

**I EDICIÓN DE LOS PREMIOS GO! A LA  
INVESTIGACIÓN Y A LA SOCIEDAD CIVIL DE LA  
DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE VALENCIA EN  
GOBIERNO ABIERTO**

**Trabajo presentado por:  
ADRIAN VICENTE PAÑOS y  
AUREA JORDÁN ALFONSO**

**Ganador de  
PREMIOS GO A LA INVESTIGACIÓN  
1.B MODALIDAD PARTICIPACIÓN  
PRIMER PREMIO**

# **Innovación abierta y gestión participativa: Estudio de las experiencias Alaquàs Participa, Ontinyent Participa, Madrid Participa, Aragón Participa y Portugal Participa. ¿Hacia una gestión pública transparente, abierta y colaborativa?**

*Documento para su presentación a los Premios de Investigación y Sociedad Civil en Gobierno Abierto “Premios Go” de la Diputación de Valencia.*

*Premios GO! a la investigación. Artículos de investigación.*

*Modalidad Participación.*

## **Resumen**

**Introducción.** El actual contexto social, político y económico exige una mayor transparencia, participación, colaboración y empoderamiento ciudadano. Este contexto facilita la creación de nuevas experiencias de gestión participativa en España, algunas de carácter institucional. Otras, en cambio, nacen en el seno de la ciudadanía.

**Objetivos.** Identificar las principales características de las experiencias de gestión participativa Alaquàs Participa, Ontinyent Participa, Madrid Participa, Aragón Participa y Portugal Participa e identificar cómo influye la participación ciudadana en los procesos de decisiones públicas, así como si da o no un verdadero proceso de empoderamiento ciudadano.

**Metodología.** Se realiza un análisis descriptivo de las 5 experiencias participativas centrado en los factores seguidos por Conejero y Redondo (2016): principios, actores, políticas y programas e impacto y resultados. Además, se realiza un análisis comparativo de las experiencias basado en el Índice APA (Alaquàs Participa – Participación Activa) que considera los factores sociedad civil, convocatoria, presupuesto y participación.

**Resultados.** La experiencia de Alaquàs Participa es la única que ha sido impulsada y dinamizada por ciudadanos y colectivos, Portugal Participa se realiza desde una asociación y el resto de experiencias han sido promovidas por la Administración Pública. En estos procesos participativos se introducen herramientas innovadoras que facilitarían la participación de las personas asistentes y favorecerían el empoderamiento ciudadano. Las decisiones tomadas o votadas por la ciudadanía en Ontinyent Participa,

Madrid Participa y Portugal Participa son vinculantes sujetas siempre a la aprobación en el pleno.

**Conclusiones.** Las experiencias de participación ciudadana promovidas por la Administración Pública, a partir de los casos analizados, permitirían a los ciudadanos participar e influir de forma limitada, muy limitada o mínima en la toma de decisiones públicas. En cambio, las experiencias *bottom-up* pondrían el énfasis en el empoderamiento y en la innovación abierta y colaborativa en espacios horizontales de escucha empática real.

**Palabras clave:** Innovación abierta, innovación social, gestión participativa, gestión colaborativa, transparencia

## 1. Introducción

De acuerdo con el actual contexto social, político y económico y ante unas mayores exigencias de transparencia, participación, colaboración y empoderamiento ciudadano se asiste a un proceso de apertura de la gestión pública sin precedentes en España.

Esta apertura no implica únicamente procesos más transparentes o menos opacos, de acuerdo con la *Ley 19/2013, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*, sino que requiere poder abordar de forma participativa y colaborativa los retos cotidianos, del día a día, especialmente en el ámbito local.

Como ejemplo, incorporados recientemente a nuestro ordenamiento jurídico, se pueden citar los artículos 132, planificación normativa, y 133, participación de los ciudadanos en el procedimiento de elaboración de normas con rango de Ley y reglamentos, de la *Ley 39/2015 del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas*.

Estos factores requieren y a la vez generan una sociedad activa: ciudadanía, colectivos y otros actores sociales empoderados, y una Administración Pública proactiva, en la que los partidos políticos desempeñarían un papel de dinamizadores de la acción política y los técnicos desarrollarían su vocación pública al servicio de la generación de valor en procesos abiertos y colaborativos.

Estos procesos favorecerían la obtención de soluciones innovadoras y creativas que tratarían de dar respuesta a los retos y desafíos de la gestión pública en un entorno en red, pudiéndose ajustar de manera más óptima a las necesidades y preferencias de los diferentes actores sociales (*stakeholders*).

Es en este contexto en el que las personas aportarían un valor diferencial, integrando de manera transversal:

- El ejercicio de la «voluntad popular» expresado por los partidos políticos, recogida en el artículo 6 de la Constitución Española de 1978.
- El «buen gobierno», expresado en el artículo 25 y siguientes de la Ley 19/2013.
- La participación y responsabilidad ciudadana, recogida en los artículos 9.2 y 23.1 de la Constitución Española.
- Y la buena función pública, deberes de los empleados públicos: código de conducta, principios éticos y principios de conducta recogidos en los artículos 52 a 54 del Estatuto Básico del Empleado Público.
- Por último, la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea desde el año 2000, con valor jurídico tratado de Lisboa que entró en vigor el 1 de diciembre de 2009, reconoce el «derecho a una buena administración».

Finalmente, los principales objetivos de este estudio son:

1. Identificar las principales características de experiencias y casos de innovación abierta y gestión participativa en España, respecto a las variables predefinidas para este estudio: sociedad civil, presupuesto, convocatoria y participación.
2. Identificar los principios, actores, políticas y programas e impacto y resultados de las experiencias analizadas.
3. Identificar cómo influye la participación ciudadana en los procesos de decisiones públicas, así como si da o no un verdadero proceso de empoderamiento ciudadano.

Para alcanzar estos objetivos se realiza un análisis descriptivo de las experiencias Alaquàs Participa, Ontinyent Participa, Madrid Participa, Aragón Participa y Portugal Participa. Dicho análisis permitirá realizar un estudio comparativo, así como la identificación de propuestas de mejora a partir del objeto de estudio analizado.

## **2. Metodología**

En primer lugar, en este estudio se realiza una introducción a la innovación abierta para la gestión pública en el contexto de la innovación social. Además, se introduce el término gestión participativa incidiendo en sus formas de participación: participación económica e intervención en la toma de decisiones, aplicadas a la Administración Pública.

En segundo lugar, se describen y se comparan cinco experiencias y casos de apertura pública y gestión participativa como son la experiencia de innovación social Alaquàs Participa, Ontinyent Participa, Aragón Participa, Madrid Participa y Portugal Participa, haciendo especial hincapié en la experiencia Alaquàs Participa por su propuesta de apertura a la innovación, la participación y la colaboración de abajo hacia arriba (*bottom-up*).

La selección de la muestra atiende a las características intrínsecas y extrínsecas de cada experiencia. Alaquàs Participa y Ontinyent Participan se desarrollan en el entorno local, en un municipio de más de 20.000 habitantes, Aragón Participa atiende a una experiencia de ámbito regional, Madrid Participa, también en el ámbito local, se desarrolla en una gran ciudad y, finalmente, Portugal Participa tiene lugar en otro país.

Para su descripción se emplean cuatro criterios establecidos por Conejero y Redondo (2016):

- Principios: «principios orientadores de las estrategias de innovación social, es decir, el discurso en el que se centran y definen su modelo».
- Actores participantes: «conglomerado principal de agentes que impulsan la innovación social».
- Políticas y programas: «políticas y programas más significativos desarrolladas/os, lo que nos da cuenta del grado de institucionalización y diversidad».
- Impacto y resultados: «se describen los principales resultados de impacto de las iniciativas con el objeto de ver el grado de desarrollo de los instrumentos de medición y evaluación» (Conejero y Redondo, 2016: 32).

Para el análisis comparativo de las experiencias seleccionadas se desarrolla una herramienta de medición denominada Índice APA (Alaquàs Participa – Participación Activa) que incluye las siguientes dimensiones de la gestión participativa predefinidas para este estudio:

- Sociedad civil: conjunto de los ciudadanos y ciudadanas de una sociedad considerados desde el punto de vista de sus interacciones y actividades, con independencia de los poderes públicos.
- Convocatoria: anuncio o llamada a la participación.
- Presupuesto: cantidad de recursos económicos destinados para hacer frente a los gastos de la experiencia.
- Y, finalmente, participación: los ciudadanos y ciudadanas toman parte en los procesos participativos y de toma de decisiones.

Los veinte indicadores objeto de análisis incluidos en estas dimensiones se pueden ver en la Tabla 1.

Finalmente, se presentan las conclusiones derivadas del estudio, así como una serie de reflexiones finales.

Tabla 1. Índice APA: Dimensiones de la gestión participativa.

<b>ÍNDICE DE GESTIÓN PARTICIPATIVA</b> (TOTAL INDICADORES: 20)
<b>A) Sociedad civil (4)</b>
1. Experiencias impulsadas por la sociedad civil
2. Experiencias dinamizadas por la sociedad civil
3. Codefinición de la agenda

4. Metodología de trabajo abierta y colaborativa
<b>B) Convocatoria (4)</b>
5. Llamada abierta a la participación ( <i>crowdsourcing</i> )
6. Convocatoria a través de las redes sociales y herramientas 2.0
7. Convocatoria persona a persona
8. Se tratan asuntos de interés general
<b>C) Presupuesto (2)</b>
9. Presupuesto con cargo a la Administración Pública
10. Se publica el presupuesto en la página web del proceso
<b>D) Participación (10)</b>
11. La ciudadanía asume el papel de empoderarse
12. Uso de herramientas innovadoras para la participación ciudadana
13. Participación de técnicos al servicio de la Administración
14. Participación de técnicos como ciudadanos
15. Participación de responsables políticos del área promotora
16. Participación con un papel activo de todas las fuerzas políticas
17. Elaboración de propuestas
18. Toma de decisiones vinculantes
19. Se logra el compromiso ( <i>engagement</i> ) de los líderes políticos
20. Se publica una memoria del proceso/experiencia

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Marco teórico

#### 3.1 Innovación abierta para la gestión pública

Las nuevas dinámicas de la gestión pública, condicionadas por un contexto de restricción presupuestaria y en algunos casos por la escasez de recursos materiales y humanos, requieren dirigir todos los esfuerzos de la generación de valor público hacia procesos abiertos de innovación y colaboración, incluyendo la colaboración público-privada.

A partir de Chesbrough (2003) se puede obtener una primera aproximación a la innovación abierta, ésta se puede identificar con productos/servicios o procesos abiertos por parte de las organizaciones en las que se innova de forma colaborativa entre éstas y sus usuarios y proveedores compartiendo riesgos y recompensas en un proceso de transferencia bidireccional.

De acuerdo con Chesbrough y Garman (2009) la innovación abierta se caracteriza por permitir a una empresa centrarse en sus operaciones principales sin dejar de lado otras opciones de crecimiento. La organización se convierte en cliente o proveedor de sus proyectos internos en lugar de desarrollarlos y sacarlos al mercado por su cuenta y deja que otros desarrollen las iniciativas no estratégicas.

Esta metodología de trabajo proporciona dominios abiertos que reducen los costes de la empresa y amplían la participación. Además, la innovación abierta facilita que la propiedad intelectual inutilizada de la empresa sea empleada por otras organizaciones que le pueden sacar un mayor provecho haciendo crecer de esta forma su ecosistema (socios, aliados, investigadores, entre otros).

Cuando una organización, pública o privada, abre su producto a la innovación externa, este producto es tratado como una plataforma sobre la cual se trabaja. Según Boudreau y Lakhani (2009) se puede abrir un modelo de negocio a la innovación externa de tres formas diferentes, como se puede ver en la Figura 1:

1. *Integrator Platform*, la empresa incorpora innovaciones de los innovadores externos a la plataforma y posteriormente ésta vende el producto al cliente, de esta forma la empresa poseería un elevado grado de control sobre la plataforma.
2. *Product Platform*, la empresa tiene menos control sobre la plataforma ya que son los innovadores externos los que innovan sobre la tecnología base y después venden el producto obtenido a los clientes.
3. Y, finalmente, en el tercer modelo, *Two-sided Platform*, los innovadores externos y los clientes son libres de realizar las transacciones entre ellos siempre y cuando el propietario de la plataforma esté asociado, con lo cual existe una elevada autonomía entre las partes externas (Boudreau y Lakhani, 2009: 73).

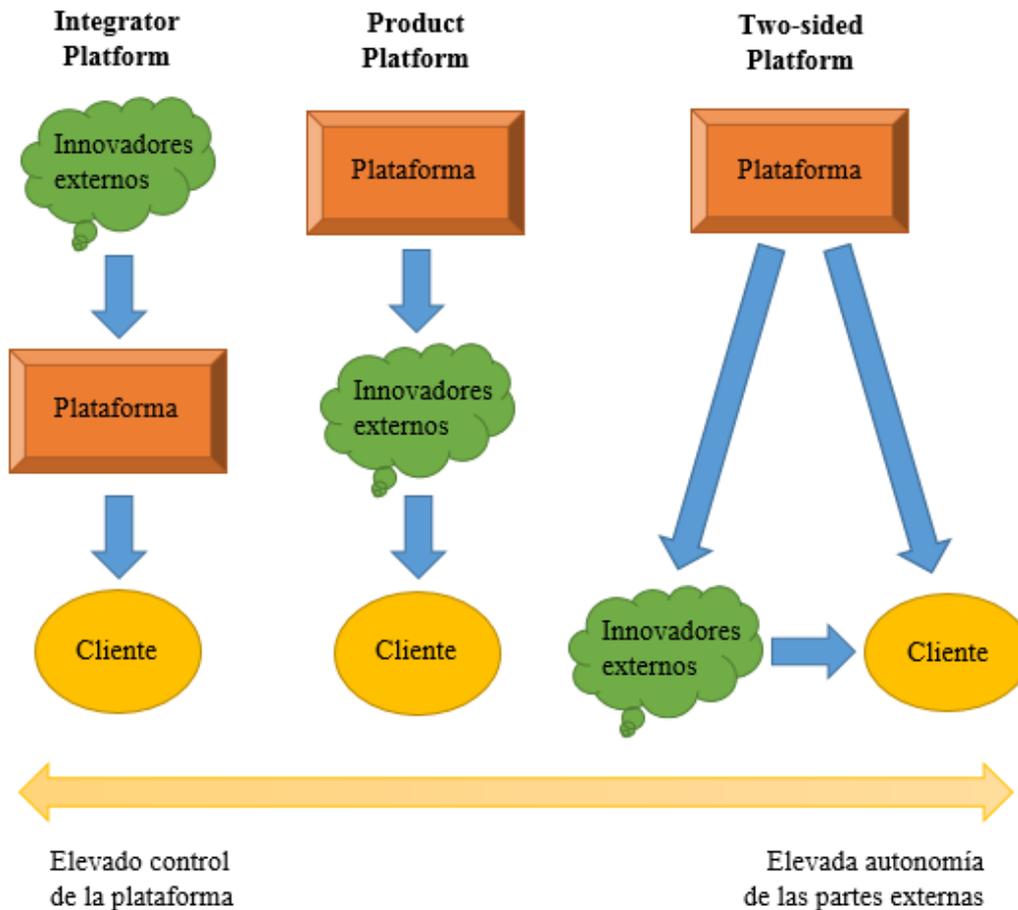


Figura 1. *Three platform business model.*

Fuente: Elaboración propia a partir de *How to manage outside innovation*, Boudreau y Lakhani (2009, p. 73).

Seguendo a Ortiz de Zárate (2013), «toda innovación es innovación social», la innovación está liderada por personas que generan ideas, las comparten, diseñan servicios, los prestan, los consumen, los sufren y evalúan (Ortiz de Zárate, 2013: 14).

A partir de la identificación de «lugares comunes» entre Administración Pública, ciudadanía, colectivos y otras organizaciones se pueden generar dinámicas de participación y colaboración que desencadenen sinergias positivas que permitan optimizar los recursos públicos, multiplicar los esfuerzos y repartir recompensas que reconozcan el liderazgo público o social, el intra-emprendimiento o emprendimiento social y los procesos de intra-emprendizaje o emprendizaje social.

A partir de la conceptualización de la innovación social realizada por Conejero y Redondo (2016) se puede considerar esta tipología de innovación como «un liderazgo público participado que genera soluciones novedosas (servicios, productos, procesos y

modelos) que están orientadas a la resolución de necesidades sociales (con más efectividad que las soluciones tradicionales) y que conllevan, simultáneamente, un cambio en las relaciones sociales y la generación de valor público» (Conejero y Redondo, 2016: 26).

Esta definición incluye los siguientes elementos nucleares: (1) liderazgo público participado, (2) soluciones novedosas, (3) dirigido a la resolución de necesidades sociales, (4) cambio en las relaciones sociales, (5) mejora la capacidad de la sociedad para actuar, y (6) genera valor público (Conejero y Redondo, 2016: 26).

### 3.2 Gestión participativa y decisiones públicas para la Administración Pública

A continuación, se describe qué se identifica por gestión participativa. A partir de Marín (2013) se puede identificar la gestión participativa con «los diferentes modos en que la distribución del poder en una organización es, o puede ser, compartida» (Bonavía y Quintanilla citado en Marín *et al.*, 2013).

Existen dos formas de participar: la participación económica y la intervención en la toma de decisiones (Marín, 2001: 8). En Vicente (2015) se puede identificar la adaptación de la gestión participativa en las grandes empresas industriales, propuesta por Marín, a la Administración Pública en la que se siguen estas dos fórmulas de participación (como se puede ver en la Tabla 2) atendiendo a los elementos diferenciadores existentes entre una organización privada y una organización pública introducidos por Ramió (2010).

Tabla 2. Naturaleza de la participación.

<b>Económica</b>	<b>En el proceso de toma de decisiones</b>
En los medios	Funcional (gestión participativa)
En el valor añadido	Institucional (democracia participativa)

Fuente: Reproducido de Gestión participativa y decisiones públicas en el Ayuntamiento de Alaquàs: Análisis y propuesta de mejora, Vicente-Paños (2015, p. 26).

En primer lugar, la participación económica en los medios, adaptando el estudio de las organizaciones privadas a la Administración Pública, puede realizarse mediante la contribución en los medios como impuestos y tributos como el Impuesto sobre el Valor Añadido, el Impuesto sobre Bienes Inmuebles de naturaleza urbana o rústica o el Impuesto sobre Actividades Económicas, entre otros.

La participación en el valor añadido consistiría en disponer de la posibilidad de intervención en los procesos de toma de decisiones en relación con los medios de naturaleza económica, es decir, que exista la capacidad de influir en el proceso de toma de decisiones de la distribución de los recursos de acuerdo con las diferentes iniciativas y proyectos que impulsa o en las que participa y/o colabora la organización pública.

La forma más elemental en la participación en el valor añadido es la prestación de servicios por parte de la Administración, su máxima expresión serían los elementos intangibles (grado de satisfacción, motivación, etc.) de la participación en experiencias como los presupuestos participativos, aunque éstos se pueden clasificar en el proceso de toma de decisiones vinculado a la participación en el valor añadido.

En segundo lugar, la participación en el proceso de toma de decisiones puede canalizarse mediante la participación funcional, es decir, mediante la implementación de instrumentos de participación desde la especificidad de la gestión. En el ámbito local éstos pueden ser: sistemas de gestión de quejas, sugerencias y agradecimientos; encuestas de opinión y satisfacción; espacios de hibridación; presupuestos participativos y herramientas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para la participación ciudadana, principalmente.

Estas técnicas y métodos de gestión participativa en la actualidad no se recogen en la Constitución Española u otras leyes y se pueden implementar en las diferentes Administraciones de acuerdo con los diversos instrumentos que prevea cada organización en su Plan Estratégico de Gestión Participativa y Gobierno Abierto, Plan Director de Participación Ciudadana o Reglamento de participación ciudadana, entre otros.

La participación institucional puede establecer formas democráticas de gobierno en la Administración Pública que promuevan y garanticen la participación de la ciudadanía en los procesos decisionales de configuración de políticas públicas. Se identificará con la democracia participativa como «una ampliación de la democracia caracterizada por la participación directa de la ciudadanía, en la que se favorecen la implicación y corresponsabilidad de las personas y de los colectivos en los asuntos públicos y en las decisiones que les afectan» (Alberich, 2012: 28-29).

Por tanto, la democracia participativa se caracterizaría por comprender dos tipos de procesos: «los de la democracia directa y además por aquellos que favorecen la participación ciudadana en general, tanto individual como colectiva, mediante otros

mecanismos y técnicas, como por ejemplo los procesos deliberativos, los consejos de participación (consultivos o preceptivos), trabajo en grupos...» (Alberich, 2012: 29).

#### **4. Experiencias y casos de innovación social en el ámbito iberoamericano**

##### **4.1 Transparencia, gestión participativa y empoderamiento: Alaquàs Participa**

En este apartado se trata la experiencia Alaquàs Participa como ejemplo de innovación social abierta y colaborativa. Esta experiencia de gestión participativa abierta a la ciudadanía se inició en abril del año 2015 por un grupo de jóvenes interdependientes del municipio de Alaquàs (Valencia), a partir de experiencias previas como Aragón Participa, Citykitchen una cocina para la ciudad, Madrid, y las propuestas del Grup Càlam, grupo de reflexión y propuestas para la acción política.

###### **4.1.1 Objetivos y metodología**

Los objetivos principales de esta propuesta *bottom-up* son:

1. «Analizar la situación actual del municipio de Alaquàs en materias de interés general aplicadas al ámbito local.
2. Aumentar la información de los diferentes agentes sociales en relación con el contexto social, político y económico del municipio.
3. Generar un espacio de diálogo y reflexión entre la ciudadanía y la Administración en el que se generen alianzas, así como la fidelización de los cargos políticos hacia la ciudadanía fomentando el autoconocimiento y la colaboración.
4. Ampliar los instrumentos de gestión participativa que se pueden identificar en el ámbito de actuación de la Administración local.
5. Aumentar las herramientas para la participación ciudadana en los procesos deliberativos.
6. Co-definir herramientas intuitivas e innovadoras que favorezcan la transparencia, participación/colaboración y el empoderamiento de ciudadanos, políticos y técnicos para favorecer el desarrollo y capacitación comunitaria.
7. Promover la creatividad y el intra-emprendimiento comunitario facilitando propuestas impulsadas por la sociedad civil de forma in(ter)dependiente con un presupuesto autónomo.
8. Sentar las bases para ejercer una representación colaborativa en el municipio de Alaquàs» (Alaquàs Participa, 2016: 1).

Para ello se desarrolla una metodología abierta y colaborativa basada en tres herramientas: diálogo abierto, espacio de hibridación y asamblea abierta, que promueven la transparencia, la gestión participativa y el empoderamiento en la población.

En estas experiencias se tratan temáticas de interés general aplicadas al ámbito local a partir de un proceso de codefinición de la agenda. Estas propuestas se han desarrollado en espacios públicos en los que los participantes se distribuyen en un espacio de diálogo horizontal, en el que todo el mundo puede participar y no existen jerarquías, una vez registrados mediante etiquetas identificativas para facilitar la comunicación de las personas participantes.

En estos espacios el diálogo se realiza por turnos de palabra que los coordinadores son encargados de anotar y distribuir por orden de petición, previamente los participantes se presentan e introducen sus motivaciones para participar en estos encuentros.

Las características de las diferentes metodologías desarrollada e implementadas se pueden ver en la Tabla 3.

Tabla 3. Metodologías Alaquàs Participa.

<b>Metodología</b>	<b>Características</b>
Diálogo abierto	Espacio abierto al diálogo, la reflexión y la colaboración en el que se abordan temáticas de interés general aplicadas al ámbito local, a petición de los ciudadanos y ciudadanas y los colectivos. Principios: transparencia, participación, colaboración, respeto, alteridad, veracidad, igualdad y fuerza del mejor argumento.
Espacio de hibridación	Diálogo abierto entre ciudadanos, técnicos y políticos que busca facilitar la relación de intercambio entre éstos. Los responsables políticos trasladarán, si procede, las propuestas tratadas al pleno o las incorporarán a la agenda pública. Los técnicos podrán obtener una primera aproximación al contexto en el que trabajan (facilitadores, resistencias, otros). Principios: innovación colaborativa, innovación abierta y trabajo en equipo.
Asamblea abierta	Espacio en el que los responsables de los partidos políticos que dinamizan la vida de la población, incluso los que no han obtenido representación en el pleno, asumen a petición de la ciudadanía un ejercicio de rendición de cuentas de forma libre, voluntaria e igual.

	<p>Fases: (1) análisis de la situación actual por parte de un representante de cada partido político (2 minutos por representante). (2) Propuestas de mejora que se están trabajando o se van a trabajar en la materia (1 minuto por representante). (3) Asamblea abierta a la ciudadanía en la que se abre el diálogo a todos los participantes.</p> <p>Principios: son los mismos que en un diálogo abierto.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2 Principales resultados

Alaquàs Participa ha realizado, hasta agosto de 2016, un total de once experiencias participativas: cinco diálogos abiertos, dos espacios de hibridación y cuatro asambleas abiertas. Las temáticas tratadas en estos espacios de diálogo han sido muy diversas abarcando ámbitos como la juventud, la transparencia, la participación ciudadana, la economía local y la igualdad, entre otros. En la Tabla 4 se muestran las diferentes experiencias desarrolladas.

Tabla 4. Experiencias Alaquàs Participa.

<b>EXPERIENCIAS ALAQUÀS PARTICIPA<sup>1</sup></b>	
<b>Fecha</b>	<b>Experiencia</b>
22/04/2015	Diálogo abierto sobre Transparencia, participación ciudadana y empoderamiento en el ámbito local
29/04/2015	Diálogo abierto sobre Jóvenes, internet y política
15/05/2015	Diálogo abierto sobre Economía local y empleo juvenil: propuestas de acción para su dinamización, y Presupuestos participativos en el ámbito local: ¿Qué se puede hacer?
06/06/2015	Alaquàs / Reset, Espacio de hibridación
21/09/2015	Asamblea abierta 100 días de gobierno, análisis de la situación actual y propuesta de mejora
12/12/2015	Diálogo abierto sobre Cooperativismo, redes colaborativas y solidarias
23/12/2015	Juventud, políticas de juventud y participación, Espacio de hibridación
10/02/2016	Asamblea abierta Presupuesto Municipal 2016, análisis de la situación actual y propuestas de mejora
03/03/2016	Diálogo abierto sobre Igualdad de oportunidades, políticas de igualdad y políticas inclusivas

<sup>1</sup> Alaquàs Participa <<https://alaquasparticipa.wordpress.com/asamblea-abierta/>>

23/04/2016	Asamblea abierta Auditoria ciudadana: transparencia, buen gobierno y participación ciudadana
27/08/2016	Asamblea abierta sobre Cuentas abiertas, buen gobierno y gestión colaborativa: análisis de la situación actual y propuestas de mejora en el Ayuntamiento de Alaquàs

Fuente: Elaboración propia.

En total, en el periodo analizado, desde su creación, han participado 311 personas de manera individual o en representación del colectivo al que pertenecen<sup>2</sup>. Cabe destacar, en este punto, la creación de un grupo estable de personas participantes, un grupo configurado por 15-20 personas que impulsan y configuran esta propuesta.

También han participado todas las fuerzas políticas que dinamizan la población de Alaquàs, incluso las que no tienen representación en el Ayuntamiento. La emisión de Asamblea abierta sobre Cuentas abiertas, buen gobierno y gestión colaborativa la siguieron 57 personas a través de internet.

Además de las experiencias que se han llevado a cabo mediante las tres metodologías explicadas anteriormente, desde la experiencia Alaquàs Participa se ha realizado una encuesta abierta a la ciudadanía que trata temas de interés general sobre la gestión del municipio y las preferencias e inquietudes de los encuestados en materia de gestión municipal.

#### **4.2 Análisis de las experiencias Alaquàs Participa, Ontinyent Participa, Aragón Participa, Madrid Participa y Portugal Participa**

En este apartado se realiza un análisis descriptivo y comparativo de las experiencias Alaquàs Participa, Ontinyent Participa, Aragón Participa, Madrid Participa y Portugal Participa. Por una parte, el análisis descriptivo se basa en la propuesta seguida por Conejero y Redondo (2016): principios, actores, políticas y programas e impacto y resultados. Por otra parte, el análisis comparativo se basa en el Índice APA (Alaquàs Participa – Participación Activa) que considera los siguientes factores: sociedad civil, convocatoria, presupuesto y participación.

---

<sup>2</sup> En este sentido, se han registrado personas participantes de la Asociación Valenciana de Estudiantes y Profesionales del Medio Ambiente (AVEPMA), la Asociación de Madres y Padres del Colegio Ciutat de Cremona «Tots Som Cremona», la Coordinadora de Plataformas en Defensa de las Personas Desempleadas (PDPD), la Asociación de Mujeres Lilith o la Red de Solidaridad Popular de Valencia (RSP).

### 4.2.1 Análisis descriptivo

A continuación, se realiza el análisis descriptivo de las experiencias de referencia en base a cuatro criterios o descriptores:

#### 1. Principios.

- Alaquàs Participa: transparencia, gestión participativa y empoderamiento.
- Ontinyent Participa: regeneración democrática y participación ciudadana.
- Aragón Participa: transparencia pública, participación ciudadana y voluntariado.
- Madrid Participa: la ciudad que quieres: Decide Madrid. Participación en el valor añadido.
- Portugal Participa: caminos hacia la innovación social.

#### 2. Actores.

- Alaquàs Participa: ciudadanos, técnicos y políticos.
- Ontinyent Participa: ciudadanos, técnicos y políticos.
- Aragón Participa: ciudadanos, técnicos y políticos.
- Madrid Participa: ciudadanos, técnicos y políticos.
- Portugal Participa: ciudadanos, técnicos y políticos.

#### 3. Políticas y programas.

- Alaquàs Participa: los tres programas empleados por esta experiencia se han detallado anteriormente, como se puede ver en la Tabla 3.
- Ontinyent Participa: el Ayuntamiento de Ontinyent promueve los presupuestos participativos que se inician con la proposición de los proyectos por parte de los ciudadanos. Posteriormente son analizados por la Oficina Técnica y el Departamento de Medio Ambiente y se desechan aquellos proyectos que superan una cuantía económica determinada, los proyectos que pasan el análisis técnico son debatidos en el Consell de Ciutat<sup>3</sup> (Consejo de Ciudad), órgano que decide los 10 proyectos que pasan a la siguiente fase. Finalmente, los ciudadanos mayores de 16 años empadronados en Ontinyent pueden votar por los proyectos que desean que se realicen. Los proyectos que pasan a la fase de votación son presentados públicamente por los proponentes en un acto abierto a la ciudadanía, este acto se transmite a través de internet.

---

<sup>3</sup> Regulado en la Carta de Participació Ciutadana. Carta de participació ciutadana <[http://www.ontinyent.es/sites/default/files/files/Personal/carta\\_participacio\\_ciutadana.pdf](http://www.ontinyent.es/sites/default/files/files/Personal/carta_participacio_ciutadana.pdf)>

- Aragón Participa: los tres tipos de programas que promueve la Comunidad Autónoma de Aragón con esta experiencia son:
  1. Participación en la elaboración, ejecución y evaluación de las políticas públicas del Gobierno de Aragón: se impulsan procesos participativos para la elaboración de normas, leyes, ordenanzas, planes, reglamentos, programas y otros asuntos públicos de interés vecinal<sup>4</sup>. Cada proceso consta de tres fases: (1) fase de información, la Administración da a los participantes la información referente al proceso que considera necesaria para una participación efectiva; (2) fase de debate, los participantes aportan información, comparten opiniones, reflexiones y realizan propuestas sobre el tema tratado; (3) fase de retorno, la Administración responde a las principales propuestas y contribuciones de los participantes<sup>5</sup>.
  2. Apoyo y asesoramiento a las iniciativas de participación ciudadana promovidas por las entidades que integran la Administración Local aragonesa como diputaciones, comarcas y Ayuntamientos. Aquellas entidades locales que adopten un Compromiso político con la participación ciudadana y se integren en el Foro aragonés para la participación ciudadana en el ámbito local<sup>6</sup> podrán recibir apoyo y asesoramiento.
  3. Jornadas y cursos sobre transparencia pública, participación ciudadana y derecho de acceso a la información pública destinados a ciudadanos, técnicos y cargos electos.
- Madrid Participa: la experiencia promueve desde el Ayuntamiento cuatro metodologías:
  1. Audiencia pública sobre actuaciones concretas: se somete a decisión ciudadana una iniciativa sobre algún tema sencillo o complejo que quiere llevar a cabo. Para ello se forma un grupo de trabajo compuesto por expertos (tanto municipales como profesionales), vecinos y empresarios a los que les atañe esta cuestión. Este grupo elabora una serie de preguntas en forma de cuestionario y se abre un periodo de tiempo para que la ciudadanía lo conteste. Posteriormente se saca a concurso público la actuación y se establecen como requisitos del proyecto presentado lo elegido por la

---

<sup>4</sup> Programa Anual de Participación Ciudadana 2016  
<<http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/programaanualdeparticipacionciudadana.pdf>>

<sup>5</sup> Aragón Participa. Cómo participar <<http://aragonparticipa.aragon.es/como-participar>>

<sup>6</sup> Foro aragonés para la participación ciudadana en el ámbito local  
<<http://aragonparticipa.aragon.es/foro-aragones-para-la-participacion-ciudadana>>

ciudadanía en el cuestionario. Los proyectos que se presentan a concurso público se publican en la página web de gobierno abierto del Ayuntamiento y son votados por los ciudadanos. Acto seguido, el jurado del concurso selecciona dos de los proyectos teniendo en cuenta los resultados de la votación y, finalmente, se lleva a cabo la propuesta más votada por la ciudadanía en una tercera votación.

2. Presupuestos participativos: se invierte una parte de su presupuesto en las propuestas de la ciudadanía más votadas por los participantes. Previamente a la votación ciudadana se ha estudiado la viabilidad de las propuestas y se han excluido las que no son competencia municipal. Si el número de propuestas presentadas es muy elevado se realiza una fase de preselección, mediante votación ciudadana, antes del análisis técnico.
  3. Propuestas ciudadanas: se lleva a la práctica las propuestas de mejora para la ciudad que realizan los ciudadanos empadronados en el municipio de Madrid y mayores de 16 años si estas obtienen un número de votos equivalente al 1% del censo electoral (25.928 personas<sup>7</sup>) o si es una de las tres propuestas más apoyadas en una determinada fecha. Puede realizarse tras la primera votación una segunda fase de votación en la que la ciudadanía acepta o rechaza las propuestas como propuestas colectivas. Finalmente, el órgano competente de la ejecución de las propuestas aceptadas estudia la viabilidad de su ejecución y hace públicas las medidas que han de adoptarse para llevar a cabo las propuestas o los motivos que impiden su ejecución.
  4. Realización de cursos destinados a asociaciones inscritas en el Registro de Entidades Ciudadanas del Ayuntamiento de Madrid sobre temas relativos a financiación y gestión.
- Portugal Participa: esta experiencia de ámbito nacional gira en torno a tres herramientas de participación ciudadana:
1. Presupuestos participativos: el Ayuntamiento promotor y la *Associação In Loco*<sup>8</sup> inician un proceso participativo en el que, en primer lugar, se recogen propuestas ciudadanas y, posteriormente, estas propuestas son votadas y llevadas a cabo en el municipio atendiendo a su viabilidad, votos recibidos y el presupuesto previamente establecido.

---

<sup>7</sup> Censo electoral a 1 de julio de 2016 de 2.592.738 personas. Cifras electorales <<http://www.ine.es/ss/Satellite?c=Page&cid=1254735793323&pagenome=CensoElectoral%2F1NELayout&L=0>>

<sup>8</sup> Portugal Participa. Asociación <<http://www.portugalparticipa.pt/Home/About/>>

2. Consulta pública: el Ayuntamiento promotor de la consulta pone a disposición de la ciudadanía un proyecto, plan o normativa que se va a llevar a cabo en el municipio y abre un periodo de consulta en el que la ciudadanía le traslada comentarios, preguntas, sugerencias o cambios sobre ésta.
3. Seminarios o jornadas formativas abiertas a la ciudadanía que tratan temas relativos a la participación ciudadana, entornos colaborativos, entre otros.

#### 4. Impacto y resultados.

- Alaquàs Participa: esta propuesta de valor público *bottom-up* ha contado con 311 participantes y más de 250 aportaciones en sus once experiencias, ha generado espacios de diálogo y reflexión inexistentes en la población incidiendo en el fortalecimiento de la cultura de transparencia y participación, aprovechando las sinergias del ciclo electoral en su creación. Además, las propuestas se incorporan a la agenda política (programas electorales, pleno). En la primera encuesta abierta realizada en el municipio de Alaquàs promovida por la experiencia se obtuvo que el 37,5% de los encuestados valora que la gestión municipal en este primer año de legislatura en el municipio de Alaquàs sigue igual. El principal problema que existe en el municipio de Alaquàs es el transporte público (33,3%) seguido del desempleo (22,2%). Entre las decisiones del Ayuntamiento en las que le gustaría participar a los encuestados está la elaboración de presupuestos (50%)<sup>9</sup>.
- Ontinyent Participa: en los presupuestos de 2016 se presentaron 155 propuestas, de las cuales fueron rechazadas 55 y 11 pasaron a la fase de votación. 5.833 ciudadanos participaron en el proceso de votación siendo finalmente las tres propuestas más votadas el asfaltado de los terrenos de aparcamiento provisional existentes en diferentes puntos de la ciudad, la adaptación para personas con visión reducida de los semáforos de la Plaça Concepció, Avenida Daniel Gil y Comte Torrefiel y la urbanización de la parcela situada en la Calle Cristòfol Colom, frente al centro de día de alzheimer y el centro de salud de Sant Rafel (1ª fase)<sup>10</sup>.
- Aragón Participa: esta experiencia ha contado con aproximadamente 32 procesos de participación en el Gobierno de Aragón y 40 en el ámbito local. Actualmente se están desarrollando 5 procesos participativos en el Gobierno de

---

<sup>9</sup> Alaquàs Participa. I Encuesta abierta <<https://alaquasparticipa.wordpress.com/2016/04/20/i-encuesta-abierta/>>

<sup>10</sup> Ontinyent Participa. Resultats votacions <<http://www.ontinyentparticipa.es/>>

Aragón y 7 en el ámbito local. Se han realizado 63 cursos y jornadas desde el inicio de la experiencia.

- Madrid Participa: en esta experiencia se han recogido 12.699 propuestas ciudadanas y hay abiertos 3.021 debates. En los presupuestos del año 2017 se va a destinar una partida de 60 millones de euros a presupuestos participativos, de los cuales 24 millones de euros son destinados, por decisión ciudadana, a 22 proyectos que abarcan toda la ciudad y el resto (36 millones de euros) a un total de 184 propuestas específicas para cada barrio. En total han participado en la elaboración de estos presupuestos participativos 45.522 ciudadanos<sup>11</sup>. Las propuestas a las que se destinará el presupuesto han sido las más votadas por la ciudadanía de las propuestas presentadas que son viables y que se adaptan al presupuesto.
- Portugal Participa: no se ha identificado información al respecto.

#### **4.2.2 Análisis comparativo**

A continuación, se realiza un análisis comparativo de las experiencias descritas anteriormente. Para realizar este análisis se emplea el Índice APA: Dimensiones de la gestión participativa. Los resultados obtenidos se pueden ver en la Tabla 5.

En primer lugar, atendiendo a la dimensión de sociedad civil, se puede observar que la experiencia de Alaquàs Participa es la única que ha sido impulsada y dinamizada por la sociedad civil siendo ciudadanos interdependientes los promotores de la experiencia. Portugal Participa está coordinada por la *Associação In Loco*, asociación que impulsa y dinamiza la experiencia. El resto de experiencias: Ontinyent Participa, Madrid Participa y Aragón Participa, han sido impulsadas y dinamizadas por los Ayuntamientos de Ontinyent y Madrid y la Comunidad Autónoma de Aragón.

Las experiencias de Alaquàs Participa y Aragón Participa son las únicas en las que se co-define la agenda. Por un lado, en el caso de Alaquàs Participa hubo una llamada abierta a la participación (*crowdsourcing*) por un periodo de 15 días en el que se abrió un documento de Google Docs para registrar nuevas propuestas a partir de la identificación de temáticas de interés general aplicadas al ámbito local. Por otro lado, Aragón Participa realiza procesos de participación cuando un departamento le traslada

---

<sup>11</sup> Presupuestos participativos. La ciudad que quieres será la ciudad que quieras  
<[http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCMedios/noticias/2016/07Julio/15Viernes/Notasprensa/PresupuestosParticipativos/ficheros/Presupuestos\\_participativos.pdf?platform=hotsuite](http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCMedios/noticias/2016/07Julio/15Viernes/Notasprensa/PresupuestosParticipativos/ficheros/Presupuestos_participativos.pdf?platform=hotsuite)>

una demanda. En todas las experiencias la metodología de trabajo empleada es abierta y colaborativa.

Tabla 5. Resultados Índice APA: Dimensiones de la gestión participativa.

Experiencia	Alaquàs Participa	Ontinyent Participa	Aragón Participa	Madrid Participa	Portugal Participa
<b>Sociedad civil</b>					
Experiencias impulsadas por la sociedad civil	✓	✗	✗	✗	✗
Experiencias dinamizadas por la sociedad civil	✓	✗	✗	✗	✗
Codefinición de la agenda	✓	✗	✓	✗	✗
Metodología de trabajo abierta y colaborativa	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Convocatoria</b>					
Llamada abierta a la participación ( <i>crowdsourcing</i> )	✓	✓	✓	✓	✓
Convocatoria a través de las redes sociales y herramientas 2.0	✓	✓	✓	✓	✓
Convocatoria persona a persona	✓	-	✓	-	-
Se tratan asuntos de interés general	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Presupuesto</b>					
Presupuesto con cargo a la Administración Pública	✗	✓	✓	✓	-
Se publica el presupuesto en la página web del proceso	✓	✗	✗	✗	✗
<b>Participación</b>					
La ciudadanía asume el papel de empoderarse	✓	✓	✓	✓	✓
Uso de herramientas innovadoras para la participación ciudadana	✓	✓	✓	✓	-
Participación de técnicos al servicio de la Administración	✗	✓	✓	✓	✓
Participación de técnicos como ciudadanos	✓	-	✓	-	-
Participación de responsables políticos del área promotora	✗	✓	✓	✓	✓
Participación con un papel activo de todas las fuerzas políticas	✓	-	✓	-	-
Elaboración de propuestas	✓	✓	✓	✓	✓
Toma de decisiones vinculantes	✗	✓	✗	✓	✓
Se logra el compromiso (engagement) de los líderes políticos	✓	✓	✓	✓	✓
Se publica una memoria del proceso/experiencia	✓	✓	✓	✓	✗

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, atendiendo a los indicadores de convocatoria, las cinco experiencias participativas tratan asuntos de interés general para la ciudadanía como son las temáticas relativas a presupuestos, leyes, normas, participación ciudadana, juventud, economía y transparencia, entre otros. Todas ellas realizan las convocatorias a través de las redes sociales y herramientas 2.0 como Facebook, Twitter o sus respectivas páginas web, y solo se ha podido verificar que Alaquàs Participa y Ontinyent Participa también convocan a la participación persona a persona. Se ha identificado que todas las experiencias realizan una llamada abierta a la participación.

En tercer lugar, el presupuesto de las experiencias Ontinyent Participa, Aragón Participa y Madrid Participa es con cargo a la Administración Pública mientras que el presupuesto de Alaquàs Participa corre a cargo de los ciudadanos impulsores de la misma. Tan solo Alaquàs Participa publica en su página web, a través de su memoria anual, el

presupuesto que conlleva la experiencia que fue de 12,90€ (IVA incluido) para el ejercicio 2015. Las experiencias que llevan a cabo presupuestos participativos: Ontinyent Participa, Madrid Participa y Portugal Participa, publican el presupuesto que se somete a decisión ciudadana en el proceso, no el presupuesto de la experiencia.

Por último, se puede observar en cuanto a la participación que en estos procesos participativos la ciudadanía asume el papel de empoderarse ya sea en los diálogos abiertos, espacios de hibridación y asambleas abiertas impulsados por Alaquàs Participa; en los presupuestos participativos de Ontinyent Participa, Madrid Participa y Portugal Participa; audiencia pública y propuestas ciudadanas, en Madrid Participa; o en la participación en la elaboración, ejecución y evaluación de las políticas públicas, Aragón Participa; entre otros.

Para realizar estos procesos participativos estas experiencias introducen herramientas innovadoras que facilitan la participación de las personas asistentes. En la experiencia Alaquàs Participa se recogen las propuestas de los ciudadanos empleando el multivoto, el *brainstorming* o la Matriz APA, Alaquàs Participa – Participación Activa, como se puede ver en la Figura 2 y la Figura 3.



Figura 2. Herramientas de participación: multivoto (izda.) y *brainstorming* (dcha.).

Fuente: Reproducido de Alaquàs Participa < <https://alaquasparticipa.wordpress.com/>>.

Esta matriz se divide principalmente en cuatro variables identificadas como los actores principales o *stakeholders* que intervienen en los procesos participativos, éstos son técnicos, políticos, colectivos y ciudadanía:

- La ciudadanía adquiere en este modelo una dimensión ética que es transversal ya que abarca también a los políticos y colectivos dado que los ciudadanos se integran en colectivos y también pueden ser electos para formar parte, a partir de los partidos políticos, de la representación institucional.
- Los técnicos, por su parte, adquieren una dimensión centrada en la eficacia, hacer las cosas bien, y en la eficiencia, hacerlas al menor coste posible.

- La eficacia también se atribuye en esta matriz a los políticos ya que son los responsables de economizar los procesos.
- A los colectivos también se les asigna la eficiencia puesto que pueden colaborar de forma abierta con la Administración Pública en proyectos o iniciativas en las que los hayan intensificado o pueden desempeñar un papel de facilitadores bien por sus recursos, o bien por sus capacidades superiores.

NOTA ABIERTA III Asamblea abierta Auditoría ciudadana: Resultados Adrián Vicente (Coord. Alaquàs Participa)  
 #alaquàsparticipa · [www.alaquasparticipa.wordpress.com](http://www.alaquasparticipa.wordpress.com) · [alaquasparticipa@gmail.com](mailto:alaquasparticipa@gmail.com) Aurea Jordán (Coord. III Asamblea abierta)

<b>Técnicos</b>	Transparencia fácil: pedagogía Presupuestos más transparentes , detallarlos y comunicarlos a los ciudadanos Entrada transparente a la bolsa de treball: gestió transparent Saber los costes de Alaquàs Empresa Municipal (ALEM) para pedir la tasa que corresponde y reducir los impuestos a los alaquaseros Ingresar más que el gasto que se tiene para cubrir la deuda de Alaquàs: administración financiera coherente Aconseguir ajudes europees de la Generalitat i la Diputació Formación para poder pedir las ayudas europeas: funcionarios y población Fomentar el uso de la Mancomunitat	<b>Colectivos</b>
<b>Políticos</b>	Fomentar la transparencia entre el ayuntamiento y la ciudadanía Millorar la relació entre ajuntament i treballador Agenda de l'alcaldesa pública Publicació agenda de l'equip de govern Trabajar en la difusión por el pueblo de las reuniones no solo por internet: bando, SOM Alaquàs, otros Comisión para el seguimiento de las contrataciones: aplicación Taula d'Estalvi Comissió de Control Hacer mesas de trabajo de temas ya tratados para desarrollarlos Municipalizar los Servicios privatizados: municipalizar la gestión de basuras Asumir los servicios de los que es responsable el ayuntamiento de Alaquàs según sus competencias Evitar pedir créditos de tesorería de manera sistematizada Reducción de la deuda, redistribuir gastos, comunicación de los presupuestos a los ciudadanos Reducir el gasto en cuestiones como el Festival Rock d'Alaquàs (FRA) para poder destinarlo a fines sociales como becas de comedor Aprobar el presupuesto de 2016 y trabajar en el de 2017 Creación de los presupuestos entre todos los partidos que gobiernan Fomento del polígono para crear puestos de trabajo Seguimiento de las mociones aprobadas Trabajar para presentar mociones arreglo a los trabajos realizados Cambiar las políticas continuistas	<b>Ciudadanía</b>

El diagrama muestra un cuadrado con una 'X' que divide el espacio en cuatro cuadrantes. Los ejes de la 'X' están etiquetados como Eficacia (arriba), Ética (abajo), Eficiencia (izquierda) y Efectividad (derecha).

Fuente: Elaboración colaborativa a partir de Vicente (2016).

Figura 3. Matriz APA (Alaquàs Participa).

Fuente: Reproducido de Alaquàs Participa < <https://alaquasparticipa.wordpress.com/>>.

Ontinyent Participa, por su parte, facilita la votación de las propuestas finales mediante la habilitación de siete instalaciones municipales y mediante una plataforma de internet con un sistema de votación telemática durante un periodo determinado de tiempo. De manera similar Madrid Participa permite a través de la página web Decide Madrid iniciar debates, participar en ellos, realizar propuestas y apoyarlas, además de participar en los presupuestos participativos.

Aragón Participa incorpora a la experiencia una bolsa de voluntariado creada para coordinar los procesos participativos y promocionarlos en la Comunidad Autónoma.

Además, los voluntarios favorecen la participación individual y colectiva de la ciudadanía.

En los procesos de Ontinyent Participa, Aragón Participa, Madrid Participa y Portugal Participa han participado técnicos al servicio de la Administración Pública cuyo papel es central en los presupuestos participativos debido a la necesidad de estudiar la viabilidad de las propuestas presentadas por los ciudadanos. En la experiencia Alaquàs Participa participan técnicos como ciudadanos expertos informando a los participantes sobre la temática que tiene lugar en el proceso. También participan técnicos como ciudadanos en Aragón Participa.

Los responsables políticos del área promotora participan en los procesos que son llevados a cabo por la Administración Pública en los casos de Ontinyent Participa, Aragón Participa y Madrid Participa, o en los que colabora estrechamente como es el caso de Portugal Participa. En los procesos de Alaquàs Participa y Aragón Participa han participado con un papel activo todas las fuerzas políticas.

Se elaboran propuestas en todas las experiencias analizadas pero solo las decisiones tomadas o votadas por la ciudadanía en Ontinyent Participa (presupuestos participativos), Madrid Participa (presupuestos participativos y propuestas ciudadanas) y Portugal Participa (presupuestos participativos) son vinculantes sujetas siempre a la aprobación en el pleno. Cabe destacar que las propuestas que se realizan en la experiencia Alaquàs Participa no son vinculantes debido a que la experiencia está impulsada por la sociedad civil pero existe la posibilidad de que los participantes en la experiencia con representación plenaria en el municipio trasladen las propuestas al pleno.

En las experiencias llevadas a cabo se ha logrado el compromiso de los líderes políticos principalmente por ser los promotores de las experiencias en Ontinyent Participa, Aragón Participa y Madrid Participa, o colaboradores en el caso de Portugal Participa. Finalmente, hay que señalar que las memorias de las experiencias Alaquàs Participa, Ontinyent Participa, Aragón Participa y Madrid Participa se publican en sus respectivas páginas web.

## **5. Conclusiones**

A partir del estudio realizado se puede concluir que:

1. Las experiencias de participación ciudadana promovidas por la Administración Pública permiten a los ciudadanos participar e influir de forma limitada, muy limitada o mínima en la toma de decisiones públicas.
2. Por tanto, estas experiencias serían consideradas como órganos de consulta, no de decisión, pues la decisión final se toma en el pleno donde los concejales son libres e independientes.
3. Las experiencias participativas promovidas desde la Administración Pública democratizan los procesos de toma de decisiones públicas y, de esta forma, legitiman las políticas públicas. Al contrario que las experiencias bottom-up, no buscan como objetivo principal un empoderamiento real de los agentes implicados: ciudadanos, colectivos, políticos y técnicos.

Cabe destacar las diferencias entre las experiencias respecto al grado de participación ya que en el caso de Aragón Participa se permite a la ciudadanía participar en la base de la gestión pública como son las leyes y normativas pero las decisiones tomadas no son vinculantes, mientras que en los casos de Ontinyent Participa, Madrid Participa y Portugal Participa se toman decisiones vinculantes sobre una parte del presupuesto, no sobre la normativa que lo rige, siempre sujeta a la aprobación en el pleno.

Pese a las limitaciones en la participación e influencia en los procesos de decisiones públicas, estas experiencias podrían favorecer el intercambio de información entre ciudadanos, técnicos y políticos, lo que podría fortalecer su implicación en los procesos de apertura pública, su relación y una mejor comprensión del entorno y el contexto en el que se desarrollan. Abriendo una ventana de oportunidad a la innovación abierta y colaborativa, en espacios horizontales de escucha empática real donde verdaderamente se impulse la autonomía e implicación de los diferentes actores sociales.

Por tanto, la creación de estos espacios participativos facilita la comunicación entre Administración Pública y ciudadanía dando lugar a una mayor transparencia en la gestión de las organizaciones públicas conducente a una mayor apertura y la generación de espacios abiertos a la innovación y la colaboración.

Dichas experiencias podrían facilitar la mejora de servicios públicos ya que los ciudadanos transmiten sus necesidades y preferencias a los líderes políticos o a los responsables técnicos que son en la práctica los encargados de impulsarlas e implementarlas. Estas necesidades y preferencias se modelan de forma colaborativa aunque atienden a filtros y limitaciones técnicas, en las que no se involucra a la ciudadanía para que sea consciente de dichas limitaciones y para que se responsabilice en el proceso de implementación, seguimiento y control de las propuestas.

En los casos analizados se destaca el empoderamiento de la ciudadanía que, junto con el compromiso de los líderes políticos, podría promover la mejora del sentimiento de la ciudadanía en relación con la Administración y la sociedad al permitirles contribuir de forma activa en los procesos de toma de decisiones públicas favoreciendo con sus aportaciones al desarrollo de la sociedad.

Para finalizar, en relación con *Alaquàs Participa*, la toma de conciencia e identificación como grupo, por parte de las personas participantes en un grupo promotor estable, y la co-definición de este espacio de participación supone un punto de inflexión en los instrumentos de participación tradicionales. En esta experiencia la ciudadanía asume el rol de empoderarse de una forma más activa que en el resto de propuestas, pues son la ciudadanía y los colectivos del municipio de *Alaquàs* los que de manera abierta y colaborativa modelan este espacio de diálogo abierto a la participación y la innovación social.

El presupuesto autónomo, la autonomía orgánica y funcional, y la comunicación en red y persona a persona de *Alaquàs Participa*, con una gran capacidad de movilización y de dinamización de la agenda pública y de ciudadanos y políticos facilitadores, se presentan como activos muy valiosos y elementos diferenciadores respecto de las experiencias analizadas. La resistencia a participar del equipo de gobierno y la incapacidad para movilizar a los técnicos municipales en estos encuentros se presentan como un factor de mejora, aunque esta experiencia ha tenido una gran aceptación social y un impacto considerable en la población, como se deduce de todo lo expuesto anteriormente.

### **¿Hacia una gestión pública transparente, abierta y colaborativa?**

De acuerdo con las nuevas tendencias en la gestión pública: innovación abierta y gestión participativa, entre otras nuevas tendencias, la ciudadanía adquiere un rol proactivo y vital en la coproducción de productos y servicios ubicándose a ésta en el centro de los procesos de decisiones públicas de manera que su implicación en la gestión pública supone un valor añadido imprescindible en el cambio hacia un buen gobierno de lo público (Criado, 2016: 25).

En definitiva, los procesos abiertos y colaborativos en los que la Administración Pública adquiriría un rol proactivo o en los que la ciudadanía o colectivos asumirían el rol de empoderarse, liderando estos procesos, podrían facilitar o promover la adopción de técnicas y métodos de innovación abierta y gestión participativa que incluyan a los

diferentes actores sociales en los procesos de co-definición, co-decisión y co-evaluación de políticas públicas, principalmente.

Estos procesos se enmarcarían en lo que se ha denominado Gobernanza Pública Inteligente (GPI), como se recoge en Criado (2016), un nuevo paradigma en la gestión pública con una clara vocación hacia la incorporación de la ciudadanía en los procesos deliberativos basados en redes colaborativas para crear valor público.

Para canalizar esta relación de intercambio de forma abierta y colaborativa Álvarez y sus colaboradores (Álvarez *et al.* 2014, 2015) proponen los elementos marco de trabajo para el empoderamiento y acción política y cómo ejercer la representación colaborativa.

Esta propuesta «sitúa a la ciudadanía y la construcción del interés general en el centro de su acción política». La representación «requiere, y a la vez, genera una ciudadanía empoderada», este proceso se caracteriza por:

- La co-definición del problema a abordar.
- El co-diseño del plan de trabajo.
- La realización de los trabajos.
- El co-análisis de los resultados y co-elaboración de propuestas de solución o mejora.
- La co-valoración de las propuestas planteadas.
- Y, finalmente, decisión sobre qué opción implementar (Álvarez *et al.*, 2014: 1, 5-6).

Como se recoge en Vicente (2015) «la representación colaborativa basada en el empoderamiento de la ciudadanía supone una nueva modalidad de participación en relación con la gestión y la Administración Pública» (Vicente-Paños, 2015: 143). El ejercicio de una representación colaborativa exige su proyección a largo plazo, desde una dimensión política, suponiendo un replanteamiento en la dirección estratégica, en una dimensión administrativa, y requiere un compromiso de participación activa por parte de la ciudadanía y demás actores implicados, desde una dimensión social.

Para finalizar, cabe poner en valor el papel que pueden desempeñar los técnicos en este proceso de apertura pública, pese a que los partidos políticos y la ciudadanía son la base de la representación colaborativa como señalan Álvarez y sus colaboradores, puesto que pueden impulsar herramientas como el espacio de hibridación. Estas herramientas se basarían en la transparencia, en una escucha activa real y en una comunicación bidireccional, en el conocimiento y su experiencia en el entorno en el que desarrollan su actividad, es decir los técnicos también están llamados a asumir un rol

proactivo en estos procesos abiertos y colaborativos. Por tanto, se presentan como aliados de la ciudadanía en propuestas que les permitirían contrastar su trabajo con las inquietudes, expectativas y necesidades de la ciudadanía fortaleciendo así el vínculo con ésta (Vicente-Paños, 2015).

Co-liderando, en definitiva, un proceso de transformación social basado en la inteligencia institucional y apoyado en la inteligencia social, a partir de una llamada abierta a la participación. Con una propuesta de construcción de valor público de abajo hacia arriba. En el que los ciudadanos, sus inquietudes, expectativas, necesidades y preferencias sociales estarían en el centro de la acción pública. De acuerdo con Álvarez y sus colaboradores, desde el proceso de co-definición del problema a abordar hasta la decisión sobre qué opción implementar, y su posterior fiscalización y control mediante sistemas de coevaluación y rendición de cuentas como la asamblea abierta.

## 6. Bibliografía

2016. Alaquàs Participa presenta su Memoria Anual. Alaquàs Participa. Disponible en: <https://alaquasparticipa.wordpress.com/2016/06/30/alaquas-participa-presenta-su-memoria-anual/> [Consulta: 5 de agosto de 2016].

Alberich, Tomás. 2012. Guía fácil de la participación ciudadana: manual de gestión para el fomento de la participación en ayuntamientos y asociaciones. Madrid: Dykinson.

Álvarez, Diego *et al.* 2014. Cómo ejercer la representación colaborativa. Valencia: Grup Càlam. Disponible en: <https://goo.gl/fmBLAf> [Consulta: 19 de julio de 2016].

Chesbrough, Henry W. 2003. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology Nachdr, Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Criado, J. Ignacio. 2016. "Presentación", en Criado, J. Ignacio, Nuevas tendencias en la gestión pública: innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Conejero, Enrique y Redondo, Juan Carlos. 2016. "La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos". Gestión y Análisis de Políticas Públicas. 0(15).

Chesbrough, Henry y Garman, Andrew R. 2009. "How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times", Harvard Business Review. 87(12): 68-76.

Boudreau, Kevin y Lakhani, Karim. 2009. "How to Manage Outside Innovation", MIT Sloan Management Review. 50(4): 69-76.

Marín, Juan A. et al. 2013. Definición de Gestión Participativa. Disponible en: <https://riunet.upv.es/handle/10251/30920> [Consulta: 3 de agosto de 2016].

Marín García, Juan A. 2001. La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional. Tesis. Valencia: Universitat Politècnica de València.

Ortiz de Zárate, Alberto. 2013. Intraemprendizaje público: por una administración innovadora y abierta. Oleiros: Netbiblo.

Vicente-Paños, Adrián. 2015. Gestión participativa y decisiones públicas en el Ayuntamiento de Alaquàs: Análisis y propuesta de mejora. Disponible en: <https://riunet.upv.es/handle/10251/59507> [Consulta: 16 de julio de 2016].