesta en marcha de procesos participativos bien diseñados, atendiendo a distintos ejes del diseño. Estas claves se ven ampliadas en el anexo 1 con una herramienta de diseño que incorpora preguntas, tareas y objetivos para cada uno de los 50 componentes que considera.

Se propone también un marco tecnológico a partir de un Portal de Gobernanza Participativa que busca favorecer la participación individual y facilitar la integración de la visión ciudadana en todas las políticas provinciales. Este portal, en su versión inicial, debe ofrecer la posibilidad de realizar consultas públicas sobre proyectos de ordenanzas y estrategias elaborados por la Diputación, exponer, comentar y recabar apoyos a iniciativas ciudadanas que pueden ser asumidas o negociadas por ésta y contener un perfil de los procesos participativos mencionados en el apartado anterior.

La Estrategia hace también referencia al marco legal de la participación, proponiendo una serie de reformas de la actual normativa provincial reguladora de la materia para incluir los principales elementos introducidos en este documento y alinearla con las novedades que introducirá la Ordenanza tipo de participación en la que está trabajando la Federación Española de Municipios y Provincias.

Por último, se propone un plan de acción en torno a siete ejes cuyo objetivo es mejorar las capacidades institucionales de la Diputación para poder llevar a cabo prácticas y procesos de participación ciudadana asumiendo las mismas como una clave del buen gobierno, desarrollando su capital humano y uniendo prácticas presenciales y digitales de participación.



#### Valor aportado

El principal es el hecho de considerar que existe una relación evidente entre participación ciudadana y buen gobierno, debido a que unas políticas que cuenten con la aportación de las personas interesadas pueden atender mejor las demandas colectivas y ayudar a las instituciones democráticas y representativas a conocer y resolver mejor los problemas públicos.



#### Más información

<https://www.dipcas.es/es/participacion.html>

### 3. Pacto Social Fin de la Violencia Contra la Mujer. Ayuntamiento de Alcobendas

Imagen 17: Logotipo del Pacto Social por el fin de la Violencia contra la Mujer.



Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas.

#### Resumen

El “Pacto Social por el Fin de la Violencia contra la Mujer” es una iniciativa de movilización y sensibilización de toda la sociedad contra la violencia de género. Un compromiso que pretende rechazar la violencia machista. Es una labor fundamental la de concienciar a la población en general, ponerle nombre a esta lacra, dejar de naturalizar y justificar comportamientos sutiles que tienen que ver con violencia, y crear una red estable que se manifieste en contra de estas violencias, y que participe y se involucre activamente promocionando el establecimiento de relaciones igualitarias y sanas.

#### Objetivos

- Incorporar la opinión de ciudadanía, asociaciones y funcionariado del municipio en el proceso de elaboración del Pacto.
- Vincular a toda la sociedad para conseguir un rechazo a la violencia machista, fomentando modelos alternativos de convivencia basados en el respeto y la igualdad, así como promoviendo una cultura de paz, para llegar a una tolerancia cero de la violencia contra las mujeres.



## Memoria

La metodología usada ha sido la convocatoria de mesas de diálogo, tanto ciudadanas como técnicas, en las que se han trabajado los diferentes contenidos del Pacto, su significado, objetivos y acciones concretas.

Se inicia con una revisión bibliográfica que sirve como punto de partida al borrador del Pacto, explorando otros Pactos Sociales contra la Violencia de Género, repasando los Protocolos de actuación en esta materia del Ayuntamiento de Alcobendas, para comenzar con la redacción del documento de Pacto Social por el Fin de la Violencia contra la Mujer.

Se realiza una primera presentación al Consejo Social de la Ciudad para obtener su visto bueno a iniciar un proceso de participación ciudadana, en el que exponer la idea del Pacto y extraer de él de manera cooperativa los compromisos y posibles acciones concretas que deberán ser incluidas en el Documento final del Pacto Social por el Fin de la Violencia contra la Mujer.

Dado que la intención del Pacto es tener una transversalidad en toda la sociedad de Alcobendas, se considera oportuno realizar dos procesos paralelos de participación para trabajar exactamente los mismos objetivos y contenidos. Por un lado, se establece un grupo de trabajo ciudadano (en el que participan vecinos y vecinas a nivel particular, empresas de Alcobendas, asociaciones, partidos políticos, etc.), y por otro lado un grupo de trabajo compuesto por profesionales técnicos que representan a todas las áreas del Ayuntamiento y otras instituciones. Para formar este segundo grupo, también se realiza una presentación del borrador al personal directivo de cada área. Para facilitar la participación de la infancia se forma un grupo de trabajo específico con el Consejo de Infancia, Centros de Recursos socioeducativos “Las Peceras y Akuario”.

Ambos procesos participativos se concretaron en tres mesas de diálogo, en las que se trabajaron los mismos objetivos/contenidos:

- ¿Qué es un Pacto Social por el Fin de la Violencia contra la Mujer y por qué uno en Alcobendas?
- Se definieron los límites del Pacto y se consensuaron los compromisos de adhesión al mismo.
- Partiendo de los compromisos que se acordaron, se pensaron diferentes acciones que pudieran cumplirlos y llevarlos a cabo de manera concreta

Este proceso participativo ha sido muy enriquecedor, concluyendo de él los límites dentro de en los que tendrán que estar enmarcadas las acciones para poder llevarse a cabo, los compromisos tanto de la institución como de cualquier persona, entidad, empresa y/o asociación que se adhiera y una bolsa de acciones concretas para comenzar a trabajar en la erradicación de cualquier tipo de violencia contra la mujer.

Estas conclusiones han servido para la redacción final del documento, el cual fue presentado de nuevo al Consejo Social de la Ciudad y por último en el Pleno Municipal.

**+ Valor aportado**

El principal valor aportado ha sido el trabajo en paralelo y coordinado de las mesas técnicas y ciudadanas, de forma que la ciudadanía se ha ido nutriendo del trabajo del personal técnico municipal, y viceversa. Además, que el resultado final fuese un pacto, un compromiso tanto individual como colectivo, social e institucional, ha dado lugar a que sea algo transversal en el municipio.

**i Más información**

<https://www.alcobendas.org/es/portal.do?TR=C&IDR=3612>

**4. Centrales de Compras y Buen Gobierno Provincial. Diputación de Burgos**

**Imagen 18: Contacto del Servicio de soporte y asistencia de la Central de Compras de la Diputación de Burgos.**



Fuente: Diputación de Burgos.

**R Resumen**

Las Centrales de Compras Provinciales son instrumentos no sólo de agregación de compra, sino también de asistencia especializada a los municipios, incorporando la transparencia y participación de los municipios y las PYMES locales en la contratación.



## Objetivos

Dar respuesta a las necesidades de asistencia especializada de los 368 municipios de Burgos y ser un instrumento para articular su participación en el Buen Gobierno de la provincia.



## Memoria

Se parte de la experiencia de la Central de Compras de la Diputación de Burgos (CCB), que se ha erigido, desde su creación el 2 de marzo de 2012, como un importante instrumento de racionalización técnica de la contratación, con las siguientes acciones:

- Cuenta con el 63% de los municipios adheridos sobre un total de 368.
- Dispone de 6 Acuerdos Marco licitados: dos relativos a energía eléctrica; uno de seguros de RC; uno de equipamiento informático; uno de telefonía; y otro de venta conjunta de aprovechamientos maderables de 9 municipios.
- Agregación de compra de energía: 8.000 puntos de consumo, 2 millones de euros y ahorros importantes medios del 10%.
- Implantación de una plataforma electrónica a través de la cual los Ayuntamientos licitan los contratos derivados de los acuerdos marco.
- Un total de 257 Contratos derivados de los acuerdos marco tramitados.
- En 2017 la Central de Contratación evoluciona hacia la licitación electrónica del contrato menor y la utilización de la plataforma por los servicios de Diputación:
  - 184 contratos menores de Diputación con obligatoria invitación, al menos, a tres contratistas según Bases de Ejecución de Presupuesto.
  - 162 contratos menores de adquisición de material informático de los Ayuntamientos, con obligatoria invitación, al menos, a tres contratistas según Bases de ayudas.
  - 120 contratos menores del proyecto de sustitución integral de alumbrado público (PRIAP) por un total de 2.116.108,01 euros. (baja -14,20% del importe de licitación).
  - 1.120 Empresas están dadas de alta en la base de datos de licitadores de contrato menor, de las que 215 son Sociedades Anónimas, 641 son Sociedades Limitadas, 183 son autónomos, 42 asociaciones, 33 sociedades civiles y 7 otros.

Al margen de estos datos, las Centrales de Compras del ámbito provincial se constituyen, además, en valiosas herramientas de asistencia especializada y técnica en materia de contratación para los ayuntamientos, de conformidad con la reforma operada en Ley de Bases de Régimen

Local por la LRSL, que atribuye a las diputaciones la obligación de prestar servicios de Administración electrónica y contratación centralizada a los municipios con población inferior a 20.000 habitantes.

A continuación, se detallan algunos datos de funcionamiento de la CCB como órgano de asistencia técnica y especializada:

- 483 asistencias en remoto a los ordenadores de los ayuntamientos y de los licitadores; con cada una de ellas se está un mínimo de 15 minutos. 288 asistencias a central de contratación y 195 en relación al PRIAP.
- 67 redacciones de modelajes de pliegos técnicos y administrativos ligados al PRIAP.
- 129 asistencias técnicas a Mesas de Contratación de los ayuntamientos.
- 212 informes técnicos de las ofertas presentadas a través del contrato menor del PRIAP.
- 465 consultas jurídicas ligadas a contrataciones de la CCB.

Pero, además, las Centrales de Compras pueden ser el motor que posibilite la modernización de los entes locales, e incluso constituirse en la piedra angular que permita fomentar la participación de las Pymes locales en la contratación electrónica, propiciando, en definitiva, una mayor transparencia en el ámbito de la contratación local.

Así, se muestran los datos de funcionamiento de la CCB unidos a la transparencia y participación de Pymes:

- 241 proveedores están dados de alta en el epígrafe 453, relativo a los trabajos de instalación en edificios, ligados al PRIAP.
- El modelo de la CCB facilita la obtención de datos agregados de compra y contratación de bienes, servicios y suministros municipales, que permitirán, en un futuro, diseñar nuevos modelos de prestación de servicios públicos a la ciudadanía y contribuir a esbozar el Buen Gobierno de la provincia.
- Agregación de compra de energía: 8.000 puntos de consumo.
- Digitalización de consumos eléctricos y plataforma de optimización del suministro de energía (OPTE): 92 municipios.

 **Valor aportado**

Lo más significativo, la consecución de una mayor participación de los ayuntamientos en los servicios que presta la Diputación, con orientación de un servicio hacia el cliente, una mayor transparencia y una mejora en la prestación de servicios técnicos.

 **Más información**

<https://central.burgos.es/inicio.do>

## 5. Mesa por la Convivencia. Ayuntamiento de Fuenlabrada

---

Imagen 19: Avatar de la Mesa por la Convivencia del Ayuntamiento de Fuenlabrada.



Fuente: Ayuntamiento de Fuenlabrada.

 **Resumen**

La Mesa por la Convivencia de Fuenlabrada es una iniciativa de una treintena de asociaciones de diversa índole: vecinales, juveniles, de inmigrantes -entidades de Perú, Guinea Ecuatorial, Bulgaria, Marruecos, Ecuador-, mayores, socioculturales, deportivas etc., que trabajan conjuntamente por la promoción de la convivencia, la tolerancia y el respeto entre culturas en el municipio, que cuenta con más de un centenar de nacionalidades.



## Objetivos

El objetivo principal de esta iniciativa ciudadana es promover la convivencia en la diversidad de procedencias de los vecinos y vecinas de Fuenlabrada, generando lazos de solidaridad y autoayuda entre los distintos colectivos de la ciudad. En esto, las asociaciones que la conforman tienen un papel fundamental, pues su vínculo con la ciudadanía sitúa a las entidades como herramienta para prevenir y resolver posibles conflictos comunitarios.

Otro objetivo marcado por esta iniciativa ciudadana es la sensibilización sobre la defensa de los derechos fundamentales, creando para ello la Comisión del Refugiado, que trabaja a través de la exposición itinerante "También fuimos refugiados" la concientización sobre la crisis que está sucediendo en el Mediterráneo.



## Memoria

Las acciones que se han venido desarrollando desde la Mesa por la Convivencia desde su formación se han organizado como muestra del compromiso que las entidades que la conforman tienen por la defensa de la diversidad social del municipio y los derechos humanos.

De este compromiso parten las acciones reivindicativas que defienden la importancia de la protección de los derechos fundamentales, como el acto por el Día Mundial del Refugiado, con la lectura de un manifiesto para condenar las muertes ocurridas en los naufragios del Mediterráneo y una suelta de globos simbólica, o las celebraciones del Día de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que ya lleva dos jornadas, y la entrega de los primeros Premios Convivencia.

Una de sus acciones más significativa es el Encuentro entre Culturas, que ya va por su cuarta edición, en el que las entidades que conforman esta plataforma comparten espacio para dar muestra a toda la ciudadanía de los recursos de que se dispone para trabajar la integración e interculturalidad en el municipio.

Desde la línea de trabajo de sensibilización sobre la defensa de los derechos fundamentales, la Mesa por la Convivencia, a través de la Comisión del Refugiado, ha organizado la exposición itinerante "También fuimos refugiados", en colaboración con Médicos del Mundo y el Ayuntamiento de Fuenlabrada, que ya ha sido compartida en las distintas Juntas Municipales de Distrito y asociaciones que conforman la Mesa por la Convivencia y que está siendo llevada a diversos centros educativos del municipio, acompañada de una serie de charlas coloquio sobre la crisis migratoria actual en el Mediterráneo en las que distintos profesionales de campo comparten sus experiencias en los campos de personas refugiadas para concienciar a los más jóvenes de la situación que están viviendo.

### + Valor aportado

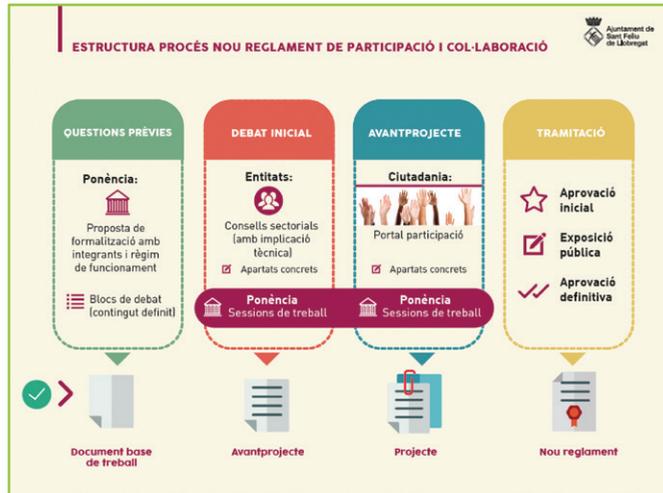
El valor aportado por esta iniciativa se concentra fundamentalmente en la generación de lazos de solidaridad y autoayuda entre los distintos colectivos de la ciudad. Esto ha servido para prevenir y atajar posibles conflictos que puedan surgir en la convivencia comunitaria, a la vez que se está sensibilizando a toda la población del municipio sobre la importancia de la defensa de los derechos humanos. Además, se ha producido un enriquecimiento de una política pública gracias a la influencia ciudadana.

### i Más información

<http://www.ayto-fuenlabrada.es>

## 6. Nuevo Reglamento de Participación y Colaboración. Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat

**Imagen 20: Fases del proceso del nuevo Reglamento de Participación y Colaboración del Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat.**



Fuente: Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat.

### R Resumen

Elaboración del nuevo Reglamento de Participación y Colaboración con toda la representación de grupos municipales mediante una ponencia unitaria conjuntamente con el cuerpo técnico del Ayuntamiento.



## Objetivos

- Trabajar un reglamento del futuro adaptado a la nueva transformación social.
- Comprometer a todos los grupos municipales para trabajar conjuntamente por el desarrollo del Gobierno Abierto en el Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat.
- Incorporar de forma clara un sistema de funcionamiento y de gestión basados en la transferencia, la participación pública y la colaboración con la ciudadanía, entidades, empresas, organizaciones y otras Administraciones, con la voluntad de contribuir a crear un clima social que ayude a recuperar la confianza en las instituciones públicas.



## Memoria

Los cambios sociales vividos en los últimos años y las experiencias de participación hacen pensar en la necesidad de una apuesta clara por el fortalecimiento continuo de una sociedad democrática.

Las instituciones públicas deben desarrollar no sólo mecanismos para recabar la opinión ciudadana, sino también proveer espacios de participación, tanto internos como externos, donde los diferentes agentes clave puedan ser parte activa en el diseño y la elaboración de las políticas públicas.

En esta línea, durante los meses de abril y mayo de 2017 se trabajó con los diferentes miembros de los Consejos existentes en Sant Feliu de Llobregat para incorporar sus ideas y opiniones de cómo debería ser el futuro modelo de participación y colaboración ciudadana.

Aspectos como la cultura participativa, el tejido asociativo, los órganos de participación, la gestión colaborativa, el procesos de participación, la transparencia y el rendimiento de cuentas han sido elementos clave.

**Calendario** del proceso de elaboración del nuevo Reglamento de Participación:

- **2016:**
  - Definición de los bloques de trabajo y Ponencia
  - 14 de noviembre: sesión de sensibilización con todos los grupos municipales.
- **2017:**
  - Enero: validación político-técnica del proceso y aprobación de constitución de la Ponencia.
  - 1 de febrero: constitución de la Ponencia -objeto y metodología-.
  - 14 y 21 de febrero: sesiones de trabajo con el personal técnico.

- Marzo, abril, mayo: convocatoria de los Consejos y explicación del proceso con implicación de personal técnico. Propuestas por parte de los Consejos -recogidas directamente en un sitio web-.
- Marzo: 2ª reunión Ponencia - Presentación del espacio, bloques de participación a trabajar y próximas fases.
- Mayo: 3ª reunión Ponencia - Seguimiento proceso y valoración propuestas, Consejos sectoriales.
- Junio / Julio: apertura del proceso a la ciudadanía.
- Septiembre: 4ª reunión final Ponencia. Validación documento definitivo en base a aportaciones ciudadanas.
- Octubre / Noviembre: aprobación inicial Pleno y retorno a la ciudadanía y Consejos.



#### Valor aportado

Un proyecto basado en el trabajo conjunto de todos los grupos municipales a través de una ponencia unitaria de más de un año. Incorporación de conceptos de coproducción y codiseño de políticas públicas, de gestión colaborativa y de impulso de consultas no refrendarias.



#### Más información

<http://participacio.santfeliu.cat/participacio/item/134-proces-participatiu-revisio-del-reglament-de-participacio-ciudadana-i-col-laboracio>

## 7. Diseño de un proceso participativo para la elaboración de un Plan Provincial contra la Despoblación. Diputación de Castellón

Imagen 21: Logotipo de la Diputación de Castellón.



Fuente: Diputación de Castellón.

### Resumen

Se trata de un proceso de participación ciudadana planteado por la Diputación de Castellón para elaborar un Plan Provincial contra la Despoblación. Con este proceso se pretende mejorar el contenido de una acción política con la incorporación de una visión plural de la realidad para evitar el despoblamiento en pueblos y zonas de interior.

### Objetivos

El principal objetivo del proceso de participación es poner en valor las economías de esas poblaciones rurales y protegerlas creando ecosistemas de valor añadido especializados, que no encontramos en las zonas urbanas, y permitir consolidar la población frente al éxodo rural. A su vez, el diseño del proceso plantea unos objetivos estratégicos que vinculan tanto a la corporación provincial como a los ayuntamientos afectados. La finalidad es lograr montar un proceso participativo amplio, incluyendo diversos actores para lograr un acuerdo, social y transversal.

### Memoria

Las comarcas del interior de la provincia de Castellón vienen padeciendo un lento despoblamiento que se ha visto acuciado a partir de la segunda mitad del siglo XX. Las causas de este fenómeno son complejas, algo que exige un análisis exhaustivo y detallado.

Es por ello que se trata de un reto clave para la mejora de las políticas que lleva a cabo la Diputación Provincial de Castellón en materia de desarrollo local y también territorial, junto con otros aspectos relacionados con el empleo y el bienestar social, y se considera pertinente plantear una acción participativa destinada a evitar la despoblación o, por lo menos, facilitar los medios y las condiciones necesarias para que la población actualmente existente pueda disponer de las mismas.

El compromiso de la Diputación con esta problemática se plasma en un acuerdo político amplio que implica, asimismo, a los grupos de la oposición. A partir de ahí, desde el Negociado de Participación Ciudadana y Transparencia, adscrito al Servicio de Administración e Innovación Pública, se remite la información al Consejo Provincial de Gobernanza Participativa para su estudio y discusión.

Tras un proceso de reflexión y posterior debate, el Consejo comprueba que existe voluntad de llegar a un acuerdo político para la puesta en marcha de este proceso participativo. Y que este asunto no genera conflictos previos en los que se puedan ver involucrados representantes políticos de distinto signo. Por todo lo cual, el Consejo Provincial de Gobernanza Participativa aprueba por unanimidad la elaboración de un Plan Provincial contra la Despoblación, por medio de un proceso de participación ciudadana.

El proceso conlleva, entre otras actuaciones, la creación de un grupo impulsor y de una comunidad de participación. El nivel de participación elegido consiste en una involucración de la sociedad civil para que opine y haga sus aportaciones sobre aquellos aspectos que han sido transmitidos por la Diputación.



#### Valor aportado

Lo más reseñable del diseño del proceso participativo es el acuerdo político del equipo de gobierno y también de la oposición para garantizar que el proceso y sus resultados tengan la mayor aceptación. A su vez, el acuerdo social para garantizar la máxima colaboración e implicación de las entidades ciudadanas y grupos sociales. Y, por último, el acuerdo transversal para buscar la corresponsabilidad dentro de la propia Diputación y evitar la unilateralidad.



#### Más información

<https://participacion.dipcas.es/es/procesos/abiertos/plan-contra-la-despoblacion>

## E) Participación infantil y juvenil

### 1. Prevención del consumo de alcohol en adolescentes: "No te consumas". Ayuntamiento de Navia

Imagen 22: Imagen de las conclusiones del proyecto "No te consumas" del Ayuntamiento de Navia.



Fuente: Ayuntamiento de Navia

#### Resúmen

Proyecto de prevención de consumo de alcohol en adolescentes "No te Consumas", que tiene como base la participación de la ciudadanía y específicamente de las y los adolescentes del municipio como protagonistas del proyecto desde su diseño hasta su ejecución y posterior evaluación.

Se ha desarrollado -y sigue en marcha- en distintas fases: investigación, conclusiones y difusión de las mismas por parte de los equipos de trabajo que se han creado al efecto.

#### Objetivos

- "No te consumas" se propone favorecer la participación de las y los adolescentes en el proceso del proyecto desde la fase inicial, a fin de garantizar la comprensión del mismo, su participación y toma de decisiones.
- Continuar con el Programa de ocio alternativo "Viernes Alternativo" que se lleva a cabo desde el Ayuntamiento, a fin de incluir modificaciones en el grupo que acude.
- Incorporar en el proyecto las aportaciones de las personas participantes.
- Promover alternativas para favorecer las relaciones entre iguales.

- Favorecer el cambio de tendencia en el consumo del ocio.
- Desarrollar la autonomía personal.
- Incluir a las madres y los padres en el proyecto de prevención de consumo de alcohol.



## Memoria

### Fundamentación:

Se detectan una serie de necesidades desde los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Navia:

- Consumo de alcohol asociado a ocio, cortos periodos de tiempo, por población menor de edad.
- Constancia de que el consumo del alcohol está socialmente aceptado.
- Limitaciones sociales y familiares para promover alternativas de ocio saludables.
- Falta de información sobre efectos del consumo de alcohol en general, específicamente en la etapa adolescente.
- Situaciones de exclusión y problemas de salud relacionados con el abuso de alcohol.
- La Ley 1/2003, de Servicios Sociales del Principado de Asturias, también fundamenta la intervención.

### Metodología:

Proyecto basado en la participación de la ciudadanía. El proyecto se convierte en transversal, incluido en el Plan de Salud 2017-2018 del Consistorio.

### Actividades desarrolladas:

Se recogen, entre otras:

- Septiembre/octubre 2016: se facilita información del proyecto a agentes sociales, entidades, organismos, centros educativos, asociaciones empresariales, etc.
- Octubre 2016: se inicia el trabajo con alumnado de ESO y se crea un grupo de investigación.
- Noviembre 2016: encuesta sobre hábitos de ocio y de consumo. Se facilita información al alumnado sobre las consecuencias del consumo de alcohol y su atención en urgencias.
- Diciembre 2016: se inicia la campaña de difusión a la comunidad y se celebra la I Gala del Proyecto.

- Abril 2017: primeras conclusiones de la investigación sobre consumo de alcohol en menores. Alumnado elabora materiales audiovisuales.
- Mayo 2017: inclusión del Proyecto en la red de actividades y recursos comunitarios del Observatorio de Salud del Principado de Asturias. Se celebran charlas abiertas a madres y padres sobre los efectos del alcohol en adolescentes.

**Financiación:**

El programa, que ha precisado de distintos recursos humanos y materiales, ha contado con la participación de distintas concejalías.

**Evaluación:**

Permanente. Cuantitativa y cualitativa.

**Impacto:**

- Se ha tenido en cuenta la opinión de adolescentes.
- Las y los adolescentes realizaron la investigación, analizaron y realizaron encuestas.
- Han obtenido conclusiones, que han explicado a sus compañeros y compañeras y que se han difundido: <https://pianavia.blogspot.com/search?q=NO+TE+CONSUMAS>

**Sostenibilidad:**

- Implicación y concienciación de adolescentes.
- Material realizado por adolescentes.
- Implicación política y técnica.
- Agentes sociales implicados.
- Incorporación de mejoras que favorecen la participación de la comunidad.
- Presupuesto destinado.
- Incluido en proyectos más amplios.

**Participación infantil:**

El proyecto se basa en ella. Ampliación de espacios de participación en los Centros Educativos de Enseñanza Secundaria.

**Fortalecimiento de la comunidad:**

Proyecto abierto a la comunidad, que ahora está más informada sobre las consecuencias del consumo de alcohol.

**Transferencia:**

El material didáctico que elabora el Ayuntamiento de Navia facilita la transferencia de esta práctica participativa, educativa y saludable a otros concejos, así como a centros educativos o entidades. Además, se dispone de una mejor acogida y mayor continuidad por tener en consideración la opinión de adolescentes.

**Factores de éxito:**

- Reconocimiento del Sello CAI obtenido en 2014.
- Condiciones propicias para la coordinación y puesta en marcha de prácticas de participación infantil.
- Apuesta y responsabilidad por el proyecto.
- Coordinación y aprovechamiento de recursos, mayor eficacia, minimización de costes.
- Implicación de la comunidad.

**Valor aportado**

Además de lo ya apuntado, cabe destacar la coordinación fluida entre las instituciones y el trabajo conjunto llevado a cabo. Además, la participación enfocada hacia este público objetivo garantiza la aplicación del Artículo 12 de la *Convención sobre los Derechos del Niño*: el derecho de expresar su opinión libremente en todos los asuntos que afectan al niño, teniéndose debidamente en cuenta las opiniones del niño, en función de su edad y madurez.

**Más información**

<http://www.ayto-navia.es/cgi-local/anuncios/noteconsumas.asp>

## 2. El Mes de la Juventud. Ayuntamiento de Museros

**Imagen 23: Imagen promocional del proyecto para la autogestión del Mes de la Juventud del Ayuntamiento de Museros.**



Fuente: Ayuntamiento de Museros.

### **R** Resumen

Esta experiencia ha consistido en la autogestión del Mes de la Juventud 2018 a través de grupos motor de adolescentes de la localidad, con la facilitación del personal técnico de Participación, Juventud y Comunicación del Ayuntamiento de Museros.

### Objetivos

- Configurar una programación a demanda de las personas jóvenes, que conecte con sus deseos y necesidades.
- Involucrar a la juventud en la organización de la misma, en todas las fases que conlleva, según su criterio: diseño del proyecto, presupuesto, logística, permisos municipales, inscripciones y bases, campaña promocional, ejecución de la actividad y evaluación.
- Empoderar a las y los miembros de los grupos motor al utilizar y aprehender herramientas de autodiagnóstico, manejo de recursos municipales y privados, cooperación inter e intragrupal, inteligencia emocional, gestión de conflictos, satisfacción personal, etc.

- Fomentar sinergias entre los departamentos del Ayuntamiento de Museros.
- Desestigmatizar la capacidad y voluntad de la juventud actual.
- Incentivar la demanda de participación activa juvenil en cualquier momento del año.



### Memoria

En invierno de 2017, a propósito de la IX Semana de la Juventud, las Concejalías de Juventud y de Participación Ciudadana visitaron las clases de tercero y de cuarto de Secundaria del IES Museros para recoger ideas y personas voluntarias para organizarla. También se realizó un acercamiento a diversas pandillas de la localidad. De aquella experiencia resultó el primer Museros Holi Festival, el taller de fotografía analógica «Desenfoquem» Museros y el mural colaborativo de la plaza del Castillo. Todas ellas actividades programadas a demanda, gestadas por y para jóvenes, que convivieron con parte de la programación habitual de la Semana de la Juventud de los últimos años.

En 2018, profundizando en este concepto, desde el Espai Jove se convocó la recepción libre de propuestas para incluirlas en la décima edición, que aconteció en el Mes de la Juventud. Esta primavera, dos numerosos grupos motor han trabajado a conciencia con el acompañamiento del Ayuntamiento y han diseñado y ejecutado en su integridad los actos más importantes: el Museros Holi Festival'18 y el taller de parkour con Álex Segura.

Durante estos meses de preparación, y en los días concretos de realización, estas y estos adolescentes del municipio han mostrado un grado de compromiso tan alto como lo era su entusiasmo y generosidad por el hecho de proveer y disfrutar con sus iguales de un tiempo libre alternativo durante el día que en todo momento se ha realizado y con la prohibición consensuada y absoluta de consumir o estar bajo los efectos del tabaco, el alcohol u otras drogas. Sin embargo, la implantación de este nuevo modelo proactivo y consecuente es un proceso progresivo que, para no resultar invasivo y, por lo tanto, contraproducente, ha tenido que coexistir con parte de la oferta típica y pasiva de petición mayoritaria, como es el caso de la discomóvil de clausura.

Todo ello ha supuesto una oportunidad de promover las relaciones sanas y el consumo responsable. Estas dinamizaciones, lejos de tener una voluntad o una capacidad disuasoria, tienen el objetivo de hacer llegar el mensaje de que otro ocio es posible mediante unos códigos que las y los jóvenes están muy receptivos a recibir.

Paralelamente, se han dado otras animaciones menos complejas, pero igualmente intensas, en el Espai Jove, como el taller de radio para aprender técnicas de grabación casera, la pijamada hasta medianoche y los talleres de decoración Do It Yourself con materiales reciclados, entre otros asuntos.

De este modo, se ha promovido una saludable convivencia: <<si nos juntamos, nos escuchamos y cooperamos, somos capaces de procurarnos un abanico de ocio a la carta a nuestro gusto, a nuestra medida, y con la doble satisfacción por lo que aprendemos al gestarlo y por el estímulo de celebrarlo en compañía>>.

A fin de cuentas, todos los grupos motor que han participado en ambas ediciones (2017 y 2018), han seguido proponiendo y organizando actividades, e incluso uno de ellos presentó y promovió una de las propuestas ganadoras de los Presupuestos Participativos 2018 del municipio: tener un parkour park.



### Valor aportado

La iniciativa ha supuesto un incremento exponencial de la participación juvenil en asuntos propios y municipales. Con ella, se ha creado y consolidado un canal comunicativo institucional juvenil eficiente, a la par que se ha legitimado a las y los jóvenes como organizadores e interlocutores en la gestión municipal. Estos proyectos juveniles han tenido también un carácter transversal, implicando a varios departamentos del Ayuntamiento y a colectivos profesionales como los comercios locales.

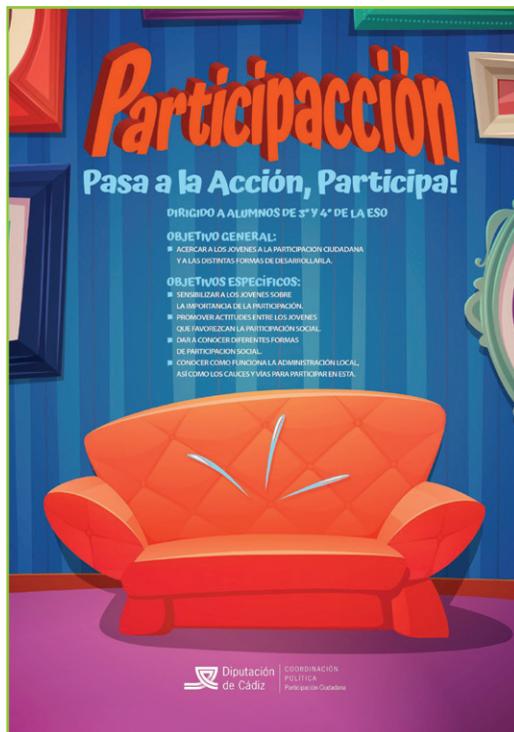


### Más información

<http://www.ajunt-museros.com/regidories/joventut-inf%C3%A0ncia-i-gesti%C3%B3-de-la-diversitat/x-setmana-de-la-joventut-2018-el-mes-de-la-joventut>

### 3. "PARTICIPACIÓN. Pasa a la acción, Participa". Diputación de Cádiz

Imagen 24: Imagen promocional del proyecto "Participación" de la Diputación de Cádiz.



Fuente: Diputación de Cádiz.

#### Resumen

Se trata de un proyecto de sensibilización y fomento de la participación ciudadana para jóvenes.

#### Objetivos

Su objetivo general es acercar a la juventud a la participación ciudadana y a las distintas formas de desarrollarla. A su vez, recoge estos objetivos específicos:

- Sensibilizar a las y los jóvenes sobre la importancia de la participación ciudadana.
- Promover actitudes entre el alumnado que favorezcan la participación social.
- Dar a conocer diferentes formas de participación social.
- Conocer cómo funciona la Administración local así como los cauces y vías para participar en ésta.



## Memoria

Este proyecto está planteado en dos **fases** que se desarrollarían de manera secuencial en el tiempo. La primera fase está dirigida al alumnado de 3º de ESO, continuando la segunda fase del proyecto con el mismo alumnado al año siguiente en 4º de ESO.

El contenido de la iniciativa está repartido en cinco **módulos de trabajo**, que son:

Módulo 1: Sensibilización en participación.

Módulo 2: Actitudes personales y grupales para la participación.

Módulo 3: Participar en asuntos públicos y comunitarios.

Módulo 4: Vivenciando una experiencia participativa.

Nivel 5: Diseño un proceso participativo.

En la primera fase se trabajan los módulos 1, 2 y 3 y en la segunda los 4 y 5. Los contenidos de cada módulo se tratan dentro del aula de manera participativa, mediante dinámicas de grupo, debates y vídeo forum y son impartidos por el personal técnico del Servicio de Participación Ciudadana, en estrecha colaboración con el profesorado. Así mismo y dependiendo del módulo que se esté trabajando, se cuenta con la visita de asociaciones, concejales y concejalas y personal técnico que exponen en vivo sus experiencias y responden a las preguntas que se planteen.

### **Temporalización:**

El Proyecto "Participación" tiene una duración que se corresponde con el curso escolar. A continuación se detalla de manera pormenorizada la duración de cada módulo de contenidos correspondientes a la 1ª Fase del Proyecto "Participación".

Módulo 1: Sensibilización en Participación.

Sesión 1ª: Presentación y Dinámica 1. Duración estimada 120 minutos.

Sesión 2ª: Dinámica 2. Duración estimada 120 minutos.

Módulo 2: Actitudes personales y grupales para la participación.

Sesión 3ª: Dinámica 3. Duración estimada: 90 minutos.

Sesión 4ª: Dinámica 4. Duración estimada: 90 minutos.

Módulo 3: Participar en asuntos públicos y comunitarios.

Sesión 5ª: Dinámica 5. Duración estimada: 90 minutos

Sesión 6ª: Dinámica 6. Duración estimada: 90 minutos.



#### Valor aportado

Este proyecto aporta, ante todo, un mayor conocimiento de las y los jóvenes sobre las dinámicas del trabajo en equipo; les abre a las posibilidades que ofrece la participación ciudadana y les acerca el funcionamiento de las Instituciones públicas.



#### Más información

[http://www.dipucadiz.es/participacion\\_ciudadana](http://www.dipucadiz.es/participacion_ciudadana)

## F) Experimentación, colaboración y co-creación

### 1. Co-creación de servicios mediante Design Thinking. Aguas de Alicante

**Imagen 25: Participantes en el proceso de co-creación impulsado por Aguas de Alicante.**



Fuente: Aguas de Alicante.

#### Resumen

Aguas de Alicante ha desarrollado una innovadora iniciativa de mejora e innovación y transparencia de los servicios del agua y saneamiento en la ciudad de Alicante mediante un proceso de co-creación de nuevos servicios con ciudadanía, asociaciones de vecinos y vecinas, asociaciones empresariales y personal técnico municipal mediante talleres colaborativos con la metodología de *Design Thinking*.

#### Objetivos

- Mejora de los servicios públicos mediante la participación de todas las personas implicadas en los mismos.
- Uso de metodologías innovadoras y participativas para la generación de nuevas ideas.
- Diseño de soluciones compartidas entre ciudadanía y personal al servicio público.



## Memoria

Aguas de Alicante, dentro de su política de colaboración con la ciudadanía, ha realizado diversas acciones de acercamiento a ésta de forma innovadora. A principios de 2016, se celebró una exposición cultural denominada “Open Water Days”, durante la cual se realizó un primer taller para diseñar soluciones a los retos de futuro del uso eficiente del agua en la ciudad, orientado a estudiantes y personal creativo mediante metodologías *Design Thinking* y *Simplexity Thinking*. Los resultados del Taller de co-creación fueron la generación de nuevas soluciones de comunicación y servicios para la ciudadanía, que al nacer de las necesidades de la clientela expuestas durante el taller y de su diseño conjunto en reuniones posteriores con las personas participantes, han supuesto un éxito en su implantación en la ciudad, de más de 300.000 habitantes.

A partir del éxito de este primer taller, por la acogida ciudadana y repercusión mediática, se dió un paso más allá para ampliar el alcance del mismo al propio servicio prestado por la empresa Aguas de Alicante en su día a día, no sólo en el futuro. El público objetivo serán grupos de interés de la ciudad como asociaciones de comercio, asociaciones de hostelería y restauración, asociaciones empresariales, administradores de fincas, asociaciones vecinales y personal técnico municipal. La metodología es innovadora por su transparencia, metodología colaborativa y el riesgo que se asumía en su puesta en marcha.

El **proceso** seguido fue el siguiente:

- Se implica al conjunto de *stakeholders* mediante una comunicación activa de su participación en el taller.
- Se convoca el taller en una instalación municipal, fuera de las instalaciones de la empresa.
- Los *stakeholders* determinaron mediante un *brainstorming* cuáles eran los retos de la comunicación y del servicio que presta Aguas de Alicante.
- Posteriormente, se busca la raíz a cada uno de los problemas con retos colaborativos: “PIENSA, DICE Y OYE, HACE, SIENTE”.
- Mediante *Design Thinking* se determina qué se espera del servicio de la empresa.
- Con el resultado del taller con *stakeholders* se realiza un segundo taller interno con personal de Aguas de Alicante para el diseño de las soluciones a cada uno de los retos expuestos.
- Se presentan los resultados de las soluciones a los *stakeholders* para su validación y puesta en marcha.

El grupo de *stakeholders* valoró muy positivamente el proceso y metodología empleados, solicitando un seguimiento del nuevo plan de comunicación y de las acciones propuestas.

Las **soluciones diseñadas** en el proceso de co-creación fueron las siguientes:

- Coordinación de actuaciones con el Ayuntamiento.
- Comunicación externa con otros agentes.
- Visibilidad de los procesos: “hemos estado ahí”.
- Videos demostrativos: “trabajamos para vosotros y vosotras”.
- Concienciación de la persona usuaria.
- Visibilidad en las calles.
- Personal operario como canal de comunicación.
- Canales bidireccionales.
- Integrar la voz de las y los clientes.



#### Valor aportado

Los resultados del taller de co-creación fueron la generación de nuevas soluciones de comunicación y servicios para la ciudadanía, que al nacer de las necesidades de las personas usuarias expuestas durante el taller y de su diseño conjunto en reuniones posteriores con participantes, han supuesto un éxito en su implantación en la ciudad, más de 300.000 habitantes.



#### Más información

<http://www.aguasdealicante.es>

## 2. Construir comunidades - Decide Madrid. Ayuntamiento de Madrid.

Imagen 26: Cartel promocional de un evento presencial del proceso “Derecho a jugar” de Decide Madrid.



Fuente: Ayuntamiento de Madrid.

### R Resumen

La plataforma Decide Madrid busca profundizar la democracia participativa. Entre sus mecanismos, las propuestas ciudadanas dan la posibilidad de promover un plebiscito local a cualquier ciudadano y ciudadana. Actualmente, de 22.000 propuestas solamente dos llegaron a votación. Entre los problemas detectados se encuentra que la participación que se desarrolla es individual, poco estratégica; mientras que la duplicidad de propuestas provoca que las personas participantes acaben compitiendo en lugar de colaborar. Así, este proyecto piloto propone la generación de comunidades colaborativas en Decide Madrid para que se utilice de forma estratégica este mecanismo de democracia directa.



## Objetivos

El objetivo general del proyecto es generar y consolidar comunidades colaborativas en torno al mecanismo de las propuestas ciudadanas en Decide Madrid, con el fin de mejorar el componente de democracia directa.

Por su parte, se plantean unos objetivos secundarios:

- Desarrollar metodologías para detectar potenciales comunidades en plataforma digital de participación ciudadana/democracia.
- Identificar potenciales comunidades dentro de las personas usuarias de plataforma digital de participación ciudadana/democracia.
- Dinamizar y acompañar las comunidades potenciales para transformarlas en comunidades colaborativas y estratégicas.
- Sistematizar experiencia y generar aprendizajes y conocimiento sobre cómo detectar, generar, dinamizar, involucrar comunidades en entornos on/offline para fines de cambio social.



## Memoria

Se trata de un proyecto piloto implementado, por Komons, y ParticipaLab/MediaLab-Prado para el Ayuntamiento de Madrid.

En el desarrollo del proceso, se han generado dos comunidades colaborativas online de unas 50 personas activas en cada una en las diferentes fases del mecanismo de propuestas ciudadanas. Las comunidades se articularon alrededor de dos temas identificados con “potencialidad” y con numerosas peticiones ciudadanas en Decide Madrid:

1. Madrid y espacios públicos para la infancia #derechoajugar: necesidad de mejora de espacios al aire libre y cubiertos en Madrid.
2. Madrid más verde: más árboles, más vegetación, más huertos, más parques.

Las dos comunidades eligieron colaborar en sus entornos digitales con los que ya están familiarizados: WhatsApp, Facebook Group y GoogleDrive. Fueron activas y colaborativas en la redacción de una propuesta colectiva y ahora entrando en la fase de campaña tras la publicación en Decide Madrid se están volviendo estratégicas. Realizaron micro-tareas para: revisar y priorizar propuestas, buscar experiencias internacionales o nacionales, buscar y contactar con personas expertas, gestionar redes sociales, hacer campaña, etc.

Como hito fundacional de la comunidad se organizó un encuentro físico con el objetivo de construir la propuesta colaborativa o meta-propuesta. Además, estos eventos fueron clave para: a) crear capital social: confianza mutua entre participantes y visión colectiva del proceso; b) generar motivación entre participantes, a través de ver la fuerza del colectivo, mediante la inspiración de provocar experiencias internacionales sobre el tema; c) escalar a una visión ciudad: la mayoría de proponentes tienen de forma previa al evento propuestas muy locales; d) aclarar las reglas de juego del mecanismo: entender bien el proceso de las propuestas ciudadanas.

Existen cerca de 350.000 personas usuarias registradas en Decide Madrid, aproximadamente 22.000 propuestas ciudadanas escritas, la mayoría por ciudadanía a título individual. La metodología para detectar comunidades potenciales en entornos digitales fue la siguiente:

- Capturar los datos de Decide Madrid y RRSS.
- Mapear interacciones entre personas usuarias a través de Social Network Analysis, SNA, metodología que representa sistemas sociales complejos y detecta cluster basándose en sus interacciones digitales.
- Analizar propuestas ciudadanas a nivel cualitativo y cuantitativo.
- Realizar entrevistas semi-estructuradas para construir hipótesis de investigación-acción.

Este análisis permitió tener una serie de hallazgos. En primer lugar, la constancia de que no existen comunidades consolidadas previas al proyecto a través de las propuestas ciudadanas en Decide Madrid. Muchas personas usuarias con intereses comunes realizan propuestas, pero no tienen espacios operativos de interacción, agregación e intercambio. Por lo tanto, existe competencia en lugar de colaboración entre personas con mismos objetivos. Además, desconocen las reglas básicas de funcionamiento del mecanismo. El reto de los 27.662 apoyos resulta imposible de alcanzar participando de forma aislada. Esto genera alta desmotivación entre las personas participantes.

Una de las cuestiones fundamentales consiste saber cómo detectar si un conjunto de personas usuarias interesadas puede transformarse en una comunidad colaborativa. Aquí, los criterios a aplicar serían: (1) *pasión*: el tema debe generar pasión y emoción. Existen muchas propuestas sobre “menos caca en Madrid” pero este tema no genera pasión. La posibilidad conseguir un árbol por madrileño/a sí; (2) *no polarización*: debe verse un interés común entre proponentes, una visión parecida del problema y que no derive en una visión polarizada de las soluciones; (3) *cambio real*: debe existir y percibirse la posibilidad de lograr un cambio. Puede ser un reto ambicioso pero alcanzable gracias a la participación, organización y colaboración. Por lo tanto, el tema propuesto tiene que ser de competencia del Ayuntamiento; (4) *afecciones comunes*: debe existir la posibilidad que la propuesta generada por la comunidad colaborativa genere un interés en la población en general para sumar los apoyos necesarios; (5) *suma*: elegir una temática que fue el tema central de al menos 200 propuestas para asegurar mayor interés en el tema. De este modo, todas estas propuestas deben sumar en su conjunto al menos 28.000 apoyos.

### + Valor aportado

Se ha logrado la participación de nuevos actores -no se trata de los actores clásicos como los que participan en foros o asociaciones-. Además, se ha desarrollado una forma avanzada de participación colectiva y online, que rompe con la participación online actual, que es individual y puntual. En definitiva, estamos ante una metodología innovadora útil para generar procesos de comunidades colaborativas en otras plataformas de participación o Redes Sociales para la participación.

### i Más información

<https://decide.madrid.es>

## 3. Madrid Escucha. Medialab Prado

Imagen 27: Madrid Escucha



Fuente: Medialab Prado.

### R Resumen

Madrid Escucha crea espacios de trabajo colaborativo entre la ciudadanía y el personal empleado público municipal de Madrid, fomentando el desarrollo de iniciativas que partan del conocimiento compartido entre ambos colectivos y que incidan sobre la vida en la ciudad.



## Objetivos

La finalidad principal es explorar nuevas formas de co-implicación en los asuntos públicos y de cooperación público-social que puedan contribuir a la generación de servicios ciudadanos más democráticos, inclusivos y diversos. Y, en concreto:

- Ensayar metodologías, herramientas y protocolos que ayuden a reducir la distancia entre las instituciones y las personas.
- Detectar oportunidades de optimización de recursos gracias al intercambio de información entre la administración municipal y entidades sociales, cívicas, educativas, etc.
- Promover la conexión y el intercambio transversal entre las diferentes estructuras municipales y de estas con diferentes iniciativas ciudadanas.
- Intercambiar puntos de vista entre ciudadanía y trabajadores y trabajadoras municipales para generar empatía, entenderse mejor, pensar a partir de los asuntos comunes que a todos y todas nos afectan y crear una nueva cultura de lo público más abierta, transversal y común.



## Memoria

La primera edición de Madrid Escucha se celebró el primer trimestre de 2017. Se prevé para el inicio de 2018 una segunda edición sobre culturas de la movilidad. Madrid Escucha desarrolla su trabajo articulándose en talleres de colaboración entre ciudadanía y trabajadores y trabajadoras municipales, en donde se desarrollan hasta diez proyectos previamente seleccionados a través de una convocatoria abierta, con la participación activa de equipos de trabajo formados por promotores del proyecto y por colaboradores voluntarios.

Las **propuestas** presentadas pueden tratar sobre: una idea nueva; un proceso que lleve tiempo en marcha; una copia y adaptación de alguna iniciativa que esté en marcha en otra ciudad, o la identificación de un problema al que no se sabe cómo darle solución. De las propuestas recibidas se seleccionan entre 8 y 10 proyectos que exploren este potencial de la colaboración entre ciudadanía y personal empleado público municipal. Una vez seleccionados los proyectos, se abre una segunda convocatoria para todas aquellas personas individuales y colectivos que quieran contribuir en su desarrollo.

La metodología de los talleres pone a prueba ideas y desarrolla prototipos trabajando en grupos interdisciplinarios coordinados por el promotor del proyecto, de los que forman parte todas las personas y colectivos colaboradores interesados. Los grupos cuentan con el apoyo de mentoría y asesoría técnica, y con el espacio, equipos y materiales necesarios para el desarrollo de cada proyecto y que hayan sido previstos en la solicitud.

Así, Madrid Escucha se configura como una plataforma abierta de aprendizaje, investigación, prototipado y producción colectiva, desde la que se apoya el desarrollo de las ideas seleccionadas.

### + Valor aportado

Se han desarrollado en total 9 proyectos sobre temáticas tan diversas de la vida en la ciudad como la movilidad, la crianza, el uso vecinal del espacio público o la educación medioambiental. Al menos en un 50% de los casos estos proyectos continúan una vez finalizado el programa. Todo ello contribuye a un mayor conocimiento y comprensión de la realidad del personal empleado público municipal por parte de la ciudadanía, y viceversa.

### i Más información

<http://madridescucha.medialab-prado.es>

## 4. Experimenta Distrito. Medialab Prado

**Imagen 28: Participantes en el laboratorio Experimenta Distrito.**



Fuente: Medialab Prado.

### R Resumen

Experimenta Distrito abre laboratorios ciudadanos temporales en los distritos que posibilitan que personas de diferentes perfiles y edades desarrollen de manera colaborativa proyectos pensados para el barrio. Las personas o colectivos que proponen los proyectos seleccionados y aquellas interesadas en esa temática o idea forman grupos de trabajo voluntario y durante dos fines de semana intensivos de taller de producción desarrollan un prototipo.

Este programa es una iniciativa de Medialab Prado, en colaboración con las Juntas de Distrito de Fuencarral – El Pardo y Moratalaz, el Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto, y el Área de Gobierno de Coordinación Territorial y Cooperación Público-Social del Ayuntamiento de Madrid.



### Objetivos

- Fomentar las prácticas de la colaboración y la experimentación entre grupos de personas que no se conocen previamente.
- Crear comunidades de aprendizaje y de práctica vinculadas al territorio.
- Ensayar modelos de institución más abiertos y permeables a la ciudadanía, mediante el trabajo con diferentes entidades municipales.



### Memoria

Tras la experiencia piloto de Villaverde Experimenta en 2016, y una primera fase en la primavera de 2017 en los distritos de Fuencarral, Moratalaz y Retiro, los laboratorios de Fuencarral Experimenta y Moratalaz Experimenta retoman su actividad en noviembre para dar acompañamiento a los proyectos desarrollados durante los talleres de producción y diseñar una programación en complicidad con los agentes del barrio y colectivos artísticos de la ciudad.

En Experimenta Distrito se han desarrollado 36 proyectos que abarcan diversas temáticas como los cuidados, el medio ambiente, la memoria vecinal, los deportes o la música. Los proyectos se llevan a cabo de manera colaborativa en talleres de prototipado. En algunos casos los resultados han sido muy vistosos y en otros más humildes. En ocasiones se han logrado los objetivos previstos y en otros se ha llegado a resultados singulares o imprevistos. En todos, en el centro ha estado el proceso, atreverse a experimentar, a jugar, a encontrarse con gente desconocida interesada por un mismo tema para construir en dos intensos fines de semana una primera versión de un proyecto.

Experimenta Distrito tiene la filosofía y sigue la metodología de Medialab-Prado, basada en el desarrollo de proyectos de forma abierta y colaborativa. A su vez, pretende potenciar la innovación ciudadana para reforzar el tejido de los distritos y la cooperación de los vecinos y vecinas en los espacios comunes de los barrios.

Laboratorios ciudadanos en los barrios. Son espacios de experimentación y aprendizaje colaborativo en los que puede participar cualquier persona sin importar sus habilidades, conocimientos o edad. Experimenta Distrito cuenta en esta ocasión con los siguientes:

- Fuencarral Experimenta, ubicado en el Centro Social Autogestionado Playa Gata, un espacio cedido por el Ayuntamiento de Madrid a un conjunto de asociaciones vecinales. Esta localización invita a explorar vías para la colaboración entre las instituciones y las iniciativas ciudadanas.

- Moratalaz Experimenta, ubicado en la biblioteca municipal Miguel Delibes, comparte espacio con los nuevos locales de ensayo para músicos situados en la planta baja del edificio. Se conecta así con el proceso de transformación de las bibliotecas, instituciones que están buscando nuevos formatos y espacios para la participación ciudadana.
- Retiro Experimenta, ubicado en el centro cultural Daoíz y Velarde. Este espacio permite repensar las formas de participación que ofrecen los centros culturales, planteando nuevos modos de relación entre las instituciones culturales y los procesos vecinales.
- Villaverde Experimenta, ubicado en la N@ve (antigua fábrica de ascensores Boetticher), un recurso municipal en el que se desarrolló entre noviembre y diciembre del 2016 el proyecto piloto de Experimenta Distrito.

En los cuatro laboratorios han participado alrededor de 300 personas colaboradoras con diferentes perfiles, intereses y edades.

Todos los proyectos y actividades desarrolladas en estos laboratorios ciudadanos se documentan con licencias libres (Creative Commons) para que puedan ser replicados y mejorados en barrios de otras ciudades.



#### Valor aportado

Desarrollo de 36 proyectos -creativos, artísticos, tecnológicos, sociales- que al menos en un 50% continúan una vez finalizado el laboratorio temporal. De este modo, se ha logrado la articulación de personas y entidades interesadas en temáticas que se desarrollan en distrito con las áreas municipales. Del mismo modo, se ha realizado una conexión entre los proyectos y laboratorios de los Distritos, reforzando la cultura de proximidad y la descentralización.



#### Más información

<https://www.experimentadistrito.net/>

## 5. Guía de Laboratorios Ciudadanos para responsables públicos. Citilab Cornellà

Imagen 29: Nube de conceptos asociados al trabajo de Citilab Cornellà.



Fuente: Citilab Cornellà.

### R Resumen

Esta guía se crea para acercar la innovación ciudadana a responsables políticos y agentes de cambio de las ciudades. La iniciativa nace de la colaboración entre Citilab y el Área Metropolitana de Barcelona (AMB), con el apoyo del Ayuntamiento de Cornellà, desde el interés compartido de aplicar nuevas metodologías centradas en la ciudadanía para promover la innovación.

Citilab, miembro de la ENoLL desde el año 2008, comparte sus experiencias y conocimiento con las y los responsables públicos para inspirar sus futuras acciones. Se explora el concepto de Laboratorios Ciudadanos, como un nuevo tipo de institución que las ciudades están activando, para fortalecer la capacidad de innovación ciudadana, impulsando los procesos participativos con el objetivo de resolver los nuevos desafíos.

### Objetivos

Entramos en la década donde las ciudades tienen que coger el testigo de la investigación y la innovación y arraigarla al mundo local. En esta tarea, los gobiernos locales pueden contar con el apoyo de todas las fuerzas de su ciudad: empresas, escuelas, comerciantes, mundo asociativo, etc. Una generación de políticos locales que co-lidere esta nueva política puede conseguir una

transformación innovadora de su ciudad. Para ello son vitales los laboratorios ciudadanos como primer núcleo activo e innovador de cada ciudad, el lugar de formación de los primeros proyectos de innovación ciudadana, individuales y colectivos. Estas instituciones son como las primeras bibliotecas públicas, o las escuelas modernas en la época de la II República, donde el maestro y la maestra eran las figuras centrales para la modernización del pueblo, mientras que la escuela era la institución que llevaba la alfabetización y la cultura científica a la ciudadanía.



## Memoria

En 2017, la Fundación para el Fomento de la Sociedad del Conocimiento, más popularmente conocida como Citilab, celebró su 10º aniversario. Esta institución nació con la misión de abrir la investigación y la innovación a toda la ciudadanía de Cornellà.

A las personas promotoras del proyecto, pioneras locales en Internet, les preocupaban dos cosas: conseguir el objetivo del acceso universal a Internet, a pesar de que, más allá, interesaba el propio acceso de la ciudadanía a la cultura de innovación que Internet representaba. Por eso necesitaban no sólo acceso a la red, sino un “laboratorio ciudadano”, un citilab, un lugar donde cualquier ciudadano o ciudadana pudiera ir a aprender esta cultura de la innovación, construyendo su propio proyecto.

Se diseñó un espacio donde la ciudadanía no sólo fuera “usuaria” de la tecnología, sino su creadora; donde cualquiera pudiera aprender a pensar en clave de tecnología, diseño, programación e innovación, tanto de ordenadores como de nuevas estructuras sociales, económicas, políticas culturales, etc. Un espacio donde todo el mundo, desde la persona más joven hasta la más mayor, pudiera participar generando un ciclo de innovación a lo largo de su vida.

Y esto es lo que Citilab ha representado en la última década, la semilla de una sociedad del conocimiento abierta e inclusiva. Sus métodos de trabajo básicos, centrados en la ciudadanía, han sido el pensamiento de diseño, el pensamiento computacional y la cocreación.

En Citilab, cualquier tecnología se considera el resultado de una invención humana, por lo tanto, se puede aprender y, de este modo, la ciudadanía puede liderar el proceso de cambio tecnológico en lugar de ser conducida por él.

En esta conexión de la ciudadanía con la investigación y la innovación tecnológica, Citilab se adelantó a las políticas que el Comisionado de Investigación e Innovación de la Comisión Europea planteó a partir del 2016 por los próximos años: abrir la innovación, abrir la investigación y abrirse al mundo.

Esta política ahora se concreta en una defensa abierta de la “ciencia ciudadana”, y se invita a cualquier persona a participar como protagonista en el mundo de la investigación y la innovación, a transformarse en un ciudadano y ciudadana científico y científica e investigador e investigadora.

Por otro lado, en el impulso de la innovación local, Citilab también se ha adelantado a la actual línea de promoción de la innovación regional y local que, desde el año 2014, defiende la Unión Europea. La DG de Política Regional y Urbana impulsa ahora “estrategias de innovación regional”, animando a las regiones y ciudades a presentar políticas propias de innovación, como condición para optar a la financiación de proyectos mediante fondos estructurales.

Por todo esto, Citilab fue reconocido en 2008 como miembro de la European Network of Living Labs y, en 2013, la primera Guía de Innovación Social de la Unión Europea reconoció su buena práctica en innovación social a escala europea.



### Valor aportado

En Citilab se promueven metodologías para que cualquier ciudadano o ciudadana aprenda a innovar. Esta institución ha aplicado métodos de trabajo que han dado respuesta a numerosas inquietudes de diferente carácter, desde las propiamente vinculadas a la incorporación de las nuevas tecnologías a la educación, hasta la búsqueda y promoción de nuevas profesiones de tendencia y la difusión de conocimiento entre la ciudadanía o el fomento de la innovación entre la gente mayor. Se ha aplicado el concepto de innovación ciudadana a diferentes situaciones y se han sistematizado estas experiencias para facilitar la transferencia y el aprendizaje recíproco.

Citilab, como primer prototipo de los laboratorios ciudadanos del futuro, constituye una experiencia que se espera alimente muchas más con la difusión de la Guía de Laboratorios Ciudadanos para responsables públicos.



### Más información

<https://coneixements.citilab.eu/item/guia-laboratoris-ciudadans-cast/>

## 6. Granada Projecta: ciudadanía y funcionariado por un turismo sostenible. Medialab UGR

Imagen 30: Mesas de trabajo de la iniciativa Granada Projecta.



Fuente: Medialab UGR.

### R Resumen

La experiencia *Granada Projecta* fue organizada por Medialab UGR (Universidad de Granada) y Turismo Ciudad de Granada (Ayuntamiento de Granada). Se diseñó con un enfoque metodológico innovador en la ciudad cuyo objetivo era desarrollar propuestas, desde la co-creación entre el personal del Ayuntamiento y la ciudadanía en general, para conformar el Plan de Turismo de Granada. Se desarrolló de forma paralela en dos líneas: una presencial, que tuvo lugar en noviembre de 2017 en la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de la Universidad de Granada, bajo el nombre *Encuentro LabIN Granada sobre Turismo y Ciudad*; y una virtual, a través de la plataforma *labingranada.org*. Ciudadanía, funcionariado, concejales, mundo empresarial y comunidad universitaria co-diseñaron 9 propuestas (disponibles en <https://labingranada.org/propuestas/>) que han sido integradas, en su mayoría, en el citado Plan de Turismo.



### Objetivos

La actividad, cuyo fin último era la generación de propuestas para el Plan de Turismo de Granada, perseguía también desarrollar los siguientes objetivos específicos:

- Canalizar y aprovechar las experiencias y saberes de la ciudadanía. Para ello, se trabajaba con una plataforma digital que permite captar el conocimiento experto y no experto distribuido en la sociedad granadina. Se vincula, de este modo, el concepto de innovación, no solo con la originalidad o la novedad, sino con la curiosidad y la atención al entorno: por ejemplo, captando soluciones cotidianas en otros lugares que pudieran resolver de manera innovadora problemas de la ciudad o la provincia.
- Generar un marco de trabajo compartido basado en la co-creación entre ciudadanía en su conjunto y Ayuntamiento de Granada, a través de su personal técnico y político. Al soporte digital mencionado anteriormente se le sumaba en paralelo el desarrollo de laboratorios de diseño de propuestas presenciales.
- Desarrollar un nuevo modelo de relación entre Universidad y ciudad, activando el conocimiento experto de la comunidad universitaria para la resolución de retos comunes de impacto social.



### Memoria

Granada Proyecta se desarrolló a través del I Encuentro LabIN Granada sobre turismo y ciudad, que tuvo lugar los días 28, 29 y 30 de noviembre en la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de la Universidad de Granada.

El formato elegido fue una combinación entre laboratorio ciudadano, en el que la ciudadanía podía promover sus propias iniciativas, y laboratorio de gobierno, en tanto que el Ayuntamiento participaba de forma activa con el fin de mejorar sus políticas. Se concibió como un espacio de encuentro entre personas con diferentes perfiles profesionales e inquietudes que participan, conversan y co-crean colectivamente una propuesta para resolver un reto planteado. La actividad se configuró en torno a un encuentro físico complementado por la plataforma digital, LabIN Granada (<https://labin-granada.org/>), cuyo objetivo es la generación de ideas, el prototipado de soluciones y el desarrollo de proyectos para la ciudad.

Los laboratorios de trabajo presenciales se desarrollaron a lo largo de dos mañanas -un total de 8 horas de trabajo-. Se celebraron un total de 8 laboratorios con un total de 64 participantes, de los cuales: 15 pertenecían a algún colectivo o asociación, 13 estudiantes universitarios; 11 profesionales no vinculados al sector turístico; 8 profesionales del turismo; 9 personal de la Universidad de Granada; 5 personal técnico del Ayuntamiento de Granada; y 3 cargos políticos. La participación de mujeres y hombres fue equilibrada. En estos laboratorios se co-diseñaron propuestas sobre diversos temas vinculados al turismo sostenible. Desde Medialab UGR, como organizadores y facilita-

dores, se desarrolló un guión de trabajo basado en metodologías *Design Thinking*. Como resultado, se generaron 9 propuestas disponibles en <https://labingranada.org/propuestas/>.

De forma más amplia, el Encuentro en su conjunto, que se celebró a lo largo de 3 días con la inscripción de cerca de 200 personas; contó también con mesas redondas, presentaciones de proyectos y conferencias que permitieron ahondar en el concepto de innovación ciudadana y turismo sostenible.

La plataforma digital se empleó como espacio permanente de participación, permitiendo dar transparencia y accesibilidad tanto al proceso de generación de propuestas como al resultado de las mismas.

Cabe destacar la configuración diversa de los laboratorios de propuestas, incluyendo en cada uno de ellos al menos una persona vinculada al Ayuntamiento. El equipo de Medialab UGR realizó una relevante labor de comunicación y relatoría que permitió seguir el encuentro a través de la plataforma y las redes sociales, así como documentar los aprendizajes y los procesos que se llevaron a cabo durante las sesiones. La acción fue recogida por la prensa local -Ideal, Granada Hoy- y nacional -ABC, La Vanguardia-.



#### Valor aportado

El principal valor aportado es el desarrollo de propuestas, co-creadas por la ciudadanía en general, funcionariado, sector empresarial y comunidad universitaria, para el Plan de Turismo de la Ciudad.

El carácter eminentemente práctico de las sesiones, el compromiso del gobierno local de estudiar las propuestas y realizar una rendición de cuentas y, especialmente, la posibilidad de ver materializadas las propuestas en el plan de turismo constituyeron algunos de los estímulos más destacados para las personas participantes.

Cabe destacar la apertura del proceso de generación de políticas públicas por el Ayuntamiento de Granada de la mano de la Universidad. Como resultado se espera un enriquecimiento en el diseño de dichas políticas, tanto por el número, la diversidad y el *background* de las personas implicadas en las mismas.

La satisfacción por parte de las instituciones y ciudadanía participante se ha plasmado en un convenio entre Universidad y Ayuntamiento para la gestión del Foro Albaicín y Sacromonte sobre Turismo Sostenible (<https://labingranada.org/foroalbaicinsacromonte/>).



#### Más información

<https://labingranada.org/turismoyciudad2017/>

## 7. Thinking Fadura. Getxo Kirolak

**Imagen 31: Imagen promocional del proceso Thinking Fadura.**



Fuente: Ayuntamiento de Getxo.

### **R** Resumen

Thinking Fadura es un proceso de participación ciudadana, impulsado por Getxo Kirolak -ente autónomo del Ayuntamiento de Getxo-, para transformar las instalaciones deportivas de Fadura y diseñar un nuevo espacio público donde conviva un parque de libre acceso junto con las instalaciones para la práctica deportiva de las personas abonadas de Getxo Kirolak.

### Objetivos

El propósito de Thinking Fadura es contrastar con la ciudadanía la incorporación al futuro parque deportivo de nuevos elementos que motiven una práctica regular de actividad física, logren mejoras medioambientales, incrementen el empleo en el sector del ocio, la salud y el deporte y mejoren el acceso y control de los espacios.

El trabajo técnico de planificación y diseño del nuevo parque de Fadura se desarrollará en relación directa con las reflexiones y aportaciones de la ciudadanía, incluyendo a todos los agentes implicados -deportistas, clubes, asociaciones deportivas, personas abonadas y usuarias de Getxo Kirolak, ciudadanía o empresas, entre otros- con especial atención a la participación de colectivos

habitualmente menos representados en el deporte y con la incorporación de perspectiva de género, interculturalidad y diversidad funcional.

El nuevo parque deportivo de Fadura, conectado con el resto del entorno urbano, ofrecerá también una oportunidad para incluir en el diseño de este espacio claves que sirvan como palanca para el desarrollo económico sostenible en torno al deporte y al bienestar. Este reto coincide con la definición del actual Plan de Legislatura del Ayuntamiento de Getxo que propone, como uno de sus objetivos principales, avanzar en la conformación de una ciudad de oportunidades para la actividad económica desde un desarrollo local sostenible.



## Memoria

El proceso participativo Thinking Fadura contempla dos momentos para su desarrollo.

Una **primera fase de diagnóstico y mapeo de agentes clave**, desarrollada a lo largo de 2017, en la que se identificaron y estudiaron los aspectos más importantes de Fadura y se tomó contacto con agentes clave para darles a conocer el proyecto y recoger las sugerencias sobre los temas más relevantes a abordar en la siguiente fase. Estos agentes se incorporan, posteriormente, al proceso participativo para el rediseño del parque de Fadura.

Y una **segunda fase de socialización y activación de la participación ciudadana**, que se está desarrollando desde abril de 2018. En la segunda fase, se ha convocado a la ciudadanía a participar en un proceso abierto a través de actividades en diferentes espacios, cuidando que todas las personas interesadas puedan tomar parte según sus posibilidades, necesidades e inquietudes. Thinking Fadura busca la implicación de la ciudadanía del municipio para llevar a cabo una reflexión colectiva, crítica y constructiva sobre el futuro del parque y su relación con el entorno urbano.

El **proceso participativo** se desarrolla en dos ciclos:

Primer ciclo (abril-julio 2018). Comienza las sesiones presenciales de participación para detectar necesidades y oportunidades en cuanto al parque deportivo, las instalaciones y nuevos usos en el complejo deportivo. Estas sesiones se llevan a cabo con personas abonadas a Getxo Kirolak, clubes y asociaciones deportivas, jóvenes universitarios y universitarias, personal técnico municipal, colectivos y miradas específicas -personas mayores, género, accesibilidad, diversidad funcional y cultural, personas inmigrantes, innovación y emprendizaje-, personas jóvenes de 12 a 24 años, infancia y grupos políticos. Además, se abre una plataforma de participación digital con el mismo objetivo.

Segundo ciclo (agosto-septiembre 2018). Una vez detectadas las necesidades y oportunidades, se abre una nueva etapa para la propuesta de ideas. A partir del 6 de agosto se habilita la participación digital; el 20 de septiembre, se reúnen todas las personas que han participado en las diferentes sesiones para recoger aportaciones.

El 18 de octubre se presentarán los resultados del proceso participativo y el 29 de noviembre se presentará el anteproyecto del futuro parque deportivo.

En el primer ciclo del proceso participativo han tomado parte 1.446 personas. Un 31% lo ha hecho de forma presencial; un 55% a través de la plataforma digital y un 14% por medio de buzones distribuidos en las instalaciones deportivas actuales.



### Valor aportado

La comunicación ha sido clave para impulsar el proceso participativo, escuchar a la ciudadanía, generar confianza y construir un relato abierto y transparente, desde miradas diversas. El proyecto cuenta con un blog en el que se han publicado 30 artículos entre crónicas, información, entrevistas y artículos de personas expertas, personal técnico del Ayuntamiento de Getxo y ciudadanía. Además, para distribuir los contenidos de la página web, y realizar llamadas a la acción y participación, se utilizan las redes sociales de Getxo Kirolak con la etiqueta #thinkingFadura. Han sido 6.451 personas usuarias las que han interactuado en Facebook, de momento, con las publicaciones del proyecto; se han publicado 1.062 tuits y los vídeos llegan a las 20.000 visualizaciones.



### Más información

<http://www.thinkingfadura.eus/>

## 8. Red de Agentes para el Desarrollo Inteligente de Andalucía (RADIA). FAMP

Imagen 32. Andalucía Smart.



Fuente: FAMP.

### **R** Resumen

RADIA es una iniciativa incluida en el Plan de Acción *AndalucíaSmart 2020*, impulsada actualmente por la Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP) en colaboración con la Dirección General de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información de la Consejería de Empleo, Empresa y Comercio de la Junta de Andalucía, con la finalidad de impulsar la colaboración para el desarrollo inteligente de Andalucía.

RADIA pretende constituirse como espacio de encuentro en el que todos los agentes que constituyen el “ecosistema smart” de Andalucía colaborarán para definir y construir, a través de un proceso de gobernanza abierto, el modelo de “*smart region*” de Andalucía, y la estrategia de desarrollo inteligente de sus ciudades y municipios.

### Objetivos

- Ofrecer información y asesoramiento a propósito de la potencialidad del concepto de “Ciudad Inteligente” a los Gobiernos locales en Andalucía, así como las posibilidades de financiación para la puesta en marcha de proyectos municipales.

- Habilitar espacios y facilidades para el debate y la reflexión permanente en torno al binomio “Gobernanza Local” y “Ciudades Inteligentes”, abierto a todos los agentes que intervienen en el ecosistema inteligente de Andalucía: Administraciones locales, empresas tecnológicas, universidad, patronales del sector TIC, clúster y asociaciones TIC, asociaciones de personas usuarias, ciudadanía, entre otros.
- Facilitar productos y servicios destinados a la implementación de la Estrategia Local de Ciudades Inteligentes, en las ciudades y municipios de Andalucía.
- Comunicar el valor añadido que supone para la gestión municipal el incorporar estrategias de crecimiento inteligente en beneficio del desarrollo local más sostenible e innovador.
- Capacitar a responsables políticos y personal técnico de la Administración local para la puesta en marcha de proyectos integrales relacionados con “Ciudades Inteligentes”.
- Establecer medidas de discriminación positiva que favorezcan la igualdad de oportunidades y el fomento de la participación ciudadana en clave de gobernanza local.



### Memoria

Se destacan una serie de actuaciones:

En primer lugar, la puesta en marcha del **Grupo Motor Gobernanza Local de Andalucía** y ocho **Grupos Motores Provinciales (GMP)**. Dichos grupos son coordinados por las diputaciones provinciales. Actualmente alcanzan a más de 200 agentes de carácter multidisciplinar, intersectorial, interinstitucional y público-privado. Tras más de veinte reuniones de trabajo -presenciales y telemáticas- los GMP han analizado los objetivos, necesidades y diagnosticado la situación actual de los siete ámbitos de desarrollo inteligente: gobernanza, sociedad, economía, entorno, movilidad y plataforma. Un marco de referencia sobre el que continuar la definición de la Estrategia Local de Ciudad Inteligente de Andalucía.

En segundo lugar, el lanzamiento del **sitio web** <https://radia.info> para sensibilizar a propósito del significado de “ciudades inteligentes”, facilitar la difusión de los resultados, transmisión de contenidos y el trabajo colaborativo. Desde este espacio se ha puesto en marcha el **Observatorio de Ciudades Inteligentes en Andalucía**, que pretende convertirse en un punto de información del estado de avance del desarrollo inteligente de Andalucía y ser el punto de acceso al **Laboratorio Participativo**, mediante el que compartir y publicar la información que se genere desde el proceso de gobernanza que realiza el Grupo Motor de Gobernanza Local de Andalucía. Hoy en día, en torno a dicho laboratorio, ya se han activado siete **foros de trabajo** para dinamizar la intervención de los agentes del ecosistema que forman parte de los GMP.

En tercer lugar, el diseño de la **Estrategia Local de Ciudad Inteligente de Andalucía** y su Hoja de Ruta, desde octubre y hasta enero de 2019, el trabajo del Grupo Motor Gobernanza Local de Andalucía se centrará en la concreción de una estrategia de referencia para las entidades locales

andaluzas. Dicho documento estratégico incluirá, además, un **Mapa de Indicadores** que no sólo permita conocer la realidad actual de cada entidad con respecto a los distintos ámbitos de desarrollo inteligente, sino también actuar como cuadro de mando para la toma de decisiones de avance.

En cuarto lugar, la conexión con personas y empresas expertas gracias al **Mercado Local de Ideas**. Proceso de innovación abierta que pretende contribuir al desarrollo del concepto de “smart región”, poniendo en valor iniciativas emprendedoras, experiencias de éxito llevadas cabo por las entidades locales o la recopilación de soluciones concretas en torno a los ámbitos sobre los que trabaja la red. RADIA ha previsto tres convocatorias en las que activará retos que han sido identificados en el seno de los trabajos que llevan a cabo los GMP. En julio fue publicada la primera convocatoria, centrando su objetivo en torno a tres importantes desafíos: “Sociedad Inteligente” para avanzar en la mejora de las capacidades de la ciudadanía, y fomentar su participación en la vida pública; “Economía Inteligente” para activar la innovación y el emprendimiento, potenciar y consolidar sectores potenciales del territorio y atraer la inversión; y “Bienestar Inteligente” para garantizar una vida saludable y segura para nuestra ciudadanía.

Por último, el desarrollo de un **Plan de formación/capacitación** a responsables políticos y personal técnico de la Administración Local de las áreas de nuevas tecnologías y desarrollo inteligente.



#### Valor aportado

La definición del mapa de agentes del Ecosistema Smart es un factor esencial y previo al desarrollo de la Red de Agentes para el Desarrollo Inteligente de Andalucía. Desde su lanzamiento el pasado mes de marzo, la FAMP realiza un proceso de identificación de agentes expertos en los diferentes ámbitos smart con los que poder colaborar y que permita que nuestros Gobiernos Locales lideren el impulso necesario para activar políticas de desarrollo que, teniendo como foco de atención el avance y desarrollo de la ciudadanía, aprovechen y pongan en valor el saber hacer y experiencia de agentes diversos y únicos.



#### Más información

<https://radia.info>



## CONCLUSIONES:

### Los nuevos esquemas de la participación ciudadana local. Potencialidades y retos

El recorrido por los distintos bloques y apartados de esta publicación nos ha llevado desde lo abstracto -los valores- hacia los elementos más visibles de la transformación que está viviendo en la actualidad la participación ciudadana -reflejados en la actualización normativa, las nuevas herramientas tecnológicas y las metodologías innovadoras-. Desde los esquemas del gobierno abierto, la democracia participativa, tal y como la habíamos conocido, avanza hacia nuevos marcos, escenarios y dinámicas de relación con la ciudadanía, a la par que este tránsito exige cambios dentro de las propias organizaciones.

Las potencialidades de complementar la democracia representativa con los esquemas de la participación ciudadana que aporta el enfoque de la “gobernanza participativa” son amplias, pero también los retos que impone un modelo todavía en evolución que, por un lado, debe abrirse paso de forma paulatina en las aún rígidas estructuras organizativas, y, por otra parte, tiene que ser capaz de alumbrar procesos participativos que generen la confianza y motivación necesaria en la ciudadanía.

#### Los valores de la gobernanza participativa

Las características que definen a la gobernanza participativa parten de los valores del gobierno abierto, en tanto que nuevo paradigma de la gestión pública que no solo ha revitalizado la participación ciudadana, sino que la ha enriquecido al interrelacionarse con sus otros dos pilares: la transparencia y la colaboración. Asumir que dentro de las Administraciones públicas no se pueden encontrar todas las respuestas a los problemas públicos y que se pueden diseñar políticas y tomar decisiones de forma más efectiva y con mayor calidad incorporando el saber colectivo, propicia la apertura del sector público para colaborar con distintos actores -internos y externos a la organización- con vistas a crear valor público incorporando el conocimiento disperso bajo los esquemas de la innovación abierta.

La “gobernanza participativa” es potencialmente una “gobernanza más inteligente”, ya que rompe con los esquemas clásicos de la participación incorporando nuevas herramientas tecnológicas -tales como las basadas en la web 2.0 o el *big data*- que propician lógicas de trabajo más interactivas, horizontales y colaborativas, al tiempo que se incrementa la calidad de la información que se difunde, analiza y reutiliza.

De este modo, la “gobernanza participativa” se concreta en un nuevo esquema de participación pública que se caracteriza: en primer lugar, por la existencia de una pluralidad y diversidad de actores que trabajan en red para influir en la toma de decisiones; en segundo lugar, como un complemento de la democracia representativa, que mejora y enriquece, ya que produce información valiosa tanto para las Administraciones públicas -a través de distintos procesos de participación que incorporan la visión de la sociedad civil para definir la agenda y diseñar políticas-, como para la ciudadanía -que conoce mejor cómo funciona la Administración y de qué forma se toman las decisiones-; y en tercera instancia, por ser una gobernanza centrada en el diseño de políticas públicas, incrementando la calidad y eficiencia de las políticas y servicios públicos al incorporar la opinión de las personas destinatarias finales.

En el plano interno de la organización, este tipo de gobernanza implica asumir la participación como “forma de hacer”; es decir, entender que la participación no es una política sectorial sino transversal, y que debe impregnar a todas las áreas de la gestión local. De este modo, se logra que todas las políticas y servicios de una Administración cuenten con la visión ciudadana y representen las necesidades y demandas de las personas a las que van destinados -aumentando a su vez la legitimidad-, a la par que la propia organización se transforma para trabajar de forma más coordinada, favoreciendo la transmisión de conocimiento entre áreas, el aprendizaje y la adaptación continua.

Esta visión integral de la participación es un reto en un sentido amplio, ya que deben trabajarse de forma conjunta los tres pilares del gobierno abierto: transparencia, participación y colaboración. Por un lado, la disponibilidad de información es condición previa para que pueda desarrollarse una participación informada. De otra parte, la colaboración, como advertimos, tiene que poder desarrollarse dentro de la organización y hacia agentes externos, incluyendo la colaboración entre instituciones. A estos vectores hay que añadir, además, la rendición de cuentas, un elemento problemático en este nuevo esquema de corresponsabilidad si no va acompañado de altos niveles de transparencia.

## La normativa de última generación

El modelo clásico o institucional de participación se ha distinguido muy especialmente por la proliferación de reglamentación local para regular los órganos formales, sujetos y procedimientos de participación. Este modelo estaba centralizado en órganos consultivos permanentes, sectoriales y territoriales, y representado por una participación limitada a sujetos colectivos.

Los nuevos esquemas de la participación ciudadana en torno a la “gobernanza participativa” se distinguen en lo referente a la reglamentación no tanto por una paulatina reducción de ésta -que ofrecería menos seguridad jurídica-, sino por un planteamiento más flexible y estratégico, permitiendo con ello, por un lado, facilitar el desarrollo de procedimientos más innovadores, y, por otro lado, ofreciendo una herramienta que facilite organizar el conjunto de las actuaciones locales de participación ciudadana concibiendo su diseño de forma transversal.

Un elemento diferenciador de los reglamentos de participación ciudadana de última generación es la incorporación expresa de los derechos y oportunidades de participación digital, que a su vez conllevan la posibilidad de participación a título individual. Otro rasgo visible es el hecho de que se detallan los diferentes niveles territoriales de participación (por ejemplo, distinguiendo entre barrios, distritos y todo el municipio). Por último, también se advierte el tránsito hacia el nuevo modelo contemporáneo de participación con la integración en los reglamentos de participación de la perspectiva integral del gobierno abierto, incluyendo la transparencia y la colaboración.

## Herramientas tecnológicas como catalizadoras de la transformación

El grado de irrupción de las nuevas TIC en los procesos de participación ciudadana es tal que ya es difícil imaginar un órgano o proceso de participación que no incluya la posibilidad de participar de manera virtual. La tecnología es, sin duda, el gran elemento transformador hacia la “gobernanza participativa”, en tanto que las plataformas y redes sociales digitales facilitan la apertura de información a unos niveles muy altos, y propician el diálogo y la colaboración entre Administración y ciudadanía por su carácter bidireccional y la posibilidad de crear y compartir conocimiento en comunidades.

Las propias Administraciones públicas también se están transformando con el uso de estas tecnologías interactivas, pues permiten que departamentos o servicios antes estancos puedan comunicarse de forma más rápida y eficaz y trabajar de forma más colaborativa, en forma de red. La gestión transversal de las nuevas herramientas de comunicación y participación es cada vez más palpable dentro de las Administraciones públicas.

Por su parte, la participación digital permite aumentar el alcance de los procesos, ya que la participación no solo ya no es exclusiva de los actores colectivos y está abierta a toda la ciudadanía, sino que exige menos esfuerzo para participar, al no estar acotadas las oportunidades en espacio y tiempo como ocurre con la participación presencial. Además, los medios digitales aportan mayor capacidad de movilización y la posibilidad de incrementar la transparencia en todas las fases del ciclo participativo.

Aún así, la participación digital también plantea sus límites. Estos están relacionados, de una parte, con la seguridad, la privacidad, la accesibilidad y, por descontado, con los nuevos sesgos que vienen aparejados a la brecha digital. En este sentido, los procesos de participación por medios electrónicos tienden a reunir en mayor medida a personas más jóvenes y mejor formadas, de ahí que para compensar esta brecha sea necesario complementar los escenarios presenciales y virtuales, lo que se conoce como “participación híbrida”.

La deliberación es otro de los elementos más cuestionables que presenta la participación mediante herramientas digitales. Las experiencias de foros digitales desarrolladas hasta ahora han mostrado la problemática de la incapacidad de sustituir de forma exitosa a la deliberación “cara a cara” para alcanzar consensos. Se precisa para que sean efectivos en este sentido una estructura tecnológica adecuada, un número de participantes alto que asegure masa deliberativa y trabajo de dinamización y moderación. Por este motivo, no es de extrañar que las plataformas tecnológicas se hayan usado esencialmente para fines informativos y más específicamente para el voto electrónico.

Por último, la gestión digital de la participación ciudadana requiere de un aumento del gasto en TIC por parte de las Administraciones públicas, así como contar con personal formado para las nuevas competencias digitales que se precisan, entre las que se encuentran, por ejemplo, la comunicación digital, la gestión de comunidades o el análisis de datos.

## Metodologías en distintos niveles de delegación de poder

Desde el esquema de la “gobernanza participativa”, la participación ciudadana se presenta como un método de decisión, elaboración, implementación y evaluación de las políticas públicas que incorpora la visión de la ciudadanía. A partir de este enfoque, debe decidirse qué grado de delegación poder -o influencia en la toma de la decisión- va a concretarse en el proceso participativo en cuestión.

Los niveles de participación avanzan desde la información -fase de comunicación unidireccional pero vital como condición previa-, la consulta -donde se toma la opinión de la ciudadanía pero sin llegar a ser vinculante-, la involucración -se trabaja con la ciudadanía a lo largo del proceso y se aceptan propuestas-, la colaboración -se toman decisiones de forma conjunta-, hasta el empoderamiento -se deja en manos de la ciudadanía la decisión final sobre una cuestión concreta-.

El hecho de optar por un nivel más avanzado o profundo en el grado de influencia que se delega no implica, *per se*, que el proceso participativo haya propiciado una decisión de mayor calidad o haya cumplido las expectativas de la ciudadanía. Dependerá, en todo caso, de las necesidades concretas del asunto que se esté tratando. Puede darse el caso, por ejemplo, de que una votación de inversiones de presupuesto participativo, que implica una alta delegación de poder, se haya llevado a cabo sin información clara o deliberación adecuada.

Estos niveles de participación incluyen a su vez distintas opciones metodológicas, cuya elección depende de distintos factores. En muchos casos, el mal diseño de los procesos o la improvisación de estos llevan al fracaso. De ahí que, de forma estratégica, haya que tener en cuenta, en primer lugar, la necesidad de adaptar los procesos a la situación de la organización y su entorno. Dentro de la organización, habrá que valorar la implicación de los distintos departamentos en el deseado esquema transversal en el que debe desarrollarse la participación. Además, es imprescindible chequear si se cuenta con los recursos humanos, económicos, materiales y técnicos para cumplir los objetivos que se quieren alcanzar. Fuera de la organización, el análisis del entorno -marco normativo, estructura económica y social del territorio, etc.- nos aportará datos básicos para analizar a priori su posible recorrido.

En el apartado concreto de los recursos humanos, contar con personal especializado se revela fundamental, por la complejidad de las políticas de participación, para diseñarlas, desarrollarlas y evaluarlas con solvencia técnica. En este sentido, invertir en formación específica para personal técnico y directivo es la primera y más acertada decisión que se puede tomar sobre una política de participación ciudadana.

## BIBLIOGRAFÍA

- » Abers, R. (2001). *Inventing local democracy: grassroots politics in Brazil*. Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- » Aguiar, F., y Navarro, C. J. (2000). Democracia y participación ciudadana en los municipios: ¿un mercado político de trastos? *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 91, pp. 89-111.
- » Alfaro, C., Gómez, J., Lavin, J. M., y Molero, J. J. (2010). A configurable architecture for e-participatory budgeting support. *eJournal of eDemocracy & Open Government* 2(1), pp. 39-45. Recuperado de: <http://www.jedem.org/index.php/jedem/article/view/18>
- » Allegretti, G., García, P., y Paño, P. (2011). *Viajando por los Presupuestos Participativos: buenas prácticas, obstáculos y aprendizajes*. Málaga: CEDMA.
- » Alonso, E., y Jerez, A. (1997). Hacia una politización del tercer sector. En A. Jerez (Coord.), *¿Trabajo voluntario o participación? Elementos para una sociología del tercer sector*. Madrid: Tecnos.
- » Alorza.net y NovagobLab (2016). Estrategia de Participación Ciudadana. Ayuntamiento de Castellón de la Plana. Recuperado de: [http://www.castello.es/web20/archivos/menu0/21/Estrategia\\_Particip\\_Ciudadana.pdf](http://www.castello.es/web20/archivos/menu0/21/Estrategia_Particip_Ciudadana.pdf)
- » Alt, J. E., Lassen, D. D., y Wehner, J. (2012). *The Politics and Economics of Fiscal Gimmickry in Europe*. Recuperado de: [https://www.bc.edu/content/dam/files/schools/cas\\_sites/economics/pdf/Seminars/SemS2012/Alt.pdf](https://www.bc.edu/content/dam/files/schools/cas_sites/economics/pdf/Seminars/SemS2012/Alt.pdf)
- » Arnstein, S.R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *JAIP Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4), pp. 216-224.
- » Arteaga, J., y Criado, J.I. (2016). Hacia la participación ciudadana 2.0 en un marco de gobierno abierto. Análisis del caso del Ayuntamiento de Alcobendas. En J. I. Criado (Ed.), *Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*. Madrid: INAP.
- » Åström, J., Karlsson, M., Linde, J., y Pirannejad, A. (2012). Understanding the rise of e-participation in non-democracies: Domestic and international factors. *Government Information Quarterly*, 29(2), pp. 142-150. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.09.008>
- » Ayuntamiento de Alcobendas. (2015). *Manual de redes sociales del Ayuntamiento de Alcobendas*. Recuperado de: <https://www.alcobendas.org/es/portal.do?IDR=2566&TR=C>
- » Baiocchi, G., y Ganuza, E. (2015). Becoming a Best Practice: Neoliberalism and the curious case of participatory budgeting. En C. W. Lee, M. McQuarrie y E. T. Walker (Eds.), *Democratizing Inequalities. Dilemmas of the New Public Participation* (pp. 187-203). New York-London: New York University Press. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1287js3.14>

- » Balcells, J., Padró-Solanet, A., y Serrano, I. (2016). La adopción y gestión de redes sociales en los ayuntamientos catalanes. En J. I. Criado (Ed.), *Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*. Madrid: INAP.
- » Barber, B.R. (1984). *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*. Berkeley: University of California Press.
- » Barrio, J. (2000). La oficina presupuestaria: una necesidad de los entes locales. *Análisis Local*, núm. 31, pp. 155-168.
- » Barros, S. A. R., y Sampaio, R. C. (2016). Do Citizens Trust Electronic Participatory Budgeting? Public Expression in Online Forums as an Evaluation Method in Belo Horizonte. *Policy & Internet*, 8(3), pp. 292-312. <https://doi.org/10.1002/poi3.125>
- » Blanco, I. (2008). Revisando el debate acerca de la participación ciudadana: ¿cuál era la pregunta?. *Inguruak*, núm. 45, pp. 43-52.
- » Bonet-Martí, J. (2012). El territorio como espacio de radicalización democrática. Una aproximación crítica a los procesos de participación ciudadana en las políticas urbanas de Madrid y Barcelona. *Athenea Digital*, 12(1), pp. 15-28.
- » Brodie, E., Cowling, E., y Nissen, N. (2009). *Understanding Participation: a Literature Review*. London: National Council for Voluntary Organizations.
- » Brugué, Q. (2008). Mitos, realidades y expectativas de la participación ciudadana, *Asamblea COSITAL, Valencia*.
- » Brugué, Q. (2009a): Una administración que habla es una administración que piensa. En I. Celaya, F. López, S. Castely T. Gómez (Coords.), *Participación Ciudadana... para una administración deliberativa* (pp. 55-71). Zaragoza: Gobierno de Aragón. Recuperado de: <http://aragonparticipa.aragon.es/cursos-jornadas/libro-participacion-ciudadana-para-una-administracion-deliberativa-2010>
- » Brugué, Q. (2009b). Calidad democrática: de la debilidad liberal a la fuerza deliberativa. En M. Parés (Coord.), *Participación y calidad democrática. Evaluando las nuevas formas de democracia participativa* (pp. 121-138). Barcelona: Editorial Ariel.
- » Brugué, Q., Font, J., y Gomà, R. (2003). Participación y democracia: asociaciones y poder local. En M. Funes y R. Adell (Eds), *Movimientos sociales: cambios social y participación*. Madrid: UNED.
- » Cabannes Y., y Lipietz, B. (2015). *The Democratic Contribution of Participatory Budgeting*. International Development. Working Paper Series N° 15-168. Recuperado de: <https://www.files.ethz.ch/isn/191229/WP168.pdf>
- » Cabannes, Y. (2004a). *¿Qué es y cómo se hace el Presupuesto Participativo? 72 respuestas a preguntas frecuentes sobre Presupuestos Participativos municipales*. Quito, Ecuador: UN-Habitat. Recuperado de: <http://unhabitat.org/books/72-respuestas-a-preguntas-frecuentes-sobre-presupuestos-participativos-municipales-espanol/>
- » Cabannes, Y. (2004b). *Presupuestos Participativos: Marco Conceptual y Análisis de su Contribución a la Gobernanza Urbana y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Documento Conceptual. ONU-Hábitat. Recuperado de: [http://base.socioeco.org/docs/documento\\_conceptual\\_es\\_presupuesto\\_participativo.pdf](http://base.socioeco.org/docs/documento_conceptual_es_presupuesto_participativo.pdf)

- » Cabannes, Y. (2014). *Contribution of Participatory Budgeting to provision and management of basic services Municipal practices and evidence from the field* (Working Paper September 2014). London: International Institute for Environment and Development. Recuperado de: <http://pubs.iied.org/pdfs/10713IIED.pdf>
- » Cabannes, Y. (2015a). Basic tools for navigating the world of Participatory Budgetin. En Y. Cabannes y C. Delgado (Eds.), *Participatory Budgeting Dossier N° 1. Another City is Possible. Alternatives to the City as a Commodity* (pp. 21-28). Lisbon. Recuperado de: [http://portugalparticipa.pt/upload\\_folder/table\\_data/2ed4457e-6c7f-4b28-b86a-c62388dbcf08/files/DOUSSIER\\_PB\\_digital.pdf](http://portugalparticipa.pt/upload_folder/table_data/2ed4457e-6c7f-4b28-b86a-c62388dbcf08/files/DOUSSIER_PB_digital.pdf)
- » Cabannes, Y. (2015b). The contribution of Participatory Budgeting to the democratization of local governance. En Y. Cabannes y C. Delgado (Eds.), *Participatory Budgeting Dossier N° 1. Another City is Possible. Alternatives to the City as a Commodity* (pp. 167-174). Lisbon. Recuperado de: [http://portugalparticipa.pt/upload\\_folder/table\\_data/2ed4457e-6c7f-4b28-b86a-c62388dbcf08/files/DOUSSIER\\_PB\\_digital.pdf](http://portugalparticipa.pt/upload_folder/table_data/2ed4457e-6c7f-4b28-b86a-c62388dbcf08/files/DOUSSIER_PB_digital.pdf)
- » Calderón, C., y Lorenzo, S. (Coords.). (2010). *Open Government: Gobierno abierto*. Jaen: Algón Editores.
- » Campos, E., y Silván, A. (2012). Democracia digital. El estado de la cuestión. En I. Ramos y E. Campos (Coords.), *Ciudadanía en 3D. Democracia digital deliberativa. Un análisis exploratorio* (pp. 53-84). Barcelona: Edhasa.
- » Canal, R. (2017). ¿Queremos decir lo mismo cuando hablamos de participación? Perspectivas de activistas, técnicos y políticos locales reveladas con metodología Q. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 158, pp. 23-40. <http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.158.23>
- » Castel, S. (2010). La participación ciudadana en el ámbito local experiencias. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, núm. 312, pp. 183-208.
- » Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society, and Culture*. Oxford: Blackwell Publishers.
- » Castillo, M. (2017). El papel de la participación ciudadana en las políticas públicas, bajo el actual escenario de la gobernanza: reflexiones teóricas. *Revista CS*, núm. 23, pp. 157-180.
- » Cernadas, A., Chao, L., y Pineda, C. (2017). Participación ciudadana: de la participación en la gestión a la gestión de la participación. *Política y Sociedad* 54(1), pp. 163-189.
- » Chavez, D. (2012). Origen y funcionamiento de los presupuestos participativos. En G. Allegretti (Comp.), *Estudio comparativo de los presupuestos participativos en República Dominicana, España y Uruguay* (pp. 49-89). Málaga: CEDMA. Recuperado de <http://www.malaga.es/base/descargas/218166/estudio-comparativo-presupuestos-participativos-republica-dominicana-espana-uruguay> (descarga directa).
- » Chesbrough, H. (2003). *The era of open innovation*. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), pp. 35-41.
- » Chun, S., y Luna, L. F. (2012). Social media in Government. *Government Information Quarterly*, 29(4), pp. 441-445. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2012.07.003>.

- » Coleman, S., y Blumler, J.G. (2009). *The Internet and Democratic Citizenship. Theory, Practice and Policy*. Cambridge University Press.
- » Coleman, S., y Sampaio, R. C. (2017). Sustaining a democratic innovation: a study of three e-participatory budgets in Belo Horizonte. *Information, Communication & Society*, 20(5), pp. 754-769. <http://dx.doi.org/10.1080/1369118X.2016.1203971>.
- » Comité de Ministros del Consejo de Europa (2001). *La participación de los ciudadanos en la vida pública local*. Recuperado de: [http://www.seat.mpr.gob.es/dam/es/portal/areas/politica\\_local/participacion-eell-aeuropeos/recomendacion.pdf](http://www.seat.mpr.gob.es/dam/es/portal/areas/politica_local/participacion-eell-aeuropeos/recomendacion.pdf)
- » Cottarelli, C. (2012). *Fiscal Transparency, Accountability, and Risk*. IMF. Recuperado de: <http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2012/080712.pdf>
- » Craveiro, G.S, y Martano, A.M.R. (2015). Caring for My Neighborhood: A Platform for Public Oversight. En F. Koch, F. Meneguzzi y K. Lakkaraju (Eds.), *Agent Technology for Intelligent Mobile Services and Smart Societies* (pp. 117-126). Springer Berlin Heidelberg. <https://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-46241-6>
- » Criado J.I., y Rojas-Martín, F. (2013). Aproximación general sobre la adopción y uso de las redes sociales en las administraciones públicas. En J.I. Criado y F. Rojas (Eds.), *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto* (pp. 16-31). Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya. Recuperado de [http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col\\_leccio\\_obres\\_digitals/15\\_redes\\_sociales/od\\_15\\_las\\_redes\\_sociales.pdf](http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col_leccio_obres_digitals/15_redes_sociales/od_15_las_redes_sociales.pdf).
- » Criado, J. I, Pastor, V., y Villodre, J. (2017). *Redes sociales digitales en los ayuntamientos españoles. Dinámicas de adopción, estrategias de implementación, usos y recursos*. Colección NovaGob Academia, núm. 2. Madrid: NovaGob.Lab y UAM. Recuperado de: [https://lab.novagob.org/wp-content/uploads/2017/05/Novagob\\_Academia\\_2\\_RRSS\\_Aytos\\_vFinal\\_20170516-ilovepdf-compressed.pdf](https://lab.novagob.org/wp-content/uploads/2017/05/Novagob_Academia_2_RRSS_Aytos_vFinal_20170516-ilovepdf-compressed.pdf)
- » Criado, J. I. y Gil-García, J. R. (2017). Las Tecnologías de Información y Comunicación en las Administraciones Públicas Contemporáneas. En J. R. Gil-García, J. I. Criado y J. C. Téllez (Eds.), *Tecnologías de Información y Comunicación en la Administración Pública: Conceptos, Enfoques, Aplicaciones y Resultados* (pp. 1-36). México: INFOTEC. Recuperado de: [https://www.infotec.mx/es\\_mx/infotec/tic\\_en\\_la\\_administracion\\_publica](https://www.infotec.mx/es_mx/infotec/tic_en_la_administracion_publica)
- » Criado, J.I. (2012). Redes sociales y Open Government. *Hacia unas Administraciones locales en red y abiertas*. *Revista Democracia y Gobierno Local*, núm. 18-19, pp. 5-12.
- » Criado, J.I. (2016). Gobernanza inteligente, innovación abierta y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas. ¿Hacia un cambio de paradigma en la gestión pública?. En J. I. Criado (Ed.), *Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*. Madrid: INAP.
- » Criado, J.I. (2017). Redes Sociales y Administraciones Públicas. Hacia una gestión estratégica en el sector público. En J. R. Gil-García, J. I. Criado y J. C. Téllez (Eds.), *Tecnologías de Información y Comunicación en la Administración Pública: Conceptos, Enfoques, Aplicaciones y Resultados* (pp. 227-260). México: INFOTEC. Recuperado de: [https://www.infotec.mx/es\\_mx/infotec/tic\\_en\\_la\\_administracion\\_publica](https://www.infotec.mx/es_mx/infotec/tic_en_la_administracion_publica)

- » Criado, J.I., y Silván, A. (2017). Laboratorios de gobierno. Un ecosistema experimental e integral. *u-GOB, la revista de NovaGob*, núm. 1, pp. 54-59. Recuperado de: [https://lab.novagob.org/articulos\\_revista/articulo-de-ignacio-criado-grande-y-aitor-silvan](https://lab.novagob.org/articulos_revista/articulo-de-ignacio-criado-grande-y-aitor-silvan)
- » Cruz-Rubio, C.N. (2015). Compromisos y evaluación del Plan de Gobierno Abierto de España en el marco de la Open Government Partnership 2012-2013. *Actualidad Administrativa*, núm. 7-8, pp. 815-826.
- » Cunill, N. (2003). Los elementos básicos de la participación ciudadana. En R. Cordova (Comp.), *Participación ciudadana y desarrollo local en Centroamérica*. San Salvador: Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo.
- » Cunill, N. (2008). La construcción de ciudadanía desde una institucionalidad pública ampliada. En R. Mariani (Coord.), *Democracia/Estado/ciudadanía: hacia un Estado de y para la democracia en América Latina*. Lima: PNUD.
- » Dalton, J. R. (1996). *Citizen Politics: Public Opinion and Political Parties in Advanced Western Democracies*. New Jersey: Chatham.
- » Davis, T., y Mintz, M. (2009). Design Features for the Social Web: The Architecture of Deme. *Proceedings of 8<sup>th</sup> Int'l Workshop on Web-Oriented Software Technologies (IWWOST 2009)*. Recuperado de: <http://web.stanford.edu/~davies/IWWOST09-Davies-Mintz-websiteversion.pdf>
- » De Cindio, F., y Schuler, D. (2012). Beyond Community Networks: From local to global, from participation to deliberation. *The Journal of Community Informatics*, 8(3). Recuperado de: <http://ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/908/933>.
- » De Cindio, F., y Trentini, A. (2014). A layered architecture to model digital citizenship rights and opportunities. *Proceedings CeDEM14*. Recuperado de: <http://www.donau-uni.ac.at/en/departament/gpa/telematik/edemocracy-conference/edem/vid/19486/>
- » Dewey, J. (1954) *The Public and its Problems*. Ohio University Press, Athens.
- » Díaz, A., y Cortés, O. (2014). *Gestión inteligente de las redes sociales en la Administración pública*. Oñati: Instituto Vasco de Administración Pública.
- » Diputación de Barcelona (2015). *La participación ciudadana en la planificación estratégica territorial*. Guías metodológicas para la planificación estratégica, 7. Recuperado de: <https://www1.diba.cat/uliep/pdf/55027.pdf>
- » Diputación de Castellón, Red de Entidades Locales por la Transparencia y Participación Ciudadana de la FEMP y NovaGob.Lab (2017). *Innovación Pública Abierta: ideas, herramientas y valores para participar en la mejora de la Administración*. Documento colaborativo. Recuperado de: [https://lab.novagob.org/wp-content/uploads/2017/12/Estudio-Innovaci%C3%B3n-P%C3%ABlica-Abierta\\_compressed.pdf](https://lab.novagob.org/wp-content/uploads/2017/12/Estudio-Innovaci%C3%B3n-P%C3%ABlica-Abierta_compressed.pdf)
- » Expósito, E. (2013). Participación ciudadana en el gobierno local. Un análisis desde la perspectiva normativa. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, núm. 14, pp. 361-401.
- » Fishkin, J.S. (1991). *Democracy and Deliberation: New Directions for Democratic Reform*. New Haven: Yale University Press.

- » Font, J. (2004). Participación ciudadana y decisiones públicas: conceptos, experiencias y metodologías. En A. Ziccardi (coord.), *Participación ciudadana y políticas sociales en el ámbito local* (pp. 23-42). México: UNAM/IIS.
- » Font, J., y Blanco, I. (2006). *Polis, la ciudad participativa. Participar en los municipios: ¿Quién? ¿Cómo? ¿Por qué?* Barcelona: Diputación de Barcelona. Recuperado de: <https://www1.diba.cat/uliep/pdf/36525.pdf>
- » Font, J., Blanco, I., Gomà, R., y Jarque, M. (2000). Mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones locales: una visión panorámica. *Documentos de Debate*, núm. 6, pp. 113-140.
- » Font, J., y C. Galais (2011). The Qualities of Local Participation: The Explanatory Role of Ideology, External Support and Civil Society as Organizer. *International Journal of Urban and Regional Research*, 35(5), pp. 932-948. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2011.01018.x>
- » Foth, M., Brynsvkov, M., y Ojala, T. (Eds.). (2015). *Citizen's Right to the Digital City. Urban Interfaces, Activism, and Placemaking*. Singapore: Springer.
- » Francés, F.J., Carrillo, A., y Sanchís, M.J. (2015). *Guía Metodológica de Presupuestos Participativos*. Preparación Ediciones. Recuperado de: <https://presupuestosparticipativos.com/wp-content/uploads/2017/01/Monogr%C3%A1fico-GU%C3%8DA-PRESUPUESTOS-PARTICIPATIVOS1.pdf>
- » Fukuda-Parr, S., P. Guyer, P., y T. Lawson-Remer, T. (2011). *Does Budget Transparency Lead to Stronger Human Development Outcomes and Commitments to Economic and Social Rights?* IBP Working Paper 4. Washington: International Budget Partnership. Recuperado de: <http://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/IBP-Working-Paper-4-Budget-Transparency-and-Development-Outcomes-and-Rights.pdf>
- » Fundación Kaleidos y Novagob.Lab (2017): *Estudio sobre la situación y realidad de los ayuntamientos españoles ante el cambio de paradigma en la interacción entre Administración Local y Ciudadanía*. Recuperado de: [http://participa.malaga.eu/portal/menu/portada/documentos/Informe\\_Kaleidos\\_vFinal\\_20160704.pdf](http://participa.malaga.eu/portal/menu/portada/documentos/Informe_Kaleidos_vFinal_20160704.pdf)
- » Fung, A. (2003) Associations and Democracy: Between theories, hopes and realities. *Annual Review of Sociology* 29, 515-39.
- » Fung, A., y Wright, E. (Coords.). (2003). *Deepening Democracy. Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance*. London-New York: Verso. Recuperado de: <https://www.ssc.wisc.edu/~wright/Deepening.pdf>.
- » Ganuza, E. (2012). El desafío deliberativo. En I. Ramos y E. Campos (Coords.), *Ciudadanía en 3D. Democracia digital deliberativa. Un análisis exploratorio* (pp. 19-52). Barcelona: Edhasa.
- » Ganuza, E., Nez, E., y Morales, E. (2014). La batalla por la democracia. Los conflictos en torno a las nuevas formas de participación (versión pre-print en español de artículo publicado en *IJURR*, 38(6), bajo el título The Struggle for a voice. Tensions between representative and deliberative logics).

- » Ganuza, E., y Francés, F. (2014). The participants print in the Participatory Budget: overview of the Spanish experiments. En N. Dias (Ed.), *Hope for Democracy. 25 Years of Participatory Budgeting Worldwide* (pp. 301-312). Portugal: In Loco Association. Recuperado de [http://www.portugalparticipa.pt/upload\\_folder/table\\_data/4502b693-3a6c-46b6-95d8-a8705d6dde17/files/OP25Anos-EN-20maio2014.pdf](http://www.portugalparticipa.pt/upload_folder/table_data/4502b693-3a6c-46b6-95d8-a8705d6dde17/files/OP25Anos-EN-20maio2014.pdf)
- » Ganuza, E., y Francés, F.J. (2008). ¿A qué llamamos participar en democracia? Diferencias y similitudes en las formas de participación. *Revista Internacional de Sociología*, 66(49), pp. 89-113.
- » Ganuza, E., y Gómez, B. (2008). *Control político y participación en democracia: los presupuestos participativos*. Madrid: Fundación Alternativas. Recuperado de: [http://digital.csic.es/bitstream/10261/76838/1/Control\\_político\\_y\\_presupuestos\\_participativos\\_en\\_España.pdf](http://digital.csic.es/bitstream/10261/76838/1/Control_político_y_presupuestos_participativos_en_España.pdf)
- » Gao, X., y Lee, J. (2017). E-Government Services and Social Media Adoption: Experience of Small Local Governments in Nebraska. *Proceedings of the 18th Annual International Conference on Digital Government Research*. <https://doi.org/10.1145/3085228.3085258>.
- » García-Espín, P.; Ganuza, E. y De Marco, S. (2017). ¿Asambleas, referéndums o consultas? Representaciones sociales de la participación ciudadana. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 157, pp. 45-64. <http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.157.45>
- » Gascó, M. (2014). *Guía de buenas prácticas en gobierno abierto*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- » Gascó, M. (2015). Que es el gobierno abierto (y que no lo es). En Goberna (Ed.), *Guía práctica para abrir gobiernos. Manual de "Open Government" para gobernantes y ciudadanos*. Madrid: Goberna América Latina. Recuperado de: <https://goberna.org/publicaciones/guia-practica-abrir-gobiernos-manual-open-government-gobernantes-ciudadanos/>
- » Generalitat de Catalunya (2018). *Guía de redes sociales de la Generalitat de Catalunya*. Recuperado de: <http://atenciociudadana.gencat.cat/ca/serveis/xarxes-i-missatgeria-instantania/xarxes-socials/guies-i-normativa/guia-de-xarxes-socials/>
- » Generalitat de Catalunya. (2017). Manual de los Gobiernos en Twitter. Recuperado de: <http://atenciociudadana.gencat.cat/ca/serveis/xarxes-i-missatgeria-instantania/xarxes-socials/guies-i-normativa/manual-dels-govern-a-twitter/index.html>
- » Genro, T., y De Souza, U. (1998). *Presupuesto Participativo: la experiencia de Porto Alegre*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- » Gobierno de España (2016). *Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Administración Local. Informe IRIA 2016*. Recuperado de: [https://administracionelectronica.gob.es/pae\\_Home/pae\\_OBSAE/pae\\_Informes/pae\\_InformeIRIA/pae\\_InfDescripcion.html#W3sAf-gzZPY](https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_OBSAE/pae_Informes/pae_InformeIRIA/pae_InfDescripcion.html#W3sAf-gzZPY)
- » Gomez, P., Friedman, J., y Shapiro, I. (2005). Opening Budgets to Public Understanding and Debate: Results from 36 Countries. *OECD Journal on Budgeting*, 5(1), pp. 7-36. <http://dx.doi.org/10.1787/budget-5-519n6d3tkh5l>

- » Gordon, V. (2014). *Participatory Budgeting: Ten Actions to Engage Citizens via Social Media*. IBM Center for the Business of the Government. Recuperado de: <http://www.businessofgovernment.org/report/participatory-budgeting-ten-actions-engage-citizens-social-media>.
- » Goss, S. (2001). *Making Local Governance Work*. London: Palgrave.
- » Gret, M. y Sintomer, Y. (2003), *Porto Alegre: la esperanza de otra democracia*, Barcelona: Debate.
- » Grupo de Participación Ciudadana de la Red Catalana de Gobiernos Transparentes (2017). Criteris de qualitat per a processos participatius. Recuperado de: [http://governobert.gencat.cat/web/.content/30\\_ParticipacioCiudadana/02\\_Mon\\_local/institucions\\_i\\_entitats\\_de\\_suport/xarxa\\_governos\\_transparents/Criteris-Participacio\\_DEF.pdf](http://governobert.gencat.cat/web/.content/30_ParticipacioCiudadana/02_Mon_local/institucions_i_entitats_de_suport/xarxa_governos_transparents/Criteris-Participacio_DEF.pdf)
- » Hagen, M. (1997). *A Typology of Electronic Democracy* [Artículo en una Web]. Recuperado de: <http://martin-hagen.net/publikationen/elektronische-demokratie/typology-of-electronic-democracy/>.
- » Hameed, F. (2011). *Budget Transparency and Financial Markets*. IBP Working Paper 1. Washington: International Budget Partnership. Recuperado de: <http://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/IBP-Working-Paper-1-Budget-Transparency-and-Financial-Markets.pdf>
- » Heald, D. (2006). Varieties of transparency, en Christopher Hood y David Heald, (Eds.), *Transparency: The Key to Better Governance?* Oxford: Oxford University Press. Recuperado de: <http://www.davidheald.com/publications/Healdvarieties.pdf>
- » Hernández, E. (10 de marzo de 2016). LinkedIn: Innovación pública y gestión colaborativa en la smart city [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://encarnahernandez.com/2016/03/10/linkedin-innovacion-publica-y-gestion-colaborativa-en-la-smart-city/>
- » Hernández, E. (11 de febrero de 2016). Instagram para crear marca ciudad y conectar con la ciudadanía [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://novagob.org/instagram-para-crear-marca-ciudad-y-conectar-con-la-ciudadanaa/>
- » Hernández, E. (23 de noviembre de 2016). Presupuestos para la ciudadanía: 10 ejemplos de buenas prácticas de finanzas públicas más comprensibles [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://encarnahernandez.com/2016/11/23/presupuestos-para-la-ciudadania-10-ejemplos-de-buenas-practicas-de-finanzas-publicas-mas-comprensibles-en-ayuntamientos-espanoles/>
- » Holguín, C. (2013). La participación social y ciudadana en las políticas públicas: apuntes para su reflexión. En A. Roth (Ed.), *El análisis y la evaluación de las políticas públicas en la era de la participación: reflexiones teóricas y estudios de casos* (pp. 73-205). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- » IAB Spain (2018) *Estudio Anual de Redes Sociales*. Recuperado de: [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018\\_vreducida.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf)
- » Instituto de Lectura Fácil y Clarity (2017). *Lenguaje claro. Comprender y hacernos entender*. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/17353/GUIA%20DEF%20LENGUAJE%20CLARO.PDF?sequence=-1>

- » Instituto de Lectura Fácil y FEMP (2017). *Accesibilidad cognitiva, lectura fácil y lenguaje claro en la Administración Pública Local*. Recuperado de: [http://femp.femp.es/files/566-2182-archivo/Documento%20Accesibilidad%20Cognitiva%20Lectura%20F%C3%A1cil%20y%20Lenguaje%20Claro%20en%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20Local%20\(Final%20a%20Web%20y%20@\).pdf](http://femp.femp.es/files/566-2182-archivo/Documento%20Accesibilidad%20Cognitiva%20Lectura%20F%C3%A1cil%20y%20Lenguaje%20Claro%20en%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20Local%20(Final%20a%20Web%20y%20@).pdf)
- » International Association for Public Participation - IAP2 (2014): *IAP2's Public Participation Spectrum*. Recuperado de: [https://c.yimcdn.com/sites/www.iap2.org/resource/resmgr/foundations\\_course/IAP2\\_P2\\_Spectrum\\_FINAL.pdf?hhSearchTerms=%22spectrum%22](https://c.yimcdn.com/sites/www.iap2.org/resource/resmgr/foundations_course/IAP2_P2_Spectrum_FINAL.pdf?hhSearchTerms=%22spectrum%22)
- » International Budget Partnership - IBP (2012). *El poder de simplificar las cosas. Una guía del gobierno para desarrollar presupuestos ciudadanos*. Recuperado de: <https://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/Citizen-Budget-Guide-Spanish.pdf>
- » International Monetary Fund (2014). *The Fiscal Transparency Code*. Recuperado de: <http://blog-pfm.imf.org/files/ft-code.pdf>
- » Junta de Castilla y León. (2018). *Guía de usos y estilo en las redes sociales*. Recuperado de: [http://gobiernoabierto.jcyl.es/web/jcyl/GobiernoAbierto/es/Plantilla100Detalle/1284247733072/\\_/1284247731385/Redaccion](http://gobiernoabierto.jcyl.es/web/jcyl/GobiernoAbierto/es/Plantilla100Detalle/1284247733072/_/1284247731385/Redaccion)
- » Kaplan, A. M., y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), pp. 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- » Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. Londres: Sage.
- » Laudon, K. (1977). *Communication Technology and Democratic Participation*. London: Sage.
- » Lira, A. (2016). Networking del gobierno electrónico en @072CDMX para obtener relevancia en la comunidad Twitter. En J. I. Criado (Ed.), *Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*. Madrid: INAP.
- » Mair, P. (2013). *Gobernando el vacío. La banalización de la democracia occidental*. Madrid: Alianza Editorial.
- » Martí, J.L. (2006). *La república deliberativa: una teoría de la democracia*. Madrid: Marcial Pons.
- » Martínez de Salinas, (2015). Buena práctica de la presencia del Instituto Aragonés de Empleo en los canales de la web 2.0. En J. I. Criado y F. Rojas (Eds.), *Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas* (pp. 57-75). Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya. Recuperado de: <https://lab.novagob.org/documentos/casos-de-exito-en-redes-sociales-digitales-de-las-administraciones-publicas>
- » Matheus, R., Ribeiro, M. M., Vaz, J. C., y De Souza, C. A. (2010). Case Studies of Digital Participatory Budgeting in Latin America – Models for Citizen Engagement. *ICEGOV '10 Proceedings of the 4th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 31-36. <http://dx.doi.org/10.1145/1930321.1930328>.
- » Mergel, I. (2013). Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 30(2), pp. 123-130. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.12.004>

- » Mergel, I. (2016). Social media institutionalization in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 33(1), pp. 142-148. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.09.002>
- » Mergel, I., y Bretschneider, S. (2013). A Three-Stage Adoption Process for Social Media Use in Government. *Public Administration Review*, 73(3), pp. 390-400. DOI: 10.1111/puar.12021
- » Molina, J. (2011). *Los Presupuestos Participativos. Un Modelo para Priorizar Objetivos y Gestionar Eficientemente en la Administración Local*. Pamplona: Aranzadi.
- » Molina, J. (2014). *Ciudadano y gasto público. Por una gobernanza transparente y participativa* (cuarta edición). Pamplona: Aranzadi.
- » Morales, L. (2005). ¿Existe una crisis participativa? La evolución de la participación política y el asociacionismo en España. *Revista Española de Ciencia Política*, núm. 13, pp. 51-87.
- » Mossberger, K., Wu, Y., y Crawford, J. (2013). Connecting citizens and local governments? Social Media and interactivity in major U.S. cities. *Government Information Quarterly*, 30(4), pp. 351-358. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.016>
- » Mouffe, C. (2003). *La paradoja democrática*. Barcelona: Gedisa.
- » Navarro, C. J. (1999). *El sesgo participativo*. Madrid: CSIC.
- » Nebot, C. P. (2016). Presupuesto participativo digital: los nuevos formatos de la participación en red. Documento para su presentación en el VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP. (Madrid, España) del 3 al 5 de octubre de 2016. Recuperado de: <http://www.gigapp.org/index.php/publicaciones/catalogo/publication/show/2172>
- » Nebot, C. P., y Pires, V. (2017). ¿A qué llaman hoy presupuesto participativo? *GIGAPP Estudios / Working Papers Nueva Serie*, núm. 72-78. Recuperado de: <http://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/84>
- » Nebot, C.P. (2018). El presupuesto participativo de Madrid: luces y sombras. *R. G. Secr., GESEC.*, 9(1), pp. 265-292. <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.687>
- » Norris, P. (Ed.). (1999). *Critical citizens*. Oxford: Oxford University Press.
- » Noveck, B. S. (2017a). *Ciudadanos inteligentes, Estado más inteligente: Las tecnologías del conocimiento y el futuro de gobernar*. Ciudad de México: CIDE.
- » Noveck, B. S. (2017b). Five hacks for digital democracy. *Nature*, 544(7650). Recuperado de: <https://www.nature.com/news/five-hacks-for-digital-democracy-1.21849>
- » Nylén, W. R. (2002). Testing the Empowerment Thesis: The Participatory Budget in Belo Horizonte and Betim, Brazil. *Comparative Politics*, 34(2), pp. 127-145. DOI: 10.2307/4146934
- » O'Reilly, T. (2005). *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software* [Artículo en una Web]. Recuperado de: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>.
- » Obama, B. (2009). *Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies: Transparency and Open Government*, 21 de enero de 2009. Recuperado de: <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/transparency-and-open-government>

- » Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información – ONTSI (2013). *Estudio de la demanda y uso del Gobierno abierto en España*. Recuperado de: <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes/estudio-de-la-demanda-y-uso-de-gobierno-abierto-en-espa%C3%B1-edici%C3%B3n-2013>
- » OCDE (2001). *Participación ciudadana: manual de la OCDE sobre información, consulta y participación en la elaboración de políticas públicas*. París: OCDE.
- » OCDE. (2015). *Recomendación del Consejo sobre Gobernanza Presupuestaria*. 18 de febrero de 2015. Recuperado de: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/Recomendaci%C3%B3n-del-consejo.pdf>
- » Ortiz de Zárate, A. (15 de febrero de 2017). *Transparencia efectiva: cuando la ciudadanía se forma juicio*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://eadminblog.net/2017/02/15/transparencia-efectiva-cuando-la-ciudadania-se-forma-juicio/>
- » Parés, M. (Coord.) (2009). *Participación y calidad democrática. Evaluando las nuevas formas de democracia participativa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- » Parés, M. (Coord.) (2017). *Repensar la participación de la ciudadanía en el mundo local*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- » Parra, C., Rohaut, C., Maeckelbergh, M., Issarny, V., y Holston, J. (2017). Expanding the Design Space of ICT for Participatory Budgeting. En *Proceedings of the 8th International Conference on Communities and Technologies (C&T '17)*. ACM, New York, NY, USA, 213-221. <https://doi.org/10.1145/3083671.3083702>
- » PB Network (2014). *Values, Principles and Standards for Participatory Budgeting*. Recuperado de: <https://pbnetwork.org.uk/values-principles-and-standards-for-participatory-budgeting/>
- » Pharr, S.J., y Putnam, R.D. (2000). *Disaffected Democracies*, Princeton NJ: Princeton University Press.
- » Pieper, A. K., y Pieper, M. (2015). Political participation via social media: a case study of deliberative quality in the public online budgeting process of Frankfurt/Main, Germany 2013. *Universal Access in the Information Society*, 14(4), pp. 487-503. <http://dx.doi.org/10.1007/s10209-014-0353-4>
- » Pindado, F. (2005). La participación no se improvisa. *Revista de Estudios Locales*, núm. 87, pp. 93-103.
- » Pindado, F. (2008). La participación ciudadana es la vida de las ciudades. En I. Celaya, I. Celaya, F. López, S. Castel y T. Gómez (Coords.), *Participación Ciudadana ...para una administración deliberativa* (pp. 119-147). Zaragoza: Gobierno de Aragón, Zaragoza. Recuperado de: [http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/libro\\_participacion\\_ciudadana\\_capitulo\\_7.pdf](http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/libro_participacion_ciudadana_capitulo_7.pdf)
- » Pindado, F. (2015). El pilar jurídico y conceptual de las políticas locales de transparencia y participación. En FEMP y Gobierno de Aragón (Eds.), *Guía de instrumentos y herramientas para las políticas locales de transparencia y participación ciudadana* (pp. 40-77). Recuperado de: <http://femp.femp.es/files/566-1685-archivo/Guia%20transparencia%20y%20participaci%C3%B3n%20FEMP.pdf>

- » Pineda, C. (2005). La participación ciudadana en España en el contexto de la Ley de medidas para la modernización del gobierno local, en *Jornadas sobre Participación Ciudadana*, Almería.
- » Prats, J. (2005). *De la burocracia al management, del management a la gobernanza. Las transformaciones de las administraciones públicas de nuestro tiempo*. Madrid: INAP.
- » Prieto-Martín, P. (2010). *(e)Participación en el ámbito local: caminando hacia una democracia colaborativa*. Recuperado de: [http://omec.uab.cat/documentos/mitjans\\_dem\\_gov/0127.pdf](http://omec.uab.cat/documentos/mitjans_dem_gov/0127.pdf)
- » Prieto-Martín, P. (2010). *Las alas de Leo. La participación ciudadana del siglo XX*, Asociación Ciudades Kyosei. Recuperado de: <http://www.kyosei.org/docs/LasAlasDeLeo.pdf>
- » Prieto-Martín, P., y Ramírez Alujas, A. (2014). Caracterizando la participación ciudadana en el marco del Gobierno Abierto. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 58, Recuperado de: <http://siare.clad.org/fulltext/0075500.pdf>
- » Putnam, R. D. (2002). *Solo en la bolera*. Barcelona: Galaxia-Gutemberg.
- » Riorda M., y Valenti, P. (2016). Gobernautas en la era de la comunicación. El por qué del estudio. En M. Riorda y P. Valenti (Coords.), *Gobernautas y ciudadanos Los gobernantes latinoamericanos y la gestión de redes sociales* (pp. 4-16). BID. Recuperado de: [http://gobernauta.org/gobernautas\\_y\\_ciudadanos\\_completo.pdf](http://gobernauta.org/gobernautas_y_ciudadanos_completo.pdf)
- » Rodríguez, B., Álvarez, M., y Pablos, J. L. (2004). La función del presupuesto en el control de gestión de las Administraciones locales: la experiencia del Ayuntamiento de Gijón. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 14(1), pp. 167-183.
- » Rojas-Martín, F., y Criado, J. I. (2015). Avanzando en la medición de las redes sociales digitales: una propuesta para su análisis desde una perspectiva institucionalista. *Revista de Gestión Pública*, 5(1), pp. 43-64.
- » Rose, J., Ríos, J., y Lippa, B. (2010). Technology Support for Participatory Budgeting. *International Journal of Electronic Governance*, 3(1), pp. 3-24. <https://doi.org/10.1504/IJEG.2010.032728>.
- » Ruano, J. M. (2010): *Contra la participación: discurso y realidad de las experiencias de participación ciudadana*. *Política y Sociedad*, 47(3), pp. 93-108.
- » Sæbø, Ø., Rose, J. y Skiftenes, L. (2008). The shape of eParticipation: Characterizing an emerging research area. *Government Information Quarterly*, 25(3), pp. 400-428.
- » Salvador, M. y Ramió, C. (2012). El diseño institucional de la participación ciudadana en la administración local. reflexiones a partir de un estudio de caso. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 53, pp. 165-186. Recuperado de: <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/053-junio-2012/Salvador%20y%20Ramio.pdf>
- » Samitier, C. y Villodre, J. (2015). Gobierno móvil para una nueva gobernanza: el caso del SERVEF y la implementación de servicios de respuesta inmediata en España. Recuperado de: <https://amaliaopezacera.com/el-whatsapp-del-servef-objeto-de-estudio-en-la-universidad-autonoma-de-madrid/>

- » Sampaio, R.C., Moreira, R. C., y Almeida, F. P. (2011). Participation and Deliberation on the Internet: A case study on Digital Participatory Budgeting in Belo Horizonte. *The Journal of Community Informatics*, 7(1-2). Recuperado de: <http://ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/654/704>
- » Sánchez Valdenebro, J. I. y García Vieira, F. J. (2015). *Gobierno y participación ciudadana en el nuevo modelo de ciudad. Las TIC como herramienta de desarrollo de la ciudad*. Recuperado de: <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomialIndustrial/RevistaEconomialIndustrial/395/VALDENEBRO%20y%20GARCIA.pdf>
- » Sánchez, C., Lasagna, M., y Marcet, X. (2013). *Innovación Pública: un modelo de aportación de valor*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- » SEGIB (2014). *Laboratorios ciudadanos: espacios para la innovación ciudadana*. XXIV Cumbre Iberoamericana de Jefes y Jefes de Estado y de Gobiernos, Veracruz, 6 de diciembre de 2014. Recuperado de: [http://www.ciudadania20.org/wp-content/uploads/2014/12/Documento-Colaborativo\\_LabsCiudadanos.pdf](http://www.ciudadania20.org/wp-content/uploads/2014/12/Documento-Colaborativo_LabsCiudadanos.pdf)
- » Serra, L. (2008). La participación ciudadana: un marco conceptual. *Encuentro*, núm. 81, pp. 7-29. <http://dx.doi.org/10.5377/encuentro.v0i81.3625>
- » Sintomer, Y., y Ganuza, E. (2011). Democracia participativa y modernización de los servicios públicos: Investigación sobre las experiencias de presupuesto participativo en Europa. Paris-Amsterdam: La Decouvere/TNI. Recuperado de: <https://www.tni.org/es/publicacion/democracia-participativa-y-modernizacion-de-los-servicios-publicos-ebook>
- » Soriano, D. (2018). Accesibilidad TIC: posible y necesaria. *u-GOB, la revista de NovaGob*, núm. 2, marzo-junio 2018. Recuperado de: [https://lab.novagob.org/articulos\\_revista/diego-soriano-accesibilidad-tic](https://lab.novagob.org/articulos_revista/diego-soriano-accesibilidad-tic)
- » Subirats, J. y Parés, M. (2014). Cambios sociales y estructuras de poder. ¿Nuevas ciudades, nueva ciudadanía. *Interdisciplina* 2, núm. 2, pp. 97-118.
- » Susha, I. y Grondlund, A. (2012). Participation research: Systematizing the field. *Government Information Quarterly*, 29(3), pp. 373-382. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2011.11.005>
- » The Democratic Society. (2016). *Digital tools and Scotland's Participatory Budgeting programme*. Recuperado de: <http://www.demsoc.org/wp-content/uploads/2016/01/DS-Digital-Tools-paper.pdf>
- » Toret, J. (Coord.) (2013). *Tecnopolítica: la potencia de las multitudes conectadas: el sistema red 15M, un nuevo paradigma de la política distribuida*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de: <https://tecnopolitica.net/sites/default/files/1878-5799-3-PB%20%282%29.pdf>
- » Uriarte, K., Bikandi, J., Atxutegi, G., y Bernaola, G. (2016): El Libro Blanco de Participación Ciudadana para Euskadi. Un punto de partida para construir una Euskadi más participativa en los asuntos públicos. En J. I. Criado (Ed.), *Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*. Madrid: INAP.
- » Villoria, M. (2013). Hacia una gestión pública más transparente. Ponencia presentada en las Jornadas *Transparencia Pública en Andalucía*. Sevilla, 6-7 de marzo.

- » Villoria, M. (2014). La transparencia como política pública en el nivel local. *Revista Democracia y Gobierno Local*, núm. 26/27, 4-16. Recuperado de [http://www.gobiernolocal.org/historicoBoletines/nueva\\_web/RDGL26\\_27.pdf](http://www.gobiernolocal.org/historicoBoletines/nueva_web/RDGL26_27.pdf)
- » Wagenaar, H. (2007). Governance, complexity and democratic participation: how citizens and public officials harness the complexities of neighborhood decline. *The American Review of Public Administration*, 37(1), pp. 17-50. <https://doi.org/10.1177%2F0275074006296208>
- » Wainwright, H. (2005). *Cómo ocupar el Estado: experiencias de democracia participativa*. Barcelona: Icaria.
- » Wampler, B. (2000). A Guide to Participatory Budgeting. IBP. Recuperado de: <http://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/A-Guide-to-Participatory-Budgets.pdf>
- » Wampler, B. (2007). A Guide to Participatory Budgeting. En A. Shah (Ed.), *Participatory Budgeting* (pp. 21-54). Washington, D.C.: The World Bank. Recuperado de: <http://siteresources.worldbank.org/PSGLP/Resources/ParticipatoryBudgeting.pdf>
- » Wampler, B., McNulty, S. y Touchton, M. (2018). *Participatory Budgeting: Spreading Across the Globe*. Recuperado de: [http://www.transparency-initiative.org/wp-content/uploads/2018/03/spreading-pb-across-the-globe\\_jan-2018.pdf](http://www.transparency-initiative.org/wp-content/uploads/2018/03/spreading-pb-across-the-globe_jan-2018.pdf)
- » Wampler, B., y Touchton, M. (2017). *Participatory budgeting: adoption and transformation, Making All Voices Count Research Briefing*, Brighton: IDS. Recuperado de: [https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/123456789/13366/MAVC\\_RB\\_Participatory\\_budgeting.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/123456789/13366/MAVC_RB_Participatory_budgeting.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- » Wehner, J., y De Renzio, P. (2013). Citizens, Legislators, and Executive Disclosure: The Political Determinants of Fiscal Transparency. *World Development*, 41(1), 96–108. <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2012.06.005>

# LEGISLACIÓN

---

## Ámbito Estatal:

- *Constitución Española de 1978.*
- *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.*
- *Real Decreto 2586/1986, de 28 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales.*
- *Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Medidas de Modernización del Gobierno Local.*
- *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno.*
- *Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.*
- *Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público*

## Ámbito Autonómico:

- *Ley 5/1997, de 22 de julio, Reguladora de la Administración Local de Galicia.*
- *Ley 1/2003, de 3 de marzo, de la Administración Local de La Rioja.*
- *Decreto Legislativo 2/2003, de 28 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Municipal y de Régimen Local de Catalunya.*
- *Ley 20/2006, de 15 de diciembre, Municipal y de Régimen Local de las Illes Balears.*
- *Ley 7/2015, de 1 de abril, de los Municipios de Canarias.*
- *Ley 8/2018, de 23 de junio, de Régimen Local de la Comunidad Valenciana.*

## Reglamentos:

- *Reglamento-Tipo de Participación Ciudadana, aprobado por la Comisión Ejecutiva de la FEMP el 26 de abril de 2005.*
- *Reglamento Orgánico Tipo de Participación Ciudadana, aprobado por la Junta de Gobierno de la FEMP el 19 de julio de 2018.*

# RELACIÓN DE TABLAS Y FIGURAS

---

## Tablas

1. Criterios de calidad de un proceso de participación
2. Órganos de participación ciudadana según tipo de municipio
3. Metodologías de participación en función de los niveles de participación
4. Ejemplos de metodologías de participación asociadas a niveles IAP2
5. Diferencias entre la web 1.0 y la web 2.0

## Figuras

1. Modelos y escalas de participación ciudadana
2. Evolución de los modelos de participación ciudadana

# ANEXO



**Reglamento Orgánico  
Tipo de Participación Ciudadana.**

**JULIO 2018**



# Índice

<b>EXPOSICIÓN DE MOTIVOS</b>	215
<b>CAPÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES</b>	216
Artículo 1. Objeto	216
Artículo 2. Ámbito de aplicación	216
Artículo 3. Finalidad	217
Artículo 4. Carácter consultivo	217
Artículo 5. Universalidad	218
Artículo 6. Uso de medios electrónicos	218
<b>CAPÍTULO II. DERECHOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA</b>	218
<b>SECCIÓN 1ª. EL DERECHO DE PETICIÓN</b>	218
Artículo 7. El derecho de petición	218
<b>SECCIÓN 2ª. EL DERECHO A FORMULAR QUEJAS, RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS</b>	218
Artículo 8. Derecho a presentar quejas, reclamaciones y sugerencias	218
Artículo 9. Medios para presentar quejas, reclamaciones y sugerencias	218
Artículo 10. Gestión y contestación	219
Artículo 11. Análisis e informe anual	219
<b>SECCIÓN 3ª. EL DERECHO DE PROPUESTA CIUDADANA</b>	220
Artículo 12. La propuesta ciudadana	220
Artículo 13. Promotores de la propuesta	220
Artículo 14. Recepción de apoyos a las propuestas	220
Artículo 15. Elevación a propuesta colectiva y resolución	221
<b>SECCIÓN 4ª. LA INICIATIVA POPULAR</b>	221
Artículo 16. La iniciativa popular	221
Artículo 17. Tramitación y resolución	222
<b>SECCIÓN 5ª. EL DERECHO A INTERVENIR EN LOS PLENOS</b>	222
Artículo 18. Propositiones de entidades declaradas de utilidad pública	222
Artículo 19. Intervenciones de entidades declaradas de utilidad pública en Comisiones Informativas	222
Artículo 20. Turno de ruegos y preguntas para el público asistente	222
<b>CAPÍTULO III. INSTRUMENTOS LOCALES DE PARTICIPACIÓN</b>	223
<b>SECCIÓN 1ª. LA CONSULTA POPULAR</b>	223
Artículo 21. La consulta popular	223
Artículo 22. Tramitación	223

<b>SECCIÓN 2ª. OTRAS CONSULTAS CIUDADANAS</b>	<b>224</b>
Artículo 23. Definición	224
Artículo 24. Legitimados	224
Artículo 25. Objeto	224
Artículo 26. Convocatoria y campaña informativa	224
Artículo 27. Votación	225
Artículo 28. Comisión de Seguimiento	225
Artículo 29. Escrutinio y publicación de los resultados	225
<b>SECCIÓN 3ª. LA AUDIENCIA PÚBLICA</b>	<b>226</b>
Artículo 30. La audiencia pública	226
<b>SECCION 4ª. EL FORO CIUDADANO</b>	<b>226</b>
Artículo. 31. El Foro Ciudadano	226
Artículo 32. Iniciativa y convocatoria	226
Artículo 33. Desarrollo	227
<b>SECCIÓN 5ª. LA CONSULTA EN LA ELABORACIÓN DE ORDENANZAS Y REGLAMENTOS</b>	<b>227</b>
Artículo 34. Participación en la elaboración de las normas	227
<b>SECCIÓN 6ª. LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS</b>	<b>228</b>
Artículo 35. Definición y fases	228
Artículo 36. Iniciativa	229
Artículo 37. Convocatoria	229
Artículo 38. Instrumentos y objetivos del debate	229
Artículo 39. Dinamización y recogida de resultados	230
Artículo 40. Evaluación y seguimiento de los resultados	230
Artículo 41. Comisión de Seguimiento	230
Artículo 42. Promoción de procesos participativos o procesos obligatorios	231
<b>CAPÍTULO IV. ORGANOS MUNICIPALES DE PARTICIPACION</b>	<b>231</b>
<b>SECCIÓN 1ª. DISPOSICIONES GENERALES</b>	<b>231</b>
Artículo 43. Concepto	231
Artículo 44. Creación	231
Artículo 45. Composición	231
Artículo 46. Nombramiento de Consejeros	232
Artículo 47. Cese de los Consejeros	232

Artículo 48. Régimen de sesiones	232
Artículo 49. Acuerdos	233
<b>SECCIÓN 2ª. EL CONSEJO SOCIAL DEL MUNICIPIO</b>	<b>233</b>
Artículo 50. Naturaleza jurídica	233
Artículo 51. Funciones	233
Artículo 52. Composición	234
<b>SECCIÓN 3. LOS CONSEJOS TERRITORIALES DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>235</b>
Artículo 53. Naturaleza	235
Artículo 54. Composición	235
Artículo 55. Funciones	236
<b>SECCIÓN 4. LOS CONSEJOS SECTORIALES</b>	<b>237</b>
Artículo 56. Naturaleza jurídica	237
Artículo 57. Composición	237
Artículo 58. Funciones	238
<b>SECCIÓN 5ª. LAS ASAMBLEAS Y FOROS DE DISTRITOS</b>	<b>238</b>
Artículo 59. Naturaleza	238
Artículo 60. Composición	239
Artículo 61. Funcionamiento	239
Artículo 62. Sede Virtual de las Asambleas de Distrito.	240
Artículo 63. Foros de Distrito. Naturaleza	240
Artículo 64. Composición	240
Artículo 65. Funcionamiento	241
Artículo 66. Sede Virtual de los Foros de Distrito	241
<b>CAPÍTULO V. LAS ENTIDADES CIUDADANAS</b>	<b>241</b>
<b>SECCIÓN 1ª. DISPOSICIONES GENERALES</b>	<b>241</b>
Artículo 67. Apoyo a las asociaciones y entidades	241
<b>SECCIÓN 2ª. EL REGISTRO MUNICIPAL DE ASOCIACIONES Y ENTIDADES CIUDADANAS</b>	<b>242</b>
Artículo 68. El Registro municipal de Asociaciones y Entidades Ciudadanas	242
Artículo 69. Solicitud de inscripción	242

Artículo 70. Resolución de la solicitud	243
Artículo 71. Datos asociativos y de certificación	243
Artículo 72. Derechos y deberes de las Asociaciones inscritas en el Registro municipal de entidades ciudadanas	243
<b>SECCIÓN 3ª. LA DECLARACIÓN DE ENTIDADES DE UTILIDAD PÚBLICA MUNICIPAL</b>	<b>244</b>
Artículo 73. Entidad de Utilidad Pública Municipal	244
Artículo 74. Procedimiento de declaración	245
Artículo 75. Criterios fundamentales para valorar la procedencia del reconocimiento de Entidad de Utilidad Pública Municipal	246
Artículo 76. Instrucción	246
Artículo 77. Derechos	247
Artículo 78. Deberes	247
Artículo 79. Requisitos para mantener la condición de Entidad de Utilidad Pública Municipal y su revocación	247
Artículo 80. Publicidad de la declaración de Entidad de Utilidad Pública Municipal	248
<b>CAPÍTULO VI. FOMENTO Y CONTROL DE LA PARTICIPACIÓN</b>	<b>248</b>
<b>SECCIÓN 1ª. OTRAS MEDIDAS DE FOMENTO</b>	<b>248</b>
Artículo 81. Participación en los medios de comunicación municipales	248
Artículo 82. Encuestas y estudios de opinión	248
Artículo 83. Actuaciones formativas e informativas	249
Artículo 84. Voluntariado	249
<b>SECCIÓN 2ª. SISTEMA DE GARANTÍAS</b>	<b>249</b>
Artículo 85. Comité de Garantías del Reglamento	249
Artículo 86. Actividad del Comité de Garantías del Reglamento	250
Disposición final única. Entrada en vigor y naturaleza orgánica del Reglamento	250
<b>MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO DE ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO</b>	<b>251</b>

# REGLAMENTO ORGÁNICO TIPO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

## EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

**Entre las actuaciones que el artículo 9.2 de la Constitución Española encomienda a los poderes públicos para favorecer el ejercicio en plenitud de los derechos y libertades individuales, se contempla la de facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social, siendo la participación en los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes, un derecho de los ciudadanos otorgado por el artículo 23 de nuestra Carta Magna que, en el ámbito local, ha sido recogido por el Capítulo IV (información y participación ciudadanas) del Título V de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local (LRBRL en adelante).**

Así, el artículo 69 LRBRL, dispone que las Corporaciones locales facilitarán la más amplia información sobre su actividad y la participación de todos los ciudadanos en la vida local, si bien establece el límite de que tanto las formas, como los medios y procedimientos de participación que aquellas establezcan en ejercicio de su potestad de auto organización no podrán en ningún caso menoscabar las facultades de decisión que corresponden a los órganos representativos regulados por la Ley.

Por su parte, el artículo 70 bis, añadido por la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de **Medidas para la racionalización del Gobierno Local** dispone que los Ayuntamientos deberán establecer y regular en normas de carácter orgánico procedimientos y órganos adecuados para la efectiva participación de los vecinos en los asuntos de la vida pública local, tanto en el ámbito del municipio en su conjunto como en el de los distritos, en el supuesto de que existan en el municipio dichas divisiones territoriales; y el artículo 72 establece que las Corporaciones locales impulsan la participación de las asociaciones para la defensa de los intereses generales o sectoriales de los vecinos en la gestión de la Corporación en los términos del artículo 69.2, pudiendo a tales efectos ser declaradas de utilidad pública.

La participación ciudadana se ha convertido así en uno de los elementos básicos en el gobierno y administración de las entidades locales, y los Ayuntamientos son conscientes de que la participación debe ser un principio inspirador de toda la actuación municipal, y complemento de la democracia representativa, en una sociedad en la que el ciudadano, como miembro de una comunidad política, reclama una presencia activa en la toma de decisiones; en definitiva, participar consiste en tomar parte en algo, y sentirse parte de una ciudad es participar en su gobierno y gestión.

El Capítulo I recoge una serie de disposiciones generales relativas al ámbito de aplicación, fines de la norma y otras cuestiones relativas al carácter consultivo de los medios de participación y su universalidad y potenciación del uso de medios electrónicos.

El Capítulo II desarrolla un haz de derechos efectivos de participación ciudadana, como el derecho constitucional de petición, el derecho a formular quejas, sugerencias y reclamaciones, el derecho de propuesta ciudadana, la iniciativa popular y el derecho a intervenir en los Plenos municipales.

El Capítulo III regula distintos mecanismos públicos de participación que pueden promover los gobiernos municipales, tales como la consulta popular, otras consultas ciudadanas, la audiencia pública, la consulta en la elaboración de normas reglamentarias y los procesos participativos.

El Capítulo IV tiene por objeto la regulación tanto general de órganos municipales de participación, como específica de los más relevantes, como el Consejo Social del Municipio, Consejos Sectoriales, Consejos Territoriales y Asambleas y Foros de Distrito.

El Capítulo V tiene por objeto la regulación de las entidades ciudadanas, el registro municipal de entidades y la declaración de utilidad municipal de las mismas. En efecto el derecho fundamental de Asociación, reconocido en el artículo 22 de nuestra Constitución, constituye un fenómeno sociológico y político, como tendencia natural de las personas y como instrumento de participación, respecto al cual los poderes públicos y, por lo tanto, este Ayuntamiento, no pueden permanecer al margen.

Finalmente, el Capítulo VI aborda tanto medidas generales transversales de fomento de la participación, como un mecanismo de garantía de la ejecución real de las previsiones recogidas en el Reglamento.

## CAPÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES

### » Artículo 1. Objeto

1. El presente Reglamento tiene por objeto la regulación de los medios, formas y procedimientos de participación de la ciudadanía del municipio de XXX en la gestión municipal, así como de las entidades ciudadanas del mismo, conforme a lo previsto en la Constitución y las Leyes.

2. Las obligaciones de publicidad activa y los derechos de información pública de la ciudadanía no son objeto de regulación en este Reglamento, rigiéndose por su **normativa específica**.

### » Artículo 2. Ámbito de aplicación

1. El ámbito de aplicación de este Reglamento, en los términos establecidos en cada caso, incluye a los ciudadanos y ciudadanas, vecinos y vecinas **del municipio de XXX, así como** a las entidades ciudadanas **domiciliadas** y acreditadas en el mismo.

2. **A los efectos del presente Reglamento** la denominación ciudadano o ciudadana se utiliza para enfatizar la relación que se establece entre la Administración pública con quienes usan los servicios y con todo el público que tiene interés en sus servicios y en sus resultados.

Vecino o vecina es el sujeto titular de derechos y obligaciones que configuran un estatus jurídico especial por su vinculación al territorio de un municipio. Se adquiere la condición de vecino mediante la inscripción en el Padrón Municipal de Habitantes.

Son entidades ciudadanas, las asociaciones, fundaciones y **demás entes de naturaleza análoga** que defiendan intereses generales o sectoriales de los vecinos, que tengan domicilio social o delegación en el municipio de XXX y que se encuentren inscritas en el registro municipal **previsto en este Reglamento**

#### » Artículo 3. Finalidad

El Ayuntamiento de XXX, a través de este Reglamento, persigue los siguientes objetivos, que servirán, en su caso, como criterios de actuación:

- a) El desarrollo efectivo de la participación ciudadana con arreglo a lo previsto en los artículos 9.2 y 23.1 de la Constitución.
- b) Impulsar la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos, estableciendo nuevas vías de participación, que garanticen el desarrollo de la democracia participativa, el gobierno abierto y la eficacia de la acción pública.
- c) Facilitar a la ciudadanía, vecinos y vecinas y entidades ciudadanas la más amplia información sobre la actividad municipal.
- d) Fomentar la vida asociativa en la ciudad, en sus distritos y en sus barrios, garantizando la convivencia solidaria y equilibrada en la libre concurrencia de iniciativas ciudadanas sobre los asuntos públicos.
- e) Fomentar la más amplia participación en todos los grandes proyectos que afecten a la ciudad para alcanzar el desarrollo integral y sostenible.
- f) Garantizar el acceso de los ciudadanos a los recursos y estructuras municipales para que éstos puedan implicarse en la gestión de los equipamientos y actividades municipales.
- g) Fomentar el uso de medios electrónicos para la efectividad del derecho de participación.
- h) Hacer efectivos los derechos y deberes de los vecinos de este municipio, recogidos en el artículo 18 de la **LRBRL**, y relativos a la participación.
- i) Potenciar la creación de órganos sectoriales y territoriales que permita la participación efectiva de la sociedad civil y la incorporación de las iniciativas ciudadanas que persigan mejorar el interés general.
- j) Garantizar que las formas y medios de participación ciudadana lleguen a todas las personas y entidades, con independencia de su condición personal, económica, social y/o cultural.

#### » Artículo 4. Carácter consultivo

Todos los medios de participación regulados en este Reglamento tienen carácter consultivo de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 69.2 de la LRBRL, sin perjuicio de lo cual y, con carácter previo a la realización de cualquier acción de participación, el órgano municipal competente para resolver podrá declarar su adhesión a los resultados surgidos de cualquiera de estos procesos de participación.

### » Artículo 5. Universalidad

El Ayuntamiento adoptará las medidas adecuadas a fin de garantizar la efectiva participación de las personas incluidas en colectivos con dificultades especiales en atención a su condición individual o social, así como la máxima pluralidad y diversidad en la participación y la efectiva igualdad de género en órganos, medios y derechos regulados en este Reglamento.

### » Artículo 6. Uso de medios electrónicos

1. El Ayuntamiento impulsará la utilización interactiva de las tecnologías de la información y la comunicación para facilitar la participación de los vecinos.

2. Se adoptarán las medidas necesarias que garanticen el derecho de la ciudadanía y entidades ciudadanas a utilizar medios electrónicos para hacer efectiva su participación en cualquiera de los órganos, medios y derechos regulados en este Reglamento, con especial incidencia en el fomento de la participación a distancia.

## CAPÍTULO II. DERECHOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

### SECCIÓN 1ª. EL DERECHO DE PETICIÓN

---

#### » Artículo 7. El derecho de petición

Toda persona natural o jurídica, de forma individual o colectiva, podrá ejercer el derecho de petición sobre cualquier asunto o materia de competencia del Municipio, con independencia de que afecten exclusivamente al o los peticionarios o sean de interés colectivo o general, de conformidad y en los términos y condiciones previstos en la Ley Orgánica 4/2001, de 12 de noviembre, Reguladora del Derecho de Petición.

### SECCIÓN 2ª. EL DERECHO A FORMULAR QUEJAS, RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS

---

#### » Artículo 8. Derecho a presentar quejas, reclamaciones y sugerencias

Toda persona, natural o jurídica, de forma individual o colectiva, podrá presentar ante el Ayuntamiento quejas, felicitaciones, reclamaciones y sugerencias respecto de cualquier actividad o servicio de competencia municipal, sin perjuicio del derecho a interponer los recursos administrativos o jurisdiccionales pertinentes.

#### » Artículo 9. Medios para presentar quejas, felicitaciones, reclamaciones y sugerencias

1. El Ayuntamiento ofrecerá canales tanto telemáticos como presenciales para la presentación de quejas, felicitaciones, sugerencias y reclamaciones relativas a las actividades y servicios de su competencia, tanto con carácter general como con carácter sectorial para ámbitos específicos de actividad municipal.

2. Los sistemas de presentación de quejas, felicitaciones, sugerencias y reclamaciones permitirán a la ciudadanía tener constancia de su presentación y obtener copia justificativa de la misma.
3. En todo caso, el Ayuntamiento dispondrá de modelos normalizados de quejas, felicitaciones, sugerencias y reclamaciones generales, permitiendo su presentación electrónica y presencial.
4. Los sistemas de presentación de quejas, felicitaciones, sugerencias y reclamaciones deberán identificar **la autoría de las mismas**, así como el medio electrónico o presencial para **darlas respuesta**.

» Artículo 10. Gestión y contestación

1. El Ayuntamiento dejará constancia de la recepción de la queja, felicitación, reclamación y sugerencia y procederá a su contestación o tramitación. No obstante, se inadmitirán a trámite en los siguientes supuestos:
  - a) Falta de dirección y medio para el contacto con el reclamante.
  - b) Abuso o reiteración de quejas, sugerencias y reclamaciones en relación con el mismo tema o que ya han sido objeto de contestación.
  - c) Quejas, sugerencias o reclamaciones fraudulentas u ofensivas.
2. El Ayuntamiento registrará todas las quejas, felicitaciones, sugerencias y reclamaciones, tanto presentadas electrónicamente y presencialmente, como mediante otros dispositivos o sistemas.
3. El Ayuntamiento dispondrá de órganos y procedimientos internos que garanticen el estudio individualizado, gestión y contestación de todas las quejas, felicitaciones, reclamaciones y sugerencias recibidas.
4. En caso de que la queja, felicitación, reclamación y sugerencia adolezca de deficiencias u omisiones, se podrá requerir al reclamante para que proceda a la subsanación y mejora en plazo de diez días.
5. La contestación o inadmisión de las quejas, felicitaciones, sugerencias y reclamaciones se deberá realizar en plazo máximo de un mes desde su recepción.

» Artículo 11. Análisis e informe anual

1. El Ayuntamiento realizará un informe anual que recoja el número, tipología, características y tratamiento otorgado al conjunto de las quejas, felicitaciones, reclamaciones y sugerencias recibidas por cualquiera de los canales existentes con análisis de posibles causas, medidas adoptadas y recomendaciones para la mejora de los servicios.
2. En el informe anual nunca constarán los datos personales de las personas reclamantes.

3. El informe anual será elaborado por los órganos específicos<sup>1</sup> de que se disponga en materia de quejas, felicitaciones, sugerencias y reclamaciones o, en su defecto, por la Comisión Informativa a la que se le atribuya dicha competencia.

4. Se dará cuenta del informe anual en Pleno ordinario celebrado antes del treinta de abril del ejercicio siguiente, **tras el cual** se publicará íntegramente en la web municipal.

### SECCIÓN 3ª. EL DERECHO DE PROPUESTA CIUDADANA

---

#### » Artículo 12. La propuesta ciudadana

1. La propuesta ciudadana es aquella forma de participación mediante la cual cualquier persona natural o jurídica de las indicadas en el artículo siguiente, puede dirigirse al Ayuntamiento para trasladar propuestas de actuación de competencia e interés público municipal, con el objeto que se lleve a cabo.

La propuesta ciudadana podrá ser individual o colectiva, podrá presentarse por escrito o a través de los canales digitales del Ayuntamiento y, en ella se ha de describir de forma clara en qué consiste y los motivos que la justifican o aconsejan.

2. No se admitirán propuestas que se limiten a defender derecho o intereses individuales o colectivos pero que sean ajenos al interés público local.

#### » Artículo 13. Promotores de la propuesta

Los promotores de propuestas pueden ser:

- a) Cualquier persona mayor de 16 años inscrita en el padrón municipal.
- b) Cualquier entidad ciudadana inscrita en el Registro de Entidades Ciudadanas.
- c) Cualquier asociación empresarial, sindicato o colegio profesional que desarrolle actividades en el ámbito municipal.
- d) Cualquier conjunto de vecinos.

#### » Artículo 14. Recepción de apoyos a las propuestas

1. Las propuestas, una vez presentadas, y en una primera fase de tratamiento, quedan abiertas a la recepción de apoyos por parte de los vecinos y vecinas mayores de dieciséis años.

2. El apoyo a la propuesta consiste en la manifestación de la conformidad con la actuación planteada. El Ayuntamiento habilitará los medios presenciales o digitales necesarios para ello por un plazo máximo de dieciocho meses.

---

<sup>1</sup> En el caso de Municipios con régimen organizativo de gran población regulados en el Título X de la LRRL de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, dichas funciones corresponderán a la Comisión especial de Sugerencias y Reclamaciones prevista en el art. 132 de la citada norma.

3. En todo caso, el sistema para presentar propuestas o apoyos garantizará la confidencialidad de quienes han presentado la propuesta y, para evitar suplantaciones o duplicidades, verificará la identidad de las personas con relación de vecindad que otorgan el apoyo.

4. Cuando una propuesta alcance un número de apoyos equivalente al 1% del número de vecinos mayores de dieciséis años, será considerada propuesta colectiva, pasando a la segunda fase.

» **Artículo. 15. Elevación a propuesta colectiva y resolución.**

1. En la segunda fase, el proponente podrá plantear la propuesta al resto de la ciudadanía a través de los medios físicos o telemáticos que el Ayuntamiento ponga a su disposición al objeto de que durante quince días puedan presentarse cuantas alegaciones a la misma se estimen oportunas. Transcurrido ese plazo, y con base en dichas alegaciones, el órgano municipal competente procederá a su aceptación o rechazo, en su caso como propuesta colectiva.

No obstante, cuando ninguna propuesta haya alcanzado el número de apoyos necesarios para ser considerada propuesta colectiva, el órgano municipal competente podrá establecer la posibilidad descrita en el párrafo anterior para las tres propuestas que cada año, en una determinada fecha, cuenten con mayor número de apoyos.

2. Las propuestas que sean aceptadas **como colectivas** mediante el anterior procedimiento serán objeto de estudio por los **correspondientes** órganos **municipales**, que realizarán en el plazo de treinta días, un informe técnico sobre su legalidad, viabilidad y coste económico, indicando en su caso, las medidas que han de adaptarse para su propuesta en marcha o razones que impidan su ejecución.

3. El Ayuntamiento resolverá, en plazo máximo de tres meses a contar desde la emisión del informe, sobre la propuesta ciudadana. La decisión será discrecional y atenderá a razones de interés público local.

## SECCIÓN 4ª. LA INICIATIVA POPULAR

---

» **Artículo 16. La iniciativa popular**

1. Los vecinos y vecinas que gocen de derecho de sufragio activo en las elecciones municipales podrán ejercer la iniciativa popular, presentando propuestas de acuerdos, actuaciones o proyectos de reglamentos en materias de competencia municipal, en los términos regulados en el artículo 70 bis de la LRBRL de 2 de abril, sin perjuicio de lo dispuesto en la legislación autonómica correspondiente sobre esta materia.

2. Dichas propuestas podrán incorporar una propuesta de consulta popular local, sobre asuntos de especial relevancia para los intereses de los vecinos y las vecinas, que, en caso de ser aprobada, se llevará a cabo en los términos establecidos en la regulación de la misma.

### » Artículo 17. Tramitación y resolución

1. Las iniciativas deberán ser sometidas a debate y votación en el Pleno en un plazo máximo de treinta días a contar desde su presentación, sin perjuicio de que sean resueltas por el órgano competente por razón de la materia. En caso de que incorporen una propuesta de consulta popular local, el acuerdo relativo a la misma será adoptado por mayoría absoluta.
2. El órgano competente para resolver evaluará la propuesta en lo que se refiere a su legalidad, oportunidad, coste y efectos, y adoptará una resolución motivada en el plazo de tres meses, a contar desde su presentación suscrita por el número de vecinos correspondiente.

## SECCIÓN 5ª. EL DERECHO A INTERVENIR EN LOS PLENOS

---

### » Artículo 18. Propositiones de entidades declaradas de utilidad pública

1. Las entidades ciudadanas declaradas de Utilidad Pública Municipal, podrán solicitar la incorporación de una proposición en el orden del día de la siguiente sesión ordinaria del Pleno, siempre que sea de competencia del citado órgano, a través del Consejo Territorial o Sectorial correspondiente.
2. La proposición debe ser refrendada por mayoría de dos tercios del Consejo que se trate y presentada en registro municipal con una antelación mínima de siete días respecto de la convocatoria del Pleno ordinario en el que se pretenda tratar.
3. La entidad ciudadana proponente podrá exponer a través de un único representante su parecer durante el tiempo que señala la Alcaldía, con anterioridad a la lectura, debate y votación de la propuesta incluida en el orden del día.

### » Artículo 19. Intervenciones de entidades declaradas de utilidad pública en Comisiones Informativas

1. Los representantes legales de las entidades ciudadanas declaradas de Utilidad Pública Municipal, podrán asistir a Comisiones Informativas, convocadas por la Presidencia, o a petición de aquellas, para dar su opinión sobre temas concretos de competencia de la correspondiente Comisión.
2. Los representantes legales que asistan a estas Comisiones lo harán con voz y sin voto.

### » Artículo 20. Turno de ruegos y preguntas para el público asistente

1. Toda persona natural o jurídica puede solicitar intervenir en los plenos ordinarios del Ayuntamiento.
2. Las solicitudes de intervención han de ser registradas con cuatro días de antelación a la celebración del Pleno y detallará el asunto a tratar que será de competencia municipal, sin que pueda versar sobre procedimientos *sub iudice* o que hayan sido previamente contestados.
3. Corresponde a la Alcaldía ordenar y cerrar este turno.

## CAPÍTULO III. INSTRUMENTOS LOCALES DE PARTICIPACIÓN

### SECCIÓN 1ª. LA CONSULTA POPULAR<sup>2</sup>

---

#### » Artículo 21. La consulta popular

La Alcaldía, de conformidad con la legislación del Estado y de la Comunidad Autónoma, cuando ésta tenga competencia estatutariamente atribuida para ello, previo acuerdo por mayoría absoluta del Pleno y autorización del Gobierno de la Nación, podrá someter a consulta popular aquellos asuntos de la competencia propia municipal que sean de especial relevancia para los intereses de los vecinos y las vecinas, con excepción de los relativos a la Hacienda local.

#### » Artículo 22. Tramitación

1. Cuando la iniciación del procedimiento sea consecuencia de una solicitud vecinal incluida en una iniciativa popular, corresponde a la Alcaldía la adopción de las medidas procedentes en orden a la comprobación de los requisitos de la iniciativa, cuya certificación corresponderá a la Secretaría de la Corporación.

2. Asimismo, corresponde a la Alcaldía el sometimiento al Pleno de la iniciativa en el plazo de treinta días a partir de la recepción en el registro del Ayuntamiento de la solicitud cumplimentada conforme la regulación de la iniciativa popular.

3. En los cinco días siguientes a la aceptación, en su caso, por el Pleno de la Corporación de la solicitud de consulta popular, o adoptado el acuerdo de iniciación por la propia Corporación, se ha de someter a información pública, por un período no inferior a veinte días hábiles, mediante publicación en el Boletín Oficial de la provincia para que cualquier persona física o jurídica pueda efectuar las alegaciones que considere procedentes, y simultáneamente se ha de comunicar a la Delegación del Gobierno en la provincia que corresponda, para que, en el plazo de quince días hábiles, también pueda formular alegaciones.

4. Corresponde al Pleno del Ayuntamiento ponderar las alegaciones presentadas y, si procede, acordar por mayoría absoluta del número legal de miembros de la Corporación la celebración de la consulta popular.

5. El acuerdo ha de contener los términos exactos de la consulta, que ha de consistir en una o varias preguntas, redactadas de forma inequívoca, a fin de que el cuerpo electoral se pueda pronunciar en sentido afirmativo o negativo.

---

<sup>2</sup> Téngase en cuenta la regulación autonómica de la consulta popular local realizada en Andalucía (Ley 2/2001, de 3 de mayo, de regulación de las consultas populares locales en Andalucía), Navarra (Ley Foral 27/2002, de 28 de octubre, reguladora de Consultas Populares de ámbito local) y Cataluña (Ley 10/2014, de 26 de septiembre, de consultas populares no refrendarias y otras formas de participación ciudadana, no afectada a nivel de consultas de carácter local por la Sentencia 31/2015, de 25 de febrero, del Tribunal Constitucional).

6. Las consultas populares, una vez autorizadas por el Gobierno de la Nación, deberán llevarse a cabo con las garantías propias de un proceso electoral, tanto en relación a la circunscripción, electores, campaña de información, votación y escrutinio, bajo la supervisión de la Administración electoral.

## SECCIÓN 2ª. OTRAS CONSULTAS CIUDADANAS

---

### » Artículo 23. Definición

1. Cuando el interés local así lo aconseje, la Alcaldía, de oficio o a propuesta del Consejo Social del Municipio, un Consejo Territorial de Participación, un tercio del número legal de miembros de la Corporación o un grupo de ciudadanos o ciudadanas, podrá recabar la opinión de la ciudadanía, bien en un determinado ámbito territorial inferior al Municipio, bien con carácter sectorial a un determinado grupo de interesados, sobre actuaciones o políticas públicas de competencia municipal.

2. En el caso de que la iniciativa corresponda a la ciudadanía, la propuesta deberá ir suscrita por el diez por ciento de los vecinos censados en el ámbito territorial o afectado por el ámbito sectorial de la consulta.

### » Artículo 24. Legitimados

Podrán votar en estas consultas las personas mayores de dieciséis años inscritas en el padrón del municipio en el ámbito territorial o grupo de interesados correspondiente.

### » Artículo 25. Objeto

No podrán ser objeto de consulta las preguntas que no sean de competencia municipal, puedan afectar, limitar o restringir los derechos y las libertades fundamentales de la sección primera del capítulo II del título I de la Constitución ni a asuntos relativos a la Hacienda Local.

### » Artículo 26. Convocatoria y campaña informativa

1. La convocatoria tendrá el siguiente contenido mínimo:

- a) Pregunta o preguntas sometidas a votación.
- b) Campaña informativa indicando plazos y medios de información sobre las diferentes opciones relativas a la consulta.
- c) Aprobación del censo de vecinos que ostentan la condición de votantes.
- d) Período de votación.
- e) Modalidades y lugares del voto permitido.
- f) Medidas que garanticen la imparcialidad del proceso de información, votación, escrutinio y control del proceso, incluyendo la designación de una Comisión de Seguimiento.

2. El Ayuntamiento promoverá la máxima difusión pública de la consulta, a través de los medios de comunicación públicos, que se estimen convenientes y especialmente de los canales digitales de transparencia y participación.

3. El Ayuntamiento indicará la distribución de los espacios públicos a disposición de la campaña informativa que habrá de respetar los principios de equidad y proporcionalidad entre las diferentes posiciones interesadas.

4. El Ayuntamiento publicará a través de medios electrónicos los informes técnicos asociados a los temas de consulta, la agenda de eventos sobre la iniciativa y los informes de seguimiento e incidencias del proceso.

#### » Artículo 27. Votación

1. La votación se realizará preferentemente por medios electrónicos, admitiéndose, asimismo, la votación presencial en los lugares que así se determine en la convocatoria.

2. Los procedimientos y sistemas de voto garantizarán la identificación de los votantes y así como que cada votante solo pueda realizarlo una vez y la segregación entre votante y sentido del voto.

#### » Artículo 28. Comisión de Seguimiento

1. Es el órgano responsable de velar por la imparcialidad, transparencia y eficacia del proceso de consulta. El acuerdo de convocatoria deberá prever su constitución e incorporará a personas responsables del Ayuntamiento y representantes de las entidades territoriales o sectoriales interesadas y de los solicitantes.

2. Estará formado por un número impar de personas con un mínimo de cinco, siendo la mayoría representantes municipales.

#### » Artículo 29. Escrutinio y publicación de los resultados

1. Finalizado el período de votación, el Ayuntamiento llevará a cabo el escrutinio, procediendo a su publicación en la web municipal y tablón de edictos municipal en plazo máximo de cinco días.

2. El resultado será trasladado, asimismo, a los órganos locales competentes por razón de la materia para su conocimiento y adopción de las medidas oportunas, debiéndose adoptar acuerdo al respecto en el plazo máximo de tres meses.

## SECCIÓN 3ª. LA AUDIENCIA PÚBLICA

---

### » Artículo 30. La audiencia pública

En cuestiones especialmente significativas de la acción municipal, la Alcaldía podrá constituir un espacio de deliberación participativa, preferentemente de carácter telemático, a fin de dar a conocer a la ciudadanía iniciativas municipales y promover la opinión y debate por parte de la ciudadanía.

En todo caso, la participación ciudadana se llevará a cabo por un plazo mínimo de veinte días y quedará constancia del número de aportaciones y sugerencias realizadas y de su contenido, publicándose resumen de las mismas en la web municipal.

## SECCIÓN 4ª. EL FORO CIUDADANO

---

### » Artículo 31. El Foro Ciudadano

El Foro Ciudadano es el encuentro, principalmente de carácter presencial, en una o varias fechas determinadas, de los o las responsables municipales con la ciudadanía para que ésta pueda recibir información, presentar y debatir propuestas con relación a una determinada actuación pública, actividad o programa de actuación.

### » Artículo 32. Iniciativa y convocatoria

1. El foro ciudadano será convocada por la Alcaldía por propia iniciativa o a petición de:

- a) El Consejo Social de la Ciudad.
- b) El Consejo Territorial de Participación.
- c) Un cinco por ciento de los vecinos y vecinas.
- d) Un número de asociaciones o grupos no inferior al diez por ciento de las inscritas en el Registro de Entidades Ciudadanas.

2. Los solicitantes presentarán el escrito razonado, en el registro general del Ayuntamiento, al que adjuntarán una memoria sobre el asunto a tratar, así como la acreditación del cumplimiento de los requisitos señalados anteriormente.

3. Recibida la documentación, la Alcaldía convocará el foro ciudadano, que deberá celebrarse en los treinta días siguientes. Entre la convocatoria y la celebración deberá mediar un plazo de quince días.

4. La convocatoria será realizada por medios electrónicos, mediante anuncio en el tablón de edictos y en la web municipal, sin perjuicio de la utilización de otros medios complementarios de comunicación.

» Artículo 33. Desarrollo

1. El acto de desarrollo del foro ciudadano estará presidida por la Alcaldía o persona en quien delegue, ejerciendo las funciones de secretaría el Secretario o Secretaría de la Corporación o persona en quien delegue, quien levantará acta de la reunión.

2. Las reuniones se organizaran de la siguiente manera:

- a) Presentación informativa del tema a debatir.
- b) Intervención de la ciudadanía, sin otra limitación que el uso razonable del tiempo.
- c) Intervención y posicionamiento del Gobierno municipal.
- d) Intervención y posicionamiento de los grupos municipales, de menor a mayor representación.
- e) Réplica del Gobierno, cuando proceda.
- f) Elaboración de conclusiones, si procede.

3. En la celebración de las reuniones se admitirá la intervención a distancia, en los términos recogidos en el artículo 17 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

4. El acta de la reunión, realizada por la Secretaría de la Corporación o persona en quien delegue, con el visto bueno de la Alcaldía, será publicada en la web **del Ayuntamiento**.

## SECCIÓN 5ª. LA CONSULTA EN LA ELABORACIÓN DE ORDENANZAS Y REGLAMENTOS<sup>3</sup>

» Artículo 34. Participación en la elaboración de las normas

1. De conformidad con el artículo 133 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, con carácter previo a la elaboración de las normas reglamentarias locales se sustanciará una consulta pública a través del portal web del Ayuntamiento en la que se recabará la opinión de los sujetos y de las organizaciones más representativas potencialmente afectados por la futura norma acerca de:

- a) Los problemas que se pretenden solucionar con la iniciativa.
- b) La necesidad y oportunidad de su aprobación.
- c) Los objetivos de la norma.
- d) Las posibles soluciones alternativas regulatorias y no regulatorias.

2. La consulta pública deberá realizarse de tal forma que todos los potenciales destinatarios de la norma tengan la posibilidad de emitir su opinión, para lo cual se tendrán que poner a su disposición los documentos necesarios, que tienen que ser claros y concisos y tienen que reunir toda la información necesaria para poder pronunciarse sobre la materia, que deberá presentarse en un lenguaje natural que favorezca la lectura de fácil comprensión.

<sup>3</sup> La regulación de esta Sección tiene por objeto únicamente la fase de consulta previa en la elaboración de normas reglamentarias, y no la posterior tramitación de la norma –incluyendo el trámite preceptivo de información pública de la LRBRL- que se considera contenido propio del Reglamento Orgánico Municipal.

3. El plazo de presentación de aportaciones, propuestas y sugerencias en la fase de consulta previa será suficiente en atención al contenido y finalidad de la norma, sin que en ningún caso pueda ser inferior a quince días naturales.

4. Podrá prescindirse del trámite de consulta pública previsto en este artículo en el caso de la elaboración de normas presupuestarias u organizativas **del Ayuntamiento** o sus entes dependientes, cuando concurren razones graves de interés público que lo justifiquen, o cuando la propuesta normativa no tenga un impacto significativo en la actividad económica, no imponga obligaciones relevantes a los destinatarios o regule aspectos parciales de una materia. También podrá prescindirse de este trámite de consulta en el caso de tramitación urgente de iniciativas normativas, cuando así se prevea en la normativa local reguladora del ejercicio de la potestad reglamentaria. La concurrencia de alguna o varias de estas razones, debidamente motivadas, se **justificará** en el expediente administrativo.

## SECCIÓN 6ª. LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS

---

### » Artículo 35. Definición y fases

1. El proceso participativo es una secuencia de actos, delimitados en el tiempo, dirigidos a promover el debate y el contraste de argumentos entre la ciudadanía o entre ésta y los responsables municipales, a fin de recoger sus opiniones respecto de una determinada actuación pública de competencia municipal.

2. Los procesos participativos contemplan las fases siguientes:

- a) Fase de información, que difunde al conjunto de la ciudadanía afectada la materia o proyecto sobre el cual se pretende la participación, utilizando las técnicas metodológicas pertinentes.
- b) Fase de debate y propuesta ciudadana, que promueve el diagnóstico, debate y propuestas de la ciudadanía.
- c) Fase de devolución, que traslada a las personas participantes y al conjunto de la ciudadanía el resultado del proceso.
- d) Fase de ejecución, si procede, mediante la cual se adoptan los acuerdos necesarios en relación con el resultado del proceso.
- e) Fase de revisión del proceso y de evaluación, que evalúa el grado de cumplimiento de lo acordado por la ciudadanía en relación con lo finalmente ejecutado.

3. Los procesos participativos serán recogidos en una memoria participativa que se adjuntará en el expediente administrativo del asunto sobre el cual deba adoptarse una decisión por parte del órgano de gobierno municipal competente.

4. Las memorias participativas recogerán los acuerdos y propuestas en los diferentes espacios de participación creados y las actas de los distintos órganos de participación consultados.

### » Artículo 36. Iniciativa

Los procesos participativos serán convocados por la Alcaldía o Concejal o Concejala en quien delegue, a iniciativa propia o de:

- a) El Consejo Social del Municipio.
- b) El Consejo Territorial de Participación.
- c) Un cinco por ciento de los vecinos y vecinas.
- d) Un número de asociaciones o entidades no inferior al diez por ciento de las inscritas en el Registro de Entidades Ciudadanas.

### » Artículo 37. Convocatoria

1. La resolución de convocatoria del proceso participativo deberá contener los siguientes aspectos:

- a) Órgano responsable de la gestión del proceso.
- b) El objeto del proceso, que incluya una exposición detallada del asunto.
- c) Las limitaciones y condiciones técnicas, económicas o políticas que determine, en su caso, el órgano competente por razón de la materia a tratar.
- d) Las formas de participación en el proceso, entre las que se admitirá, en todo caso, la presentación telemática de opiniones y propuestas.
- e) El cronograma previsto para el desarrollo del proceso.
- f) Los instrumentos e indicadores de seguimiento y control del proceso, que incluirá la designación de una Comisión de Seguimiento.
- g) La forma de publicación de los resultados, que ha de incluir, al menos, la puesta a disposición en el Portal de Transparencia o espacio de transparencia de la web municipal.
- h) El perfil personal, técnico, político, profesional, asociativo o de cualquier otro tipo de las personas, físicas o jurídicas, que, como mínimo, deban ser convocadas al debate. No obstante lo anterior, el proceso se dirigirá al conjunto de la ciudadanía sin distinción alguna.
- i) El coste económico del proceso y los motivos que hayan dado lugar a la elección de la forma de ejecución del mismo.

2. La convocatoria será realizada por medios electrónicos, mediante anuncio en el Tablón de Edictos y en la web **del Ayuntamiento**, sin perjuicio de la utilización de otros medios complementarios de comunicación.

3. La resolución relativa a la convocatoria o no del proceso participativo será adoptada en plazo máximo de tres meses a contar desde su solicitud. La resolución contraria a la celebración del proceso participativo deberá ser motivada.

### » Artículo 38. Instrumentos y objetivos del debate

1. El proceso de participación se podrá desarrollar mediante los medios que mejor se ajuste a las necesidades y objetivos de la temática a tratar, como foros de discusión, talleres, presentación telemática de opiniones, videoconferencias o cualquier otro método que asegure la libre expresión de las opiniones y permita la recopilación de las aportaciones a la materia.

2. El objetivo perseguido con el proceso de debate público deberá estar claramente recogido en la convocatoria del mismo, y en particular, habrá de determinar cuál o cuáles de las finalidades siguientes persigue:

- a) Alcanzar un diagnóstico sobre la situación de partida de una determinada problemática, como base para el diseño de una política pública destinada a tal fin.
- b) Mejorar, ampliar, reformar o innovar una determinada actuación, política, proyecto o servicio municipal.

#### » Artículo 39. Dinamización y recogida de resultados

1. La convocatoria del proceso habrá de señalar a la unidad organizativa responsable de la dinamización, ordenación y recogida de aportaciones en los debates.

2. El debate público se realizará, en todo caso, por los medios de participación electrónica que se establezcan y sin perjuicio de la realización de las sesiones presenciales que se estimen necesarias en la convocatoria del proceso. En todo caso se debe asegurar la conciliación e intercambio de información entre la vía presencial y telemática.

3. Se emitirá un informe final que deberá contener una evaluación sobre la idoneidad de los medios utilizados a los fines propuestos, los resultados obtenidos, la utilidad y viabilidad de los mismos y cualquier otro extremo que recoja la resolución de la convocatoria.

4. El informe final será publicado en la web municipal.

#### » Artículo 40. Evaluación y seguimiento de los resultados

1. En el plazo máximo de tres meses desde la remisión del informe final, el Ayuntamiento habrá de informar sobre la toma en consideración de aquellas propuestas que a su juicio puedan mejorar la cuestión y deberá exponer el motivo de aceptación de aquellas, así como de la no incorporación de las que se consideren rechazadas.

2. Se establecerá un sistema de seguimiento de la implementación de las medidas aceptadas.

#### » Artículo 41. Comisión de Seguimiento

1. Es el órgano responsable de velar por la imparcialidad, transparencia y eficacia del proceso participativo. El acuerdo de convocatoria deberá prever su constitución e incorporará a personas responsables del Ayuntamiento y representantes de los solicitantes y entidades territoriales o sectoriales interesadas.

2. Estará formado por un número impar de personas con un mínimo de cinco, siendo la mayoría representantes municipales.

» Artículo 42. Promoción de procesos participativos o procesos obligatorios

En todo caso, se deberán realizar procesos participativos con ocasión de la tramitación y aprobación de:

- a) Instrumentos de planeamiento urbanístico y territorial de ordenación estructural.
- b) Planes Estratégicos locales.
- c) Planes de Acción de ámbito temporal cuatrienal o superior.

## CAPÍTULO IV. ORGANOS MUNICIPALES DE PARTICIPACION

### SECCIÓN 1ª. DISPOSICIONES GENERALES

---

» Artículo 43. Concepto

Los órganos de participación son órganos complementarios de la organización local, que canalizan, facilitan y fomentan la participación ciudadana en la gestión de los asuntos locales.

» Artículo 44. Creación

1. Corresponde al Pleno la creación de órganos de participación, que se regularán a través de su Reglamento específico.
2. La modificación o supresión de estos órganos de participación se llevará a cabo en la misma forma dispuesta para su creación.
3. El acuerdo de creación y su reglamento regularán, entre otros extremos:
  - a) Sus fines u objetivos.
  - b) Su integración administrativa o dependencia jerárquica.
  - c) La composición concreta y los criterios para la designación de su presidente y de los restantes miembros.
  - d) Las funciones específicas que se les atribuya.
  - e) La dotación de los créditos necesarios, en su caso, para su funcionamiento.

» Artículo 45. Composición

1. Los órganos de participación estarán integrados por la Presidencia, los Consejeros y /o Concejeras y la Secretaría.
2. **La Presidencia corresponderá en todo caso a un miembro de la Corporación, nombrado y separado libremente por la Alcaldía.**
3. La Secretaría corresponderá al Secretario o Secretaria de la Corporación o el funcionario o la funcionaria en quien delegue.

#### » Artículo 46. Nombramiento de Consejeros

1. Podrán proponerse como Consejeros y/o Consejeras las personas que no se encuentren incurso en alguna de las causas de inelegibilidad o de incompatibilidad con la condición de Concejal o Concejala que establece la Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General.
2. El nombramiento de Consejeros y/o Consejeras se realizará por el Pleno de la Corporación, a propuesta de la Alcaldía.
3. El desempeño del cargo de consejero o consejera no será retribuido.

#### » Artículo 47. Cese de los Consejeros

1. Serán cesados por el Pleno de la Corporación los Consejeros y las Consejeras cuando concurra alguna de las siguientes circunstancias:
  - a) Cuando sobrevenga alguna causa de incompatibilidad.
  - b) A propuesta de la organización que propuso su nombramiento.
  - c) Por dimisión del Consejero o de la Consejera.
  - d) Por ausencia injustificada a tres sesiones ordinarias consecutivas, o a cinco alternas. En tal supuesto se dará audiencia al interesado o interesada, previamente a resolver sobre el cese.
2. Salvo en los supuestos de cese, el mandato de las personas integrantes del Consejo será coincidente con el de la Corporación.

#### » Artículo 48. Régimen de sesiones

1. Los órganos colegiados funcionarán en régimen de Asamblea, celebrando sesiones ordinarias con la periodicidad que se determine para cada uno de ellos, mediante convocatoria de la Presidencia realizada con una antelación mínima de dos días hábiles.
2. Asimismo, celebrará las sesiones extraordinarias que se estime pertinente, convocándose con una antelación mínima de dos días hábiles, en los siguientes supuestos:
  - a) A iniciativa de la Presidencia, para someter al Consejo el conocimiento de asuntos de su competencia.
  - b) A solicitud de un tercio de sus componentes, mediante escrito en el que consten los motivos de la convocatoria.
3. Para la válida constitución de la Asamblea será necesario, además de la asistencia de la persona titular de la Presidencia y de la Secretaría o personas en quien deleguen:
  - a) En primera convocatoria, la mayoría de sus componentes.
  - b) En segunda convocatoria, la de un tercio de sus componentes.

4. Podrán asistir a las sesiones de los órganos colegiados, con voz y sin voto, los Concejales y las Concejales, así como los empleados públicos de la Entidad Local, a propuesta de la Presidencia.

5. Se adoptarán la medidas necesarias que garanticen la participación a distancia en las sesiones que se celebren, en los términos regulados en la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

6. Las sesiones serán públicas.

» **Artículo 49. Acuerdos**

1. Los acuerdos de los órganos colegiados consistirán en informes y recomendaciones, y tendrán carácter consultivo para los órganos municipales que ostenten la competencia para resolver.

2. Los informes y recomendaciones se remitirán a las Delegaciones municipales correspondientes, que previos los informes necesarios, los elevarán a los órganos de gobierno competentes para su consideración.

3. Con carácter supletorio, respecto al régimen de sesiones de los órganos colegiados, se seguirán las normas aplicables al Pleno.

4. Para el cumplimiento de sus fines, los órganos colegiados podrá crear Comisiones de carácter temporal o permanente, para el estudio y elaboración de propuestas en el ámbito que les hubiese sido encomendado.

5. A los efectos previstos en el párrafo anterior, dichas Comisiones podrán constituirse por delegación los componentes del órgano colegiado.

**SECCIÓN 2ª. EL CONSEJO SOCIAL DEL MUNICIPIO<sup>4</sup>**

---

» **Artículo 50. Naturaleza jurídica**

El Consejo Social del Municipio de xxx es un órgano colegiado permanente de carácter consultivo y de participación, integrado por representantes de las organizaciones económicas, sociales, culturales, medioambientales, profesionales y de vecinos más representativas, y que actúa como cauce permanente de diálogo y deliberación sobre los asuntos más relevantes que afectan al municipio.

» **Artículo 51. Funciones**

1. Las funciones del Consejo Social del Municipio serán de informe, estudio y propuestas en materias de desarrollo económico local, planificación estratégica municipal y grandes proyectos urbanos.

---

<sup>4</sup> En los Municipios del Título X de la LRBRL, su denominación es Consejo Social de la Ciudad, y se regula en el art. 131.

2. Con carácter enunciativo y no limitativo, se enumeran las siguientes funciones:

A. Emitir informe preceptivo en relación con:

- a. La formulación del Plan General de Ordenación Urbana, su revisión o modificaciones que afecten a la ordenación estructural.
- b. Los grandes proyectos urbanos.
- c. El presupuesto municipal.
- d. El plan normativo anual de la Entidad Local.
- e. Instrumentos de planificación estratégica local.

B. Ser consultado en relación con las Ordenanzas y Reglamentos locales.

C. Ser informado sobre la liquidación presupuestaria y la Cuenta General.

D. Canalizar demandas y propuestas socio-económicas procedentes de Asociaciones e Instituciones con actividad económica y social en el ámbito de la Ciudad.

E. Actuar como cauce de participación y diálogo de las distintas personas interlocutoras sociales en el análisis y propuestas sobre asuntos de carácter socio- económico.

F. Impulsar iniciativas para la aprobación de disposiciones municipales de carácter general.

G. Impulsar y promover Planes Estratégicos o de carácter sectorial o territorial.

H. Promover la realización de estudios sobre materias de interés local.

I. Elaborar una memoria anual sobre las actuaciones realizadas y propuestas de mejora.

J. Emitir informe en el ámbito de sus competencias cuando así sea requerido por cualquier órgano municipal.

K. Promover acuerdos del Pleno Municipal (máximo dos en cada sesión)

L. Proponer la realización de procesos participativos (máximo dos en cada sesión)

#### » Artículo 52. Composición

1. El Consejo Social del Municipio, estará presidido por la Alcaldía, o Concejal o Concejala en quien delegue, y compuesto por las personas nombradas por el Pleno del Ayuntamiento de conformidad con lo dispuesto en el párrafo siguiente.

2. La composición del Consejo seguirá la siguiente estructura:

- a) Grupo I. Concejales y Concejalas del Ayuntamiento: Se nombrará un número de Concejales y Concejalas del Ayuntamiento como integrantes del Consejo, en idéntica proporción a la existente en las Comisiones Informativas.
- b) Grupo II. Representantes de los Consejos Sectoriales y Territoriales. Se nombrará un representante de cada uno de dichos órganos, que no sea Concejal o Concejala del Ayuntamiento.
- c) Grupo III. Asociaciones empresariales y sindicales: Se nombrarán representantes de ambas organizaciones, en número paritario, a propuesta de las mismas.
- d) Grupo IV. Asociaciones y otras entidades ciudadanas: Se nombrarán representantes de las Asociaciones vecinales y de otras asociaciones de carácter social, cultural, deportivo, consumo o análogas, inscritas en el Registro Municipal de Asociaciones
- e) Grupo V. Administración autonómica y municipal, a propuesta de las mismas.

- f) Grupo VI. Administraciones Públicas y Universidades. Se nombrarán representantes tanto de la Administración Autonómica como otras Entidades Locales en que se integre la Entidad Local, así como de las Universidades, a propuesta de las mismas.
- g) Personas elegidas de manera aleatoria **de entre las inscritas en el padrón municipal**.

### SECCIÓN 3ª. LOS CONSEJOS TERRITORIALES DE PARTICIPACIÓN<sup>5</sup>

#### » Artículo 53. Naturaleza

1. Los Consejos Territoriales se configuran como órganos de participación ciudadana, cuya finalidad es acercar la gestión municipal a la ciudadanía, facilitando y fomentando la información y el control de la gestión municipal que se ejerce en el ámbito territorial correspondiente y propiciando el ejercicio del derecho a la participación y la proposición de soluciones alternativas a los problemas que les conciernen.
2. Corresponde al Pleno de la Corporación la creación de estos Consejos Territoriales, atendiendo a la realidad sociológica y demográfica y a las peculiaridades de los asentamientos de población.
3. Los Consejos Territoriales de Participación no son órganos **territoriales** de gestión desconcentrada y, **por tanto, no les será de aplicación en ningún caso lo establecido para estos últimos en el artículo 24.1 de la LRBL**.

#### » Artículo 54. Composición

1. Estará integrado por las organizaciones ciudadanas y los vecinos y vecinas de un ámbito territorial determinado, para la defensa de los intereses comunitarios, siendo sus propuestas no vinculantes.
2. Los Consejos Territoriales de Participación estarán integrados por la Presidencia, y los Consejeros y las Consejeras. La Secretaría corresponderá al Secretario o Secretaria de la Corporación o el funcionario o la funcionaria en quien delegue.
3. La composición del Consejo seguirá la siguiente estructura:
  - a) Grupo I. Concejales y Concejales del Ayuntamiento: **Además de la Presidencia, que corresponderá en todo caso a un miembro de la Corporación nombrado y separado libremente por la Alcaldía**, se nombrará un representante por cada Grupo Municipal con representación en el Pleno de la Corporación.

<sup>5</sup> 4. Los Consejos Territoriales de Participación se configuran como órganos territoriales de participación para los Municipios de régimen común. En los Municipios con régimen organizativo de gran población del Título X de la LRBL, al existir los Distritos –regulados en el art. 128- como órganos de gestión descentralizada, la participación territorial se canalizará mediante las Asambleas y foros de Distrito regulados en la Sección 5ª de este Capítulo.

- b) Grupo II. Representantes de las Asociaciones Vecinales. Se nombrará un representante por cada una de las Asociaciones de Vecinos domiciliadas en el ámbito territorial e inscritas en el Registro Municipal de Asociaciones y Entidades.
- c) Grupo III. Representantes de las Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos de los Centros Escolares. Se nombrará un representante de cada una de dichas asociaciones de los centros escolares ubicados en el ámbito territorial.
- d) Grupo IV. Asociaciones y otras entidades ciudadanas: Se nombrarán representantes de las Asociaciones de carácter social, cultural, deportivo, consumo o análogas, inscritas en el Registro Municipal de Asociaciones, y con sede en el ámbito territorial.
- e) Grupo V. Vecinas y vecinos. Un número determinado de vecinos/as pertenecientes al ámbito territorial determinado, a título individual, con capacidad de obrar, conforme a la normativa reguladora del procedimiento administrativo común, elegidos aleatoriamente entre el listado de personas que hayan manifestado previamente su interés en pertenecer a dicho órgano, o de manera aleatoria del padrón municipal.

#### » Artículo 55. Funciones

1. Las funciones de los Consejos Territoriales de Participación serán de informe, estudio y propuestas en materias relacionadas con su ámbito territorial.

2. Con carácter enunciativo y no limitativo, se enumeran las siguientes funciones:

- a) Fomentar la participación directa y descentralizada de la ciudadanía y entidades en la actividad del Ayuntamiento, estableciendo a este efecto los mecanismos necesarios de información, impulso y seguimiento de sus actividades.
- b) Recabar propuestas ciudadanas relativas al funcionamiento de los servicios y/o actuaciones municipales en el ámbito del Consejo.
- c) Informar a los órganos de gobierno del Ayuntamiento del funcionamiento de los servicios municipales del territorio planteando propuestas para su mejor funcionamiento.
- d) Ser consultado en relación con el proyecto de Presupuesto, proyectos normativos y planes urbanísticos y proyectos de obras con especial incidencia en su ámbito territorial.
- e) Presentar al Ayuntamiento, anualmente, un estado de necesidades del territorio, con indicación y selección de prioridades.
- f) Proponer al Pleno Municipal la inclusión de los asuntos que considere convenientes e intervenir en el mismo para su defensa.
- g) Analizar los elementos de los planes estratégicos municipales que afecten al territorio del que se trate.
- h) Facilitar la mayor información y publicidad sobre las actividades y acuerdos municipales que afecten a cada territorio.
- i) Colaborar con el Ayuntamiento en la solución de los problemas del territorio y ayudar en la aplicación de políticas que prevengan situaciones de riesgo, conflictos vecinales y causas de inseguridad y marginación.
- j) Promover y fomentar el asociacionismo y la colaboración individual y entre organizaciones potenciando la coordinación entre las diferentes instituciones o entidades que actúen en el territorio ya sean públicas o privadas.
- k) Recabar información, previa petición, de los temas de interés para el Consejo.

## SECCIÓN 4ª. LOS CONSEJOS SECTORIALES

---

### » Artículo 56. Naturaleza jurídica

1. Los Consejos Sectoriales son órganos de participación, información y propuesta, de carácter consultivo que canalizan la participación de los vecinos, las vecinas y sus asociaciones en los sectores o áreas de actuación municipal.
2. Su finalidad es facilitar asesoramiento y consulta a quienes tienen responsabilidad de las distintas áreas de actuación municipal.
3. Corresponde al Pleno de la Corporación la creación de estos Consejos Sectoriales, atendiendo a los sectores de actividad municipal y la realidad social.

### » Artículo 57. Composición

1. Estará integrado por las organizaciones ciudadanas y los vecinos y vecinas de un ámbito sectorial de actividad determinado, para la defensa de los intereses comunitarios, siendo sus propuestas no vinculantes.
2. Los Consejos Sectoriales estarán integrados por la Presidencia, y los Consejeros y las Consejeras. La Secretaría corresponderá al Secretario o Secretaria de la Corporación o el funcionario o la funcionaria en quien delegue.
3. La composición del Consejo seguirá la siguiente estructura:
  - a) Grupo I. Concejales y Concejales del Ayuntamiento: **Además de la Presidencia, que corresponderá en todo caso a un miembro de la Corporación nombrado y separado libremente por la Alcaldía**, se nombrará un representante por cada Grupo Municipal con representación en el Pleno de la Corporación.
  - b) Grupo II. Asociaciones y otras entidades ciudadanas: Se nombrarán representantes de cada una de las Asociaciones, inscritas en el Registro Municipal de Asociaciones, cuyo ámbito de actividad principal esté relacionado con la actividad del Consejo Sectorial.
  - c) Grupo III. Vecinas y vecinos. Un número determinado de vecinos/as, a título individual, con capacidad de obrar, conforme a la normativa reguladora del procedimiento administrativo común, elegidos aleatoriamente entre el listado de personas que hayan manifestado previamente su interés en pertenecer a dicho órgano.

## » Artículo 58. Funciones

1. Las funciones de los Consejos Sectoriales serán de informe, estudio y propuestas en materias relacionadas con su ámbito competencial.
2. Con carácter enunciativo y no limitativo, se enumeran las siguientes funciones:
  - a) Fomentar la participación directa de la ciudadanía y entidades en la actividad del Ayuntamiento, estableciendo a este efecto los mecanismos necesarios de información, impulso y seguimiento de sus actividades.
  - b) Recabar propuestas ciudadanas relativas al funcionamiento de los servicios y/o actuaciones municipales en su ámbito de actividad.
  - c) Informar a los órganos de gobierno del Ayuntamiento del funcionamiento de los servicios municipales con competencias en la materia, planteando propuestas para su mejor funcionamiento.
  - d) Ser consultado en relación con el proyecto de Presupuesto, proyectos normativos y planes urbanísticos y proyectos de obras con especial incidencia en su ámbito de actividad.
  - e) Presentar al Ayuntamiento, anualmente, un estado de necesidades en su ámbito de actividad, con indicación y selección de prioridades.
  - f) Proponer al Pleno Municipal la inclusión de los asuntos que considere convenientes e intervenir en el mismo para su defensa.
  - g) Analizar los elementos de los planes estratégicos municipales que afecten a su ámbito material competencial.
  - h) Facilitar la mayor información y publicidad sobre las actividades y acuerdos municipales que afecten a su ámbito material competencial.
  - i) Colaborar con el Ayuntamiento en la solución de los problemas de su ámbito de actividad y ayudar en la aplicación de políticas que prevengan situaciones de riesgo.
  - j) Promover y fomentar el asociacionismo y la colaboración individual y entre organizaciones potenciando la coordinación entre las diferentes instituciones o entidades que actúen en su ámbito de actividad, ya sean públicas o privadas.
  - k) Recabar información, previa petición, de los temas de interés para el Consejo.

## SECCIÓN 5ª. LAS ASAMBLEAS Y FOROS DE DISTRITOS<sup>6</sup>

---

## » Artículo 59. Naturaleza

1. La Asamblea de Distrito es un órgano de participación de la ciudadanía en los Distritos creados en el municipio, que actúa como observatorio de las vecinas, vecinos y personas jurídicas que residen en el ámbito territorial del distrito.
2. La principal función de la Asamblea será recabar la opinión ciudadana sobre el funcionamiento de los servicios y/o actuaciones municipales en el ámbito del mismo, para su posterior tratamiento, análisis, debate y extracción de conclusiones.

---

<sup>6</sup> Esta Sección se incorpora para Municipios del Título X de la LRBRL, así como aquellos otros que hayan creado Distritos como órganos de gestión territorial desconcentrada, a fin de contemplar órganos complementarios específicos de participación para los Distritos.

3. Los objetivos de este espacio son:

- a) Facilitar la participación ciudadana entre los vecinos del distrito.
- b) Poner a disposición de los vecinos del distrito la mayor información y publicidad sobre las actividades y acuerdos municipales que afecten a su entorno.
- c) Colaborar con otros espacios de Participación y con la Administración municipal.
- d) Elegir, cada cuatro años, a los representantes vecinales necesarios para representar al Distrito en otros Órganos municipales tales como las Juntas Municipales de Distrito, el Consejo Social de la Ciudad, o cualquier otro de nueva creación que así lo exija.

» Artículo 60. Composición

1. La Asamblea de Distrito estará presidida por la Alcaldía o Concejal o Concejala en quien delegue, y estará abierta a la participación de las personas y demás entidades a las que se refiere este Reglamento que residan, desarrollen su labor en el distrito o tengan interés en el mismo.

2. Las funciones de secretaría serán realizadas por el Secretario o Secretaria de la Corporación, o funcionario en quien delegue, y la administración, organización y asesoramiento técnico, serán desarrolladas por personal municipal.

» Artículo 61. Funcionamiento

1. La Asamblea de Distrito se reunirá, al menos, una vez al año. La convocatoria la realizará la Alcaldía y se publicará con al menos quince días de antelación en los canales de difusión disponibles, especificando fechas, horarios y contenido de la misma, así como las normas y los mecanismos de inscripción.

2. La Asamblea de Distrito contará con un espacio virtual que facilitará la participación, el debate y el intercambio de información entre las personas que la componen y los vecinos que deseen participar. Igualmente, se habilitarán los canales necesarios para que, a través de las redes sociales, los vecinos interesados puedan participar en directo en el acto, estableciendo para ello la metodología acorde a la celebración de la Asamblea.

3. La planificación y el diseño de cada Asamblea podrá llevar asociado un proceso de participación ciudadana.

4. Tras la celebración de cada Asamblea, la Concejalía de Distrito convocará una Mesa de Estudio y Análisis del Distrito en la que tomarán parte los vecinos representantes elegidos en la Asamblea y que será abierta al resto de vecinos. Esta Mesa, se realizará un análisis de la realidad del Distrito y proporcionará un listado de temas objeto de dialogo en el Distrito que se irán abordando con la prioridad que se estime conveniente a través de los Foros de Distrito regulados en esta Sección.

» Artículo 62. Sede Virtual de las Asambleas de Distrito.

Todas las actas, acuerdos y documentos generados en el seno de dichos órganos serán publicados en la web municipal.

» Artículo 63. Foros de Distrito. Naturaleza

1. Los Foros de Distrito son el espacio de trabajo y conversación abierto de los vecinos de cada distrito. Su función principal es aportar la visión vecinal a los temas que sean de interés para el mismo, propuestos en Asamblea o para los que sean convocados.

2. Los objetivos de los Foros de Distrito son:

- a) Aportar la visión de la ciudadanía y canalizar la participación ciudadana del distrito sobre temas concretos que afecten a cada territorio para los que hayan sido convocados.
- b) Generar propuestas a partir del análisis de los temas que se planteen.
- c) Decidir la manera más óptima de encauzar los diversos temas, a través de consultas, procesos participativos, Junta Municipal de Distrito, o las metodologías y/o canales que para caso se establezcan.
- d) Dar cuenta de las conclusiones y resultados de su trabajo en la Asamblea del Distrito y/o Junta Municipal de Distrito.

3. El espacio de trabajo de este grupo será de carácter presencial, con el apoyo de una sede virtual que facilitará la participación, el debate y el intercambio de información entre las personas que la componen y los vecinos que deseen participar a distancia.

» Artículo 64. Composición

1. Cada Foro de Distrito estará compuesto **por los vecinos y vecinas del Distrito mayores de dieciséis años y demás interesados** que deseen formar parte del mismo y estará presidido por el correspondiente Concejal de Distrito o persona en quien delegue.

2. Para la celebración de cada Foro de Distrito, se abrirá un periodo de inscripción en el mismo, para todos los vecinos/as interesados que se encuentren empadronados en el Distrito. Finalizado este periodo, éstos compondrán el grupo estable con derecho a voto.

3. Cada reunión será abierta a todo aquel que quiera asistir. Los vecinos no inscritos solo podrán asistir con voz pero sin voto.

4. Las personas que representen a entidades, asociaciones, empresas, etc. podrán participar **con voz pero sin voto** si el objeto de la misma se enmarca en el Distrito correspondiente

5. Los representantes de Grupos Políticos con representación en el Pleno Municipal podrán asistir con voz pero sin voto.

» Artículo 65. Funcionamiento

1. Las sesiones de cada Foro de Distrito, estarán abiertas a la participación de otros vecinos interesados en colaborar, ya sea de manera presencial o a través de la plataforma virtual que se creará para el desarrollo de su trabajo y con el correspondiente registro previo.
2. Cada Foro de Distrito que se convoque al inicio de cada proceso o consulta, establecerá, en caso de ser necesario por la duración de la misma, sus normas básicas de funcionamiento interno y la periodicidad de sus reuniones, así como las que regulen la actividad de su sede virtual.

» Artículo 66. Sede Virtual de los Foros de Distrito

1. Los Foros de Distrito contarán con su reflejo en una sede virtual permanente mientras dure el mismo, que facilitará el debate y el intercambio de información entre las personas que lo componen y los vecinos que deseen participar, el seguimiento de las tareas y el intercambio de información durante los periodos comprendidos entre las reuniones presenciales. Se habilitarán los canales necesarios para que, a través de las redes sociales, los vecinos interesados puedan participar en directo en cada reunión, estableciendo para ello la metodología acorde a la celebración de la misma.
2. Igualmente y en aras de la transparencia, todas las actas, acuerdos y documentos generados en el seno de dichos órganos serán publicados en la web municipal.

## CAPÍTULO V. LAS ENTIDADES CIUDADANAS

### SECCIÓN 1ª. DISPOSICIONES GENERALES

---

» Artículo 67. Apoyo a las asociaciones y entidades

1. El Ayuntamiento promoverá y facilitará el desarrollo de las asociaciones y federaciones, confederaciones, uniones de asociaciones y entidades que persigan finalidades de interés general, y del voluntariado, respetando siempre su libertad y autonomía frente a los poderes públicos.
2. Se fomentará el establecimiento de mecanismos de asistencia y formación, de servicios de información y campañas de divulgación y reconocimiento de las actividades de las asociaciones y entidades que persigan objetivos de interés general, y sean conformes con lo establecido en la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, Reguladora del Derecho de Asociación, y normativa autonómica de desarrollo.
3. **El Ayuntamiento** aportará, dentro de sus disponibilidades presupuestarias, recursos para promover la realización de las actividades propias de las asociaciones, con las siguientes finalidades:
  - a) Fortalecimiento social para mejorar su capacidad de actuación y de incorporación de nueva personas a los proyectos que emprenden.

- b) Fortalecimiento económico, destinado a mejorar su autonomía y capacidad a producir actividades de interés para ciudadanos.
- c) Fortalecimiento democrático, dirigido a mejorar el funcionamiento democrático interno de las asociaciones.
- d) Fortalecimiento de la colaboración entre las propias asociaciones y grupos ciudadanos.
- e) Fortalecimiento de la participación en los órganos locales.

4. Asimismo, dichas asociaciones podrán obtener ayudas y subvenciones para el desarrollo de actividades y proyectos específicos de interés local.

## SECCIÓN 2ª. EL REGISTRO MUNICIPAL DE ASOCIACIONES Y ENTIDADES CIUDADANAS

### » Artículo 68. El Registro municipal de Asociaciones y Entidades Ciudadanas

1. El Registro de Asociaciones y Entidades Ciudadanas tiene las siguientes finalidades:

- a) Reconocer a las entidades inscritas y garantizarles el ejercicio de los derechos reconocidos en este Reglamento y en la legislación vigente.
- b) Permitir al Ayuntamiento conocer en todo momento los datos más importantes de las entidades y asociaciones registradas, así como su número, su representatividad, el grado de interés o la utilidad ciudadana de sus actividades y la composición de sus órganos de gobierno, así como otros datos que resulten precisos, a los efectos de posibilitar una correcta política municipal de fomento del asociacionismo vecinal.

2. Podrán inscribirse las asociaciones, fundaciones y entidades ciudadanas sin ánimo de lucro, legalmente constituidas conforme a la normativa vigente, que tengan como objetivo la defensa, fomento o mejora de los intereses generales o sectoriales de los vecinos y las vecinas del Municipio, sus normas de funcionamiento sean democráticas y cuya sede o delegación esté establecida en el mismo.

### » Artículo 69. Solicitud de inscripción

1. El Registro, que dependerá de la Secretaría General del Ayuntamiento, se llevará en la Delegación que ostente las competencias en materia de Participación Ciudadana, y sus datos serán públicos.

2. Las inscripciones se realizarán a solicitud de las asociaciones y entidades interesadas, que se presentarán electrónicamente y se acompañarán de la documentación que en cada caso se determine y, en todo caso, de los siguientes documentos:

- a) Estatutos de la asociación o entidad
- b) Número de inscripción en el Registro General de Asociaciones y en otros Registros Públicos.
- c) Certificado del Secretario o Secretaria de la entidad en el que conste la relación nominal de las personas que constituyen la Junta Directiva.
- d) Domicilio Social.

- e) Presupuesto del año en curso.
- f) Programa de actividades del año en curso.
- g) Certificación del número de socios.

» **Artículo 70. Resolución de la solicitud**

1. El plazo máximo para resolver sobre la solicitud de inscripción será de quince días, a contar desde la presentación de la solicitud, acompañada por la documentación exigible, en el registro electrónico del órgano competente para tramitar y resolver.
2. Corresponde a la Alcaldía o Concejalía en quien delegue, resolver sobre la inscripción o denegación en su caso, motivadamente.
3. Dicha resolución se notificará al solicitante, y en el caso de resultar estimatoria se notificará el número de inscripción asignado.
4. Transcurrido el plazo máximo para resolver sin que se haya dictado y notificado resolución expresa se entenderá que la solicitud ha sido estimada.

» **Artículo 71. Datos asociativos y de certificación**

1. En la sede electrónica o página web del Ayuntamiento constará una relación pormenorizada de las asociaciones inscritas.
2. Los datos obrantes en el Registro podrán ser consultados de conformidad con las normas procedimentales establecidas y con las restricciones que en todo momento prevea la normativa vigente en materia de protección de datos de carácter personal y de ejercicio de la función estadística pública.
3. Las certificaciones expedidas sobre los datos registrales serán los únicos documentos hábiles para acreditar la inscripción de las asociaciones y entidades en el Registro Municipal, así como, en su caso, la naturaleza de las mismas.

» **Artículo 72. Derechos y deberes de las asociaciones inscritas en el Registro Municipal de Entidades Ciudadanas**

1. Las asociaciones y entidades inscritas en el Registro municipal tienen derecho a:
  - a) Obtener subvenciones para el desarrollo de sus actividades y funcionamiento, en la medida en que lo permiten los presupuestos municipales, cumpliendo las obligaciones legales que se determinen
  - b) Acceder al uso de medios públicos municipales, con las limitaciones que imponga la coincidencia del uso por parte de varias de ellas o por el propio Ayuntamiento, y siendo responsable del trato dado a las instalaciones. El uso de medios públicos municipales deberá ser solicitado al Ayuntamiento por escrito, con una antelación mínima de quince días, exponiendo el local o espacio que pretende utilizar, el tipo de actividad a desarrollar, fechas y horarios.

- c) Ser informados, mediante aviso al dispositivo electrónico y/o a la dirección de correo electrónico que se haya comunicado, de la convocatoria de las sesiones de los órganos municipales colegiados.
- d) Intervenir en las sesiones del Pleno del Ayuntamiento, de sus Comisiones o de otros órganos colegiados municipales, excluida la Junta de Gobierno Local, cuando en el Orden del día se trate algún asunto sobre el que la Asociación tenga un interés directo. La petición se realizará a la Presidencia del órgano colegiado que corresponda, a partir del momento en que se hagan públicos la convocatoria y el orden del día de dicho órgano colegiado.
- e) Canalizar la participación vecinal, a través de los medios previstos en el presente Reglamento.

2. Las asociaciones y entidades inscritas tienen las siguientes obligaciones:

- a) Notificar al Ayuntamiento toda modificación de los datos incluidos en la documentación que haya servido de base para la inscripción, dentro del mes siguiente a aquel en que se produzcan.
- b) Comunicar al Ayuntamiento, en el mes de enero de cada año, el presupuesto y el programa anual de actividades a desarrollar.
- c) Comunicar al Ayuntamiento, en el primer trimestre de cada año, la certificación actualizada del número personas asociadas, así como la fecha y resultado de las últimas elecciones que hubieren celebrado para elegir sus órganos de gobierno.

3. El incumplimiento de estas obligaciones podrá determinar la no continuidad de su inscripción en el Registro, previo trámite de audiencia.

## SECCIÓN 3ª. LA DECLARACIÓN DE ENTIDADES DE UTILIDAD PÚBLICA MUNICIPAL

### » Artículo 73. Entidad de Utilidad Pública Municipal

Las entidades inscritas en el Registro Municipal de Asociaciones y Entidades cuyos fines estatutarios sean de carácter cívico, educativo, científico, cultural, deportivo, sanitario, de promoción de los valores constitucionales, de promoción de los derechos humanos, de asistencia social, de cooperación para el desarrollo, de promoción de la mujer, de protección de la infancia, de fomento de la igualdad de oportunidades y de la tolerancia, de defensa del medio ambiente, de fomento de la economía social o de la investigación, de promoción del voluntariado social, de defensa de consumidores y usuarios, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales, económicas o culturales, y cualesquiera otros de similar naturaleza, podrán ser declaradas por la Alcaldía o por quien obre por su delegación como Entidad de Utilidad Pública Municipal, cuando contribuyan significativamente con sus actividades al interés general de la ciudad.

» Artículo 74. Procedimiento de declaración

1. El procedimiento para ser declarada Entidad de Utilidad Pública Municipal se iniciará instancia de las entidades interesadas, mediante solicitud electrónica dirigida al Ayuntamiento, a la que se adjuntará la siguiente documentación:

a) Memoria de actividades de los dos últimos años, adjuntando la documentación justificativa. La Memoria deberá estar suscrita por la Presidencia y la Secretaría de la Entidad, y deberá recoger, al menos, los siguientes apartados:

1º. Certificación acreditativa del número de socios y socias al corriente de las cuotas. En caso de federaciones, uniones de asociaciones, confederaciones, agrupaciones y entidades en general que agrupen a personas jurídicas, además, certificación acreditativa del número de entidades que integran cada una de ellas y relación de las mismas.

2º. El número y características de los beneficiarios/as de los servicios o actividades que realiza la entidad, y las circunstancias que deben reunir para ostentar tal condición.

3º. Los medios personales y materiales de los que dispone la Entidad.

4º. La organización de los distintos servicios, centros o funciones en que se diversifique la actividad de la entidad.

5º. Las actuaciones y actividades realizadas durante ese tiempo.

6º. Los resultados obtenidos con la realización de dichas actividades.

7º. El grado o nivel de cumplimiento de los fines y obligaciones estatutarias.

b) Se acompañará a la memoria, acreditación documental de los siguientes requisitos legales:

1º. Copia compulsada o certificación del acta donde se recoja el acuerdo del órgano competente de la Asociación para solicitar la declaración de Entidad de Utilidad Pública Municipal.

2º. Certificado de la Secretaría de la entidad de que las actividades no están restringidas a beneficiar a sus socios, sino abiertas a cualquier otro/a beneficiario/a que reúna las condiciones y características exigidas por la índole de sus fines.

3º. Certificado de la Secretaría de la entidad de que no distribuyen entre sus socios/as las ganancias eventuales obtenidas.

4º. Declaración responsable de que los miembros de la Junta Directiva desempeñan gratuitamente sus cargos o bien que su retribución no procede de fondos o subvenciones públicas.

5º. Inventario valorado de sus bienes inmuebles.

6º. Liquidación de presupuestos de ingresos y gastos del período referido.

7º. Presupuesto económico de ingresos y gastos del ejercicio en curso.

8º. Documentación relativa al cumplimiento de sus obligaciones fiscales y de la Seguridad Social.

9º. Cualquier otro documento que se considere necesario para valorar adecuadamente la procedencia del reconocimiento interesado.

» **Artículo 75. Criterios fundamentales para valorar la procedencia del reconocimiento de Entidad de Utilidad Pública Municipal**

1. Para valorar la procedencia del reconocimiento como Entidad de Utilidad Pública Municipal, se exigirá como presupuesto indispensable que la Entidad lleve inscrita en el Registro Municipal de Asociaciones y Entidades al menos dos años de forma ininterrumpida en la fecha de presentación de la solicitud, y haber mantenido actualizados los datos durante ese periodo.

2. Una vez constatada la concurrencia de la anterior circunstancia, podrá valorarse la procedencia de la declaración, teniendo en cuenta los siguientes extremos:

- a) Que los fines estatutarios de la entidad y las actividades se realicen en aras del interés general de la ciudad, dentro de los términos previstos en el presente Reglamento.
- b) Que las actividades realizadas sean complementarias de actividades municipales.
- c) El número de medios personales y materiales de los que dispongan para el cumplimiento de sus fines estatutarios.
- d) El número de voluntarios involucrados en la realización de sus actividades.
- e) Que hayan participado asiduamente en los órganos de participación municipales.
- f) Que tengan un grado importante de cumplimiento de sus obligaciones estatutarias, demostrado en sus actividades.

3. Las federaciones, confederaciones y uniones de asociaciones podrán ser declaradas de Utilidad Pública Municipal, siempre que los requisitos previstos en los dos primeros epígrafes del presente artículo se cumplan tanto por las propias federaciones, confederaciones y uniones de Asociaciones, como por cada una de las Entidades integradas en ellas.

4. La declaración de una federación, confederación o unión de Asociaciones como Entidad de Utilidad Pública municipal, no supone la declaración simultánea de tal condición de cada una de las entidades que la integren.

» **Artículo 76. Instrucción**

1. En la instrucción del expediente se tomará como base la documentación aportada al mismo, a la que se sumarán los informes del Consejo Territorial de Participación y, en su caso, los de los órganos y áreas municipales, relacionados con los fines de la Entidad, pudiendo incorporarse cuantos otros antecedentes se consideren necesarios.

2. Una vez evacuados los trámites precedentes, el correspondiente informe se elevará, previa audiencia de los interesados, en su caso, a la Alcaldía para su resolución definitiva.

3. El plazo máximo para resolver sobre la solicitud de inscripción será de tres meses, a contar desde la presentación de la solicitud, acompañada por la documentación exigible, en el registro electrónico del órgano competente para tramitar y resolver.

4. El vencimiento del plazo sin haberse adoptado resolución expresa tendrá efectos desestimatorios.

» Artículo 77. Derechos

La declaración de Entidad de Utilidad Pública Municipal desplegará efectos únicamente frente al Ayuntamiento, y comportará los beneficios que se determinen en cada caso, entre los que podrán otorgarse los siguientes:

- a) Utilización de la mención “Declarada de Utilidad Pública Municipal por el Ayuntamiento” en todos sus documentos.
- b) Ser oídas, cuando así lo soliciten expresamente en cuantas comisiones y órganos de participación existan en el Ayuntamiento.
- c) Consideración en la distribución de subvenciones municipales y en la formalización de convenios.
- d) Recibir ayuda técnica y asesoramiento de la Administración municipal.
- e) Exenciones, bonificaciones y demás beneficios de carácter fiscal que pudieran establecerse en relación con los tributos e ingresos de derecho público propios de las Entidades Locales, en los términos y condiciones previstos en la normativa vigente.
- f) A la utilización de los recursos y beneficios municipales que se determinen en cada caso.
- g) Utilización puntual de locales e instalaciones municipales para la realización de actividades específicas, siendo responsables del buen uso de las instalaciones.
- h) Preferencia en el uso gratuito temporal de locales e instalaciones municipales disponibles.

» Artículo 78. Deberes

La declaración de Entidad de Utilidad Pública Municipal determinará las siguientes obligaciones:

- a) Rendir ante el Registro Municipal de Asociaciones y Entidades las cuentas anuales de cada ejercicio, en el plazo máximo de tres meses a contar desde su finalización. Dichas cuentas reflejarán la imagen fiel del patrimonio de la Asociación, incluyendo el presupuesto anual y su liquidación así como el destino y aplicación de los ingresos recibidos de cualquier Administración pública en dicho ejercicio.
- b) Presentar ante dicho Registro la memoria descriptiva de las actividades realizadas el año anterior, conforme a lo previsto en el siguiente artículo.
- c) Facilitar al Ayuntamiento los informes y documentación que éste les requiera en relación con las actividades realizadas en cumplimiento de sus fines.

» Artículo 79. Requisitos para mantener la condición de Entidad de Utilidad Pública Municipal y su revocación

1. Las entidades declaradas de Utilidad Pública Municipal deberán mantener actualizados sus datos, notificando al Registro Municipal todas las modificaciones dentro del mes siguiente al que se produzcan, y en el mes de enero de cada año comunicarán a dicho Registro el presupuesto y el programa anual de actividades. Asimismo, durante el primer trimestre de cada año deberán presentar la memoria descriptiva de las actividades realizadas en el ejercicio anterior.

2. Las entidades declaradas de Utilidad Pública Municipal dejarán de disfrutar de dicha declaración y de los efectos que ello implica cuando se aparten o dejen de cumplir alguno de los requisitos exigidos en el presente Reglamento. Si posteriormente se pretende adquirir de nuevo dicha condición, la entidad interesada deberá iniciar el proceso desde el principio.

3. Será competente para la incoación y resolución del expediente de revocación de la declaración de Utilidad Pública Municipal, la Alcaldía. El procedimiento a seguir será el establecido en la normativa de procedimiento administrativo común, con trámite de audiencia previo a la resolución que se adopte.

» **Artículo 80. Publicidad de la declaración de Entidad de Utilidad Pública Municipal**

1. La declaración de Entidad de Utilidad Pública Municipal se inscribirá de oficio en el Registro Municipal de Asociaciones y Entidades.

2. Asimismo dicha declaración se incluirá en la sede electrónica o web municipal, procurándose su más amplia difusión.

## CAPÍTULO VI. FOMENTO Y CONTROL DE LA PARTICIPACIÓN

### SECCIÓN 1ª. OTRAS MEDIDAS DE FOMENTO

---

» **Artículo 81. Participación en los medios de comunicación municipales**

1. El Ayuntamiento garantizará la presencia de las opiniones, colaboraciones e informaciones de las entidades ciudadanas declaradas de Utilidad Pública Municipal en los medios de información municipales.

2. En la web municipal se insertará información relativa a los distintos órganos municipales de participación, asociaciones y entidades inscritas en el Registro Municipal e informes y dictámenes relativos a procesos participativos.

» **Artículo 82. Encuestas y estudios de opinión**

1. El Ayuntamiento promoverá, en la medida de sus posibilidades, la realización de sondeos, encuestas y estudios que permitan conocer la percepción y opinión de la ciudadanía sobre las políticas públicas, el funcionamiento de los servicios públicos y cualquier otra cuestión de interés local, de acuerdo con los criterios técnicos y científicos de las ciencias sociales.

2. Los resultados obtenidos serán publicados en la web municipal y trasladados a los órganos de municipales de participación.

» Artículo 83. Actuaciones formativas e informativas

1. El Ayuntamiento promoverá acciones informativas y formativas dirigidas a fomentar la participación de los vecinos y vecinas y las entidades ciudadanas y el conocimiento y uso de los medios de participación contemplados en este Reglamento así como a desarrollar la utilización de medios electrónicos en las relaciones entre estos y las distintas Administraciones Públicas.

2. El Ayuntamiento promoverá y participará con los ciudadanos y las entidades ciudadanas en encuentros y conferencias nacionales e internacionales en materia de participación ciudadana.

» Artículo 84. Voluntariado

El Ayuntamiento adoptará medidas para fomentar y promover el voluntariado organizado a través de entidades asociativas.

## SECCIÓN 2ª. SISTEMA DE GARANTÍAS

---

» Artículo 85. Comité de Garantías del Reglamento

1. Se crea el Comité de Garantías del Reglamento como órgano responsable de velar por la eficaz realización de cualquiera de los medios de participación.

2. Estará integrado por:

- a) Un representante de cada Grupo Político Municipal.
- b) Un representante del Consejo Social del Municipio.
- c) Un representante de cada Consejo Territorial y Consejo Sectorial.

3. Estará presidido por la Alcaldía, desempeñando la secretaría el Secretario o Secretaria de la Corporación o funcionario o funcionaria en quien delegue.

4. El Comité de Garantías del Reglamento será el encargado de abordar e interpretar las dudas o vacíos del reglamento que puedan surgir, especialmente, en acciones relativas a innovación tecnológica y social.

5. El Comité de Garantías atenderá a las personas, asociaciones o grupos que consideren vulnerados sus derechos de participación.

#### » Artículo 86. Actividad del Comité de Garantías del Reglamento

1. El Comité emitirá informes sobre las solicitudes de actuación recibidas y recomendaciones de interpretación o desarrollo del Reglamento.
2. Anualmente se realizará un informe de valoración de la actividad de participación que contendrá información sobre las acciones del propio Comité. Dicho informe será objeto de publicación en la web municipal y se dará cuenta al Pleno municipal antes del treinta de abril del ejercicio siguiente.
3. El Ayuntamiento pondrá a disposición del Comité los recursos necesarios para el ejercicio de sus funciones.

### DISPOSICIÓN FINAL ÚNICA. Entrada en vigor y naturaleza orgánica del Reglamento

El presente Reglamento entrará en vigor de acuerdo con lo establecido en los artículos 65.2 y 70.2 de la LRBRL, una vez transcurrido el plazo de quince días hábiles desde su publicación en el Boletín Oficial de la Provincia o de la Comunidad Autónoma, en su caso **y se considerará a todos los efectos, y conforme a lo dispuesto en el artículo 70 bis.1 de la LRBRL, parte integrante del reglamento Orgánico de este Ayuntamiento.**

## MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO DE ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO

---

- Amaia Agirreolea Gómez. Responsable del Área de Participación Ciudadana. Ayuntamiento de Donostia/ San Sebastián.
- Victoria Alcalá Pérez Fajardo. Técnica de Organización y Calidad. Ayuntamiento de Tudela (Navarra)
- Fernando Álvarez García. Jefe Servicio Organización Sistemas. Ayuntamiento de Gijón.
- Elena Andrades González. Coordinadora de Área Económica y RRHH - Delegada de Transparencia y Calidad. Ayuntamiento de Los Barrios.
- Javier Arteaga Moralejo. Subdirector General de Participación Ciudadana. Ayuntamiento de Alcobendas.
- Jonatan Baena Lundgren. Secretario General de la Admón Municipal. Ayuntamiento de Torrent.
- Ana Loaiza Ramos. Dpto. Contratación, Compras y Patrimonio. Ayuntamiento de Los Barrios.
- Esther Lozano Marcos. Servicio de Planificación y Modernización. Ayuntamiento de Gijón/ Xixón.
- Raquel Muros Delgado. Consejera Técnica del Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto. Ayuntamiento de Madrid.
- Fernando Pindado Sánchez. Gerente de Derechos Humanos, Transparencia y Participación Ciudadana. Ayuntamiento de Barcelona.
- Gregorio Planchuelo. Director General de Participación Ciudadana. Ayuntamiento de Madrid.



**Autoría:**

Encarna Hernández (Coord.)  
 Rafael Camacho  
 Aitor Silván  
 Francisco Rojas-Martín  
 Loredana Stan

**Colaboraciones:**

Javier Arteaga  
 Jonatan Baena  
 Rafael Ayala  
 Raquel Muros

**Autoría experiencias institucionales:**

Alba M<sup>a</sup> Doblás Miranda  
 Antonio García Collado  
 Antonio Sánchez Zaplana  
 Arantxa Sainz de Murieta  
 Artur Serra Hurtado  
 Ascen Moro Cordero  
 Asier Amezaga  
 Asier Arévalo  
 Asier Gallastegi  
 Borja Colón de Carvajal Fibla  
 Carol Zabaco  
 Eider Sarria Gutiérrez  
 Elvira Iglesias Pérez  
 Empar Polo Morte  
 Esteban Romero Frías  
 Estefanía Disalvo  
 Humberto Gutiérrez García  
 Javier Arteaga  
 Javier González Abad  
 José Luis Pérez "Kotelo"  
 Laia Sánchez Casals  
 Lorena Ruiz Marcos

Luis Beltrán  
 M<sup>a</sup> Luján Gayol Gión  
 Manuel Pérez Coca  
 Mara Guillamón  
 María de los Ángeles Fernández Serrano  
 María Estudillo González  
 Mario Alguacil Sanz  
 Mariví Suárez Díaz  
 Marta Mollar Ventura  
 Meritxell Valls Martí  
 Miguel Serrano Ramírez  
 Mónica Mediavilla Pascual  
 Neus Berenguer Revert  
 Paloma Sánchez-Peral  
 Ricardo Amasté  
 Rocío López Lozano  
 Saya Saulière  
 Teresa Muela Tudela  
 Vicent Rubio  
 Víctor Escoín Reula  
 Virginia Morales Vargas

**Coordinación FEMP**

Judit Flórez Paredes

José Nuño Riesgo





# GOBERNANZA PARTICIPATIVA LOCAL

## Construyendo un nuevo marco de relación con la ciudadanía

Los esquemas tradicionales de la participación ciudadana local se están viendo expuestos a una serie de elementos transformadores, tales como la corriente del gobierno abierto, las nuevas tecnologías digitales y la lógica de trabajo de la innovación abierta. La democracia participativa, tal y como la hemos conocido hasta hace muy poco, con sus limitaciones, avanza hacia una redefinición de los valores, los

marcos normativos, las metodologías y las herramientas que conforman un nuevo modelo de “gobernanza participativa”. Esta obra, fruto del convenio de colaboración suscrito entre la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y NovaGob, se propone analizar en la teoría y mostrar en la práctica cómo se configura la participación ciudadana local en el siglo XXI sobre la base de una auténtica gobernanza compartida, todo ello en un nuevo marco de relación con la ciudadanía que se presenta más transparente, dialogante, participativo y colaborativo.

