

# Estrategia de Participación Ciudadana



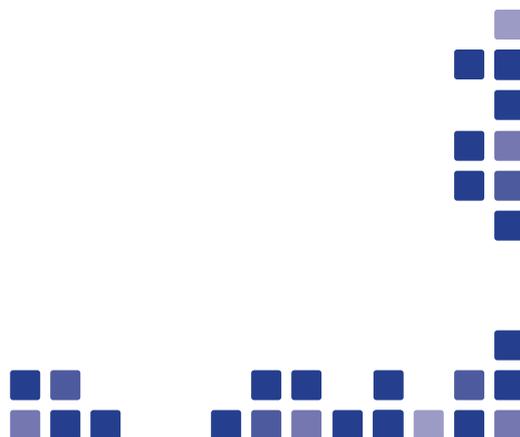
Ajuntament de  
CASTELLÓ DE LA PLANA



Ajuntament de  
CASTELLÓ DE LA PLANA

# Estrategia de Participación Ciudadana

---

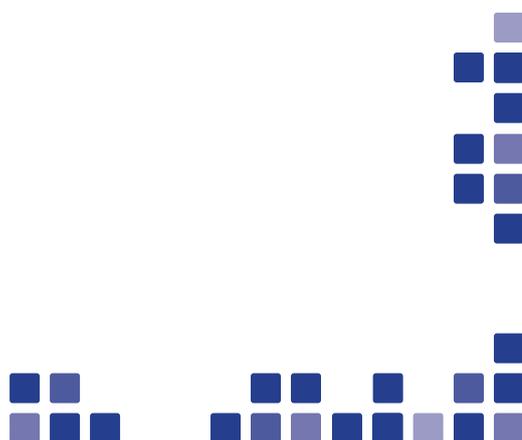


## Elaboración:

---

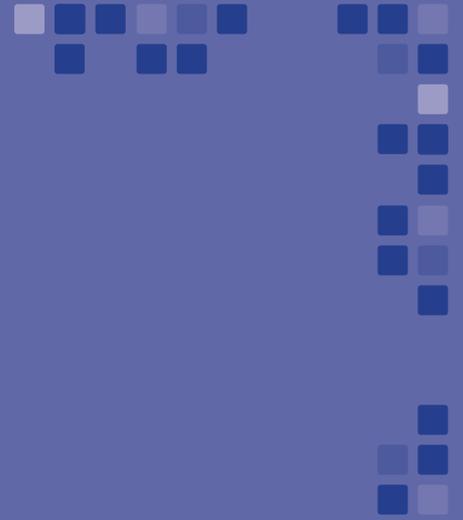
alorza.net  
work in progress

  
novagob.lab



# Índice

1.-Introducción .....	7
2.-Diagnóstico de la situación previa a la definición de la Estrategia de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Castellón de la Plana .....	10
3.-Modelo de participación y claves para el cambio de estrategia.....	14
3.1 La participación ciudadana desde la perspectiva del Gobierno Abierto. Claves conceptuales y principales beneficios .....	15
3.2 Estrategia de participación ciudadana: el modelo LUDO aplicado a la participación .....	20
3.3 Dimensión interna: gestión descentralizada de la participación .....	27
3.4 Propuesta de mejora regulatoria .....	30
4.-Plan de Acción Municipal para el impulso de la Estrategia de Participación Ciudadana .....	34
4.1 Eje de los valores.....	36
4.2 Eje de los recursos .....	38
4.3 Eje de la ciudadanía.....	41
5.-Evaluación de la estrategia de participación ciudadana .....	59
5.1 Plan de evaluación y seguimiento .....	60
5.2 Impacto de género .....	63
6.-Conclusiones: Una nueva forma de entender la participación ciudadana .....	65
7.-Referencias bibliográficas .....	67
8.-Equipo .....	71
9.-Anexos.....	74
9.1 Conclusiones talleres interno y externo.....	75
9.2 Claves Externas .....	75
9.3 Claves Internas .....	76
9.4 Relación de entrevistas en profundidad realizadas.....	78
9.5 Anexos Gráficos.....	79



# 1

# Introducción

## 1.-Introducción

---

El presente documento recoge la **Estrategia de Participación Ciudadana propuesta al Ayuntamiento de Castellón de la Plana** a partir de la revisión del modelo de participación vigente, y con el **objetivo principal** de afrontar su renovación para adecuarlo a los escenarios de participación ciudadana del contexto actual.

La propuesta estratégica se fundamenta en una serie de **trabajos previos**, en concreto, la elaboración de sendos documentos de Revisión bibliográfica sobre tendencias y realidades en la participación ciudadana y de Identificación de buenas prácticas para la participación ciudadana, así como el Análisis DAFO del Modelo de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Castellón de la Plana, basado en el trabajo de campo efectuado para caracterizar las claves internas y externas del área de Participación Ciudadana.

El documento se **estructura** en una serie de apartados que recogen, en primer lugar, los aspectos más importantes del **diagnóstico** previo realizado al modelo de participación del Ayuntamiento de Castellón, para afrontar con garantías el tránsito hacia la nueva estrategia, incorporando al Plan de Acción los correspondientes mecanismos correctores en forma de acciones.

A continuación, se aborda la definición del **modelo de participación y las claves para el cambio de estrategia**. Para ello, se hace preciso en primer lugar indagar en los principios conceptuales en torno a la **participación ciudadana desde la perspectiva del Gobierno Abierto**, incidiendo en los beneficios derivados de este enfoque.

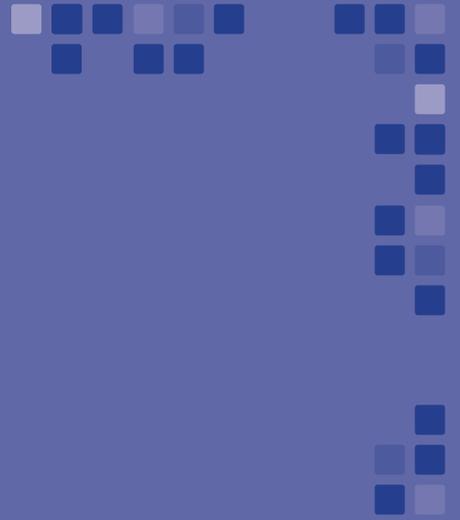
A partir de estas bases teóricas, se pasa a delimitar la **Estrategia de Participación Ciudadana**, recogiendo las ideas clave del modelo de participación propuesto y la aplicación del **modelo LUDO**. Las implicaciones del cambio de estrategia afectan tanto a la dimensión interna de la organización, como se recoge en el apartado relativo a la incorporación de la **gestión descentralizada de la participación**, como a la regulación de la participación ciudadana, planteándose una **propuesta de mejora regulatoria**.

Una vez definido el modelo, se despliega el **Plan de Acción para el impulso de la Estrategia de Participación Ciudadana**, que se estructura en tres ejes (**Valores, Recursos y Ciudadanía**), más uno **Transversal** relativo a la gestión del cambio. Cada una de las acciones propuestas ha sido contextualizada con su correspondiente ejemplo de **buena práctica** en otras Administraciones públicas en el plano nacional e internacional.

El Plan de Acción prevé su despliegue en **tres fases** (inicial, intermedia y final), y cada acción se clasifica tomando como referencia distintos niveles de participación (informar, consultar, involucrar, colaborar, empoderar). Todo ello se recoge en un **cuadro resumen** para facilitar la comprensión y visualización del Plan en su globalidad.

El documento se completa con un **Plan de evaluación y seguimiento**, incluyendo la **perspectiva de género**.

Finalmente, se reúnen unas **conclusiones** y un listado de referencias de la **bibliografía** que ha sido citada a lo largo del documento.



# Diagnóstico de la Situación

## 2.-Diagnóstico de la situación previa a la definición de la Estrategia de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Castellón de la Plana

Para el diseño de la Estrategia de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Castellón de la Plana se ha llevado a cabo un **diagnóstico previo de su modelo de participación**, con vistas a identificar sus **debilidades, fortalezas**, así como las **amenazas y oportunidades** que se presentan de cara a planificar estrategias y mecanismos de corrección, mantenimiento, afrontamiento y aprovechamiento, según el caso.

La matriz DAFO elaborada y el análisis sistemático de los factores detectados permiten afrontar con garantías la configuración de una **nueva estrategia de participación** para la ciudad que, manteniendo los mejores aspectos de su modelo tradicional mediante órganos formales y asociaciones ciudadanas, incorpore también un nuevo modelo acorde con las necesidades y posibilidades actuales. Este modelo renovado se enfoca especialmente hacia los objetivos de potenciar la participación individual, configurar protocolos para trabajar la participación ciudadana de forma transversal dentro de la organización, así como abordar un uso intensivo de las Tecnologías de la Comunicación y la Información (TIC) y de las Redes Sociales Digitales (RSD).

Una cuestión importante sobre el análisis previo es que se ha desplegado en torno a la exploración de diversas **fuentes de información y trabajo de campo**: reuniones a nivel político y técnico; revisión de la documentación facilitada por la Administración; y realización de dos talleres: uno para caracterizar las claves internas de la organización, seguido de un estudio Delphi en dos fases; y otro para identificar las claves externas del área de participación, incluyendo un cuestionario a distintos actores colectivos clave de la sociedad civil castellonense.

A la hora de abordar la planificación de estrategias y procesos participativos, como se recoge en la obra de referencia de Joan Font e Ismael Blanco (2006), resulta fundamental que el diagnóstico sintetice no solo los datos que provienen de fuentes documentales, sino también las **percepciones de los colectivos sociales**. En otras palabras, que no estamos ante un diagnóstico estrictamente técnico, aunque haya sido abordado desde un perfil especializado y se haya contado con técnicos de la organización, sino que se han usado técnicas de recogida de datos (percepciones) que nos permiten hablar de un diagnóstico participado que testea la visión social de la participación ciudadana en Castellón.

Las principales **conclusiones** a las que se ha llegado en la fase de diagnóstico se presentan a continuación, sirviendo de base al cambio de modelo y a la nueva propuesta estratégica.

El **modelo de participación ciudadana** desarrollado en las últimas décadas en Castellón, en torno a los órganos formales, el asociacionismo, y la Unidad de Participación Ciudadana, parece agotado e incapaz de capitalizar, por un lado, nuevas formas de cultura organizativa y de gestión participativa, y, de otra parte, dinámicas de acción colectiva e individual en torno a las nuevas formas de participación, especialmente en contextos digitales y de comunicación social, así como demandas de modelo de participación que incorporen el empoderamiento de la ciudadanía en todo el ciclo de las políticas públicas.

Todo ello requiere **renovación estratégica en dos niveles** fundamentales. Por un lado, un **cambio cultural**, donde la participación se conciba no como una política pública sectorial y desconectada del resto, sino como un método **transversal** de elaboración de políticas públicas con esquemas de Gobierno Abierto, de modo que todo proceso de toma de decisiones implique a la sociedad civil.

Por otra parte, habrán de afrontarse **cambios administrativos** con recursos humanos y materiales adecuados, así como **formación** a personal público y ciudadanía en las nuevas formas de participación. Además, será necesario adaptar mecanismos de trabajo más participativos, mejor comunicación interna, coordinación y colaboración entre Departamentos.

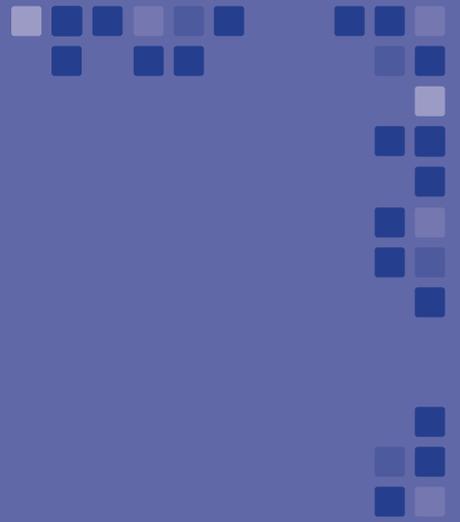
Sin embargo, a la hora de enfrentar esta nueva estrategia, **la organización no parte de cero**, sino que ya se puede palpar cierta experiencia e interés por el uso de tecnologías sociales, cambios en el organigrama para dotar a la participación de mayor transversalidad, definición de compromisos políticos y planificación de objetivos, penetración creciente de los valores de Gobierno Abierto y, en general, una tendencia y predisposición a la innovación y vocación de progreso dentro de la institución, que además cuenta con una larga trayectoria en materia de participación ciudadana.

El **capital social generado en las experiencias previas de participación local** resulta esencial, ya que Castellón cuenta con estructuras y asociaciones consolidadas, además de un contacto fluido entre la organización municipal y la sociedad civil, lo cual es una ventaja competitiva y una oportunidad para relanzar la estrategia de participación.

De no abordarse definitivamente las necesidades citadas (aun con sus costes, riesgos y retos que esta propuesta intenta minimizar y afrontar con las máximas garantías) a través de **estrategias de corrección adecuadas**, se vislumbran dos **amenazas** principales, una a nivel interno y otra a nivel externo: de una parte, que acaben imponiéndose las visiones más tradicionales de la cultura administrativa y, de otra parte, que se continúe desincentivando la participación en torno a órganos rígidos y poco dinámicos e inclusivos, desgastándose la legitimidad de estos procesos.

Las **oportunidades** que se abren a la hora de afrontar una nueva estrategia de participación

ciudadana son considerables. Existe voluntad política, interés, experiencia previa, y receptividad hacia todo lo que implica el Gobierno Abierto, tanto dentro de la organización como entre la ciudadanía. La experiencia de otras Administraciones en el ámbito de la participación ciudadana 2.0, encontrando los correspondientes equilibrios con las estructuras de participación más tradicionales, muestra el camino que Castellón puede recorrer, desde su propia idiosincrasia y las bases ya establecidas, para alcanzar un potencial enorme a un coste asumible.



# Participación y Claves

## 3.-Modelo de participación y claves para el cambio de estrategia

### 3.1. La participación ciudadana desde la perspectiva del Gobierno Abierto. Claves conceptuales y principales beneficios

En el contexto de **crisis de la democracia representativa** que se evidencia desde finales de los años setenta en torno al problema de la **legitimidad** y cuyos síntomas siguen estando vigentes en cuanto a la **desafección y desconfianza** de la ciudadanía hacia las instituciones democráticas, emergen conceptos como el de “**Gobernanza**” y “**Gobierno Abierto**”, que responden a la creciente presión hacia las Administraciones Públicas y Gobiernos de generar políticas públicas más transparentes, participativas y eficaces.

La **participación ciudadana** está colocada en el epicentro del **paradigma de la Gobernanza y el Gobierno Abierto** con vistas a avanzar en una gestión pública que contribuya a una democracia más participativa, generar cohesión social y desarrollo económico.

Aunque en el siguiente apartado de este documento se ahondará en responder a la cuestión de cómo y mediante qué modelo abordar la participación desde el enfoque del Gobierno Abierto, es preciso que previamente se delimiten los **beneficios de afrontar este cambio de paradigma y definición de sus características**.

La popularidad teórica y política del Gobierno Abierto es innegable en la gestión pública contemporánea. El avance de las iniciativas de Gobierno Abierto en el plano internacional ha sido especialmente rápido en los primeros años del siglo XXI. Uno de sus hitos lo constituye el Memorando de la Administración de Barack Obama promulgado en enero de 2009, y que delimita las líneas de actuación del Gobierno Abierto alrededor de **la transparencia, la participación y la colaboración**.

Hablamos de aplicar medidas de transparencia para rendir cuentas; mejorar la calidad de las políticas involucrando a la ciudadanía en la toma de decisiones; y generar espacios de colaboración con personas, organizaciones y empresas, creando oportunidades de desarrollo económico. La receta de la Administración estadounidense se plantea para unos servicios públicos más eficaces y eficientes y una democracia de mayor calidad que genere confianza política. Todo ello desde la perspectiva del **Gobierno “en línea”, las TIC y la filosofía de la web 2.0 como capitalizadoras de la transformación**.

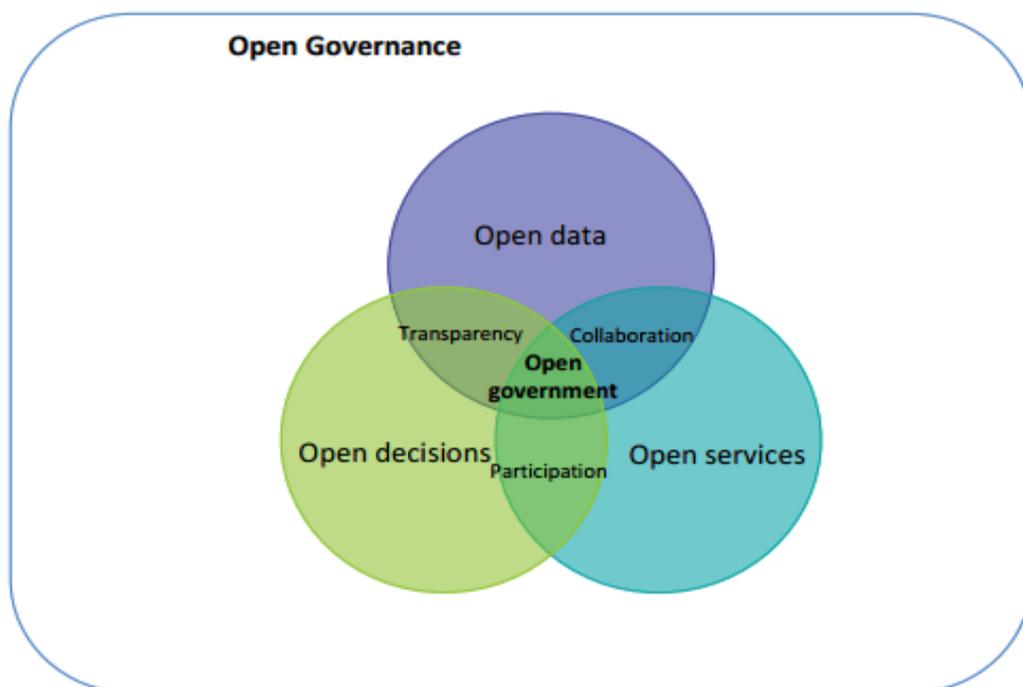
El **concepto de Gobierno Abierto**, que en su origen está ligado a una concepción de la transparencia ligada al derecho de acceso a la información pública y la promulgación de leyes de transparencia

desde finales de los años setenta, abarca una segunda aproximación en torno

a la evolución de las TIC y su aplicación a los servicios públicos que presta la Administración (Gobierno o Administración Electrónica).

Pero el **matiz evolutivo** del concepto es innegable, para integrar, no solo la aplicación de las TIC a los procesos Administrativos, sino también “su utilización combinada con los cambios organizativos y con nuevas actitudes encaminadas a mejorar los servicios públicos, los procesos democráticos y las políticas públicas” (Comisión Europea, 2003).

Esta transformación teórica se advierte en los escritos de la OCDE y la Comisión Europea. Más



*OpenGovernance. Fuente: Comisión Europea (2013)*

allá del hecho tecnológico, la Administración aborda una “revolución más profunda” que afecta a la cultura política de la organización y a la forma de gobernar (Campos y Corojan, 2012). La “**Gobernanza Abierta**” es la respuesta a los desafíos para el futuro de los servicios públicos en un contexto de rápidas transformaciones sociales, revolución digital, así como de limitaciones presupuestarias impuestas por la crisis económica (Comisión Europea, 2013).

Esta visión es la que podríamos identificar como una tercera etapa en el concepto de Gobierno Abierto, unida a las premisas de participación y colaboración, formato abierto de los datos y su reutilización. De este modo, la apertura de los Gobiernos se liga a otros conceptos del ámbito empresarial que comenzarían a aplicarse al sector público, tales como los de innovación y co-producción.

Aunque la idea del Gobierno Abierto no es precisamente nueva, como hemos visto, es ahora, con

el avance de las nuevas tecnologías que ha propiciado la web 2.0 (o web social) y el desarrollo de Internet como una red mundial, cuando **el Gobierno Abierto puede ponerse en marcha en toda su plenitud, de forma masiva, y con unos costes asumibles para los Gobiernos y las Administraciones Públicas** (Calderón y Lorenzo, 2010).

A día de hoy aún se discute cuál debería ser la definición más correcta que facilite la **operacionalización del concepto en acciones políticas concretas**. En este sentido, existen definiciones bastante certeras, entre las que se encuentra la siguiente que nos ofrece el Observatorio de Sociedad, Gobierno y Tecnologías de Información (Universidad Externado de Colombia) en un reciente estudio sobre buenas prácticas en el campo del Gobierno Abierto:

“(...) es un **gobierno transparente** –es decir, un gobierno que fomenta y promueve la rendición de cuentas ante la ciudadanía y que proporciona información sobre lo que está realizando y sobre sus planes de actuación–, un **gobierno colaborativo** –es decir, un gobierno que implica y compromete a los ciudadanos y otros actores, internos y externos a la administración, en su propio trabajo– y un **gobierno participativo** –es decir, un gobierno que favorece el derecho de la ciudadanía a participar de forma activa en la conformación de políticas públicas y anima a la administración a beneficiarse del conocimiento y experiencia de los ciudadanos– que consigue sus objetivos a partir de una **utilización intensiva de las TIC** y de dos herramientas clave: el **Open Data** –o puesta a disposición pública de los datos de la administración en un formato electrónico adecuado que facilite su reutilización– y el **Open Action** –utilización de la web 2.0 y, específicamente, de las redes sociales y del blogging.” (Observatorio de Sociedad, Gobierno y Tecnologías de Información, 2014: 42).

Esta definición pone el acento en los principios (transparencia, participación y colaboración), en las herramientas (las TIC, con el Open Data y el uso de la web 2.0). Y nos lleva a pensar en nuevos conceptos relacionados como los de co-producción e innovación social. La **co-producción** es una herramienta para hacer políticas más eficaces y comprometidas con las necesidades de la sociedad y con un gran potencial innovador para incentivar la participación ciudadana (OCDE, 2011). Mientras que la “**innovación pública** es el resultado de traducir a valor nuevas ideas en el marco de lo público”, rompiendo con la Administración “hiperburocrática” y haciendo a la ciudadanía corresponsable de los bienes públicos (Ortiz de Zárate, 2014). Estamos hablando, en definitiva, de generar nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen necesidades sociales a la vez que generan nuevas relaciones o colaboraciones sociales (Murray, Calulier-Grice y Mulgan, 2010).

El círculo se cierra con los **objetivos del Gobierno Abierto**, que a su vez nos llevan a sus potenciales beneficios y retos. Estos quedan perfectamente resumidos en, por un lado, “mejorar y fortalecer la democracia” (mediante la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en la toma de decisiones) y, por otro lado, en “mejorar la eficiencia y eficacia de los Gobiernos”

(mediante la colaboración de la sociedad en el diseño de las políticas públicas y mejora de los servicios y una gobernanza de mayor calidad con la incorporación de las TIC) (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información - ONTSI, 2013: 43).

Más recientemente, el concepto de Gobierno Abierto se amplía en dos sentidos. De una parte, teniendo en cuenta que debe alcanzar todos los niveles de Gobierno y Administración, incluyendo muy especialmente el **ámbito local**, donde se están desarrollando algunas de las experiencias más relevantes en la materia. Y, de otra parte, considerando los diferentes poderes estatales, ejecutivo, legislativo y judicial, lo que lleva a hablar de Estado abierto. Ambas tendencias dentro del Gobierno Abierto refuerzan la importancia de este enfoque para las Administraciones locales.

Las **ventajas derivadas de la aplicación de políticas de Gobierno Abierto**, tal y como se recoge en el Estudio de Novagob para Kaleidos.red sobre la situación y realidad de los ayuntamientos españoles ante el cambio de paradigma en la interacción entre Administración Local y Ciudadanía, pueden ser clasificadas según los beneficios que se deriven para la propia **Administración**, la **ciudadanía** y la **economía** en general.

Los beneficios de la **dimensión ciudadana** se traducen en su incorporación y contribución a la toma de decisiones. El **empoderamiento de la ciudadanía** en la gestión de los asuntos públicos implica una toma de conciencia y control sobre los procesos que inciden en su vida, aumentando su capacidad de influencia a través de procesos participativos ordenados.

Las nuevas tecnologías y las **redes sociales digitales**, por su **carácter bidireccional**, son claves en el enfoque de esta estrategia por parte de la Administración Local, ya que fomentan una relación más directa y fluida así como la conversación, haciendo más sencillo el acceso a la ciudadanía (y a la inversa) para intercambiar opiniones, experiencias y conocimientos, ayudando a mejorar la colaboración entre la sociedad y los poderes públicos.

El nuevo modelo social de la “sociedad-red” (Castells, 1996), da protagonismo al individuo, haciendo posible mediante Internet y de la web 2.0 una **ciudadanía más activa, conectada y en constante conversación, más implicada y comprometida en la esfera pública**. “No hay buen gobierno sin buenos ciudadanos” (Ortiz de Zárate, 2006): ésta afirmación recoge dos dimensiones, la ciudadana y la política.

Desde la **dimensión política** se afronta el problema de la legitimidad y la representatividad, para dotar a la **democracia de mayor calidad**, facilitando la rendición de cuentas, el control (contrapeso) de la ciudadanía, así como la participación y la colaboración.

Todo ello tiene un significado realmente positivo, y es contribuir a devolver la **confianza de la ciudadanía** en las instituciones democráticas y fortalecer el Estado de Derecho. En el contexto de la crisis de desafección y desconfianza, la implementación de modelos como el de Gobierno Abierto por parte de las Administraciones es una decisión fundamental y cada vez más necesaria

para que estas actitudes ciudadanas vayan superándose.

La participación ciudadana se enmarca en las demandas de regeneración del sistema democrático (dimensión política) y de empoderamiento (dimensión ciudadana), pero, como destaca Ortiz de Zárate (2010) “es posible justificar un enfoque participativo de la acción de Gobierno simplemente en referencia a aspectos técnicos de la toma de decisiones”. Es decir, **incluir la participación en el ciclo de las políticas públicas para aumentar la eficiencia y la eficacia** (y la calidad) de éstas.

Volviendo al informe citado de Novagob, una **ciudadanía informada** (a partir de los correspondientes canales de transparencia, rendición de cuentas y participación) tendrá mayor capacidad para controlar la eficiencia de la Administración en lo que respecta a su gestión y mantenimiento, y esto traerá una influencia muy beneficiosa en la mejora de la eficacia, en la que medida en que se ejercerá una presión para una mejor utilización de los recursos públicos, penalizando la ineficiencia, la irresponsabilidad o el derroche, generándose además un nuevo marco de **corresponsabilidad** para el buen uso de los recursos públicos, abierto a mejoras y alternativas aportadas por la propia ciudadanía.

Los **aspectos técnicos y operacionales** dentro de la Administración son también importantes. Por ejemplo, una política de **apertura de los datos que obran en poder de la Administración, en formatos reutilizables**, abre la puerta a la mejora de las políticas públicas a partir de la comparación, el trasvase de buenas prácticas y el establecimiento de indicadores de evaluación.

La cultura administrativa del Gobierno Abierto no implica solo las dimensiones política, ciudadana o tecnológica, también afecta a los **procesos internos** y a la propia **organización**, incluidos los recursos humanos. Se trata de implementar cambios estructurales que hacen necesario que la organización navegue de forma conjunta con esos cambios, algo que presenta un reto que abordaremos igualmente en la nueva Estrategia de Participación de Castellón de la Plana.

Por último, en la **dimensión económica**, el Gobierno Abierto se presenta como una excelente oportunidad para el **crecimiento de la economía en términos de competitividad**, no solo para los agentes ligados directamente a la reutilización de datos, sino también para el conjunto del tejido productivo local.

Un modelo de Gobierno Abierto conlleva una mejora general en aspectos de **transparencia, lucha contra la corrupción y rendición de cuentas, incentivando conductas responsables** por parte de los representantes públicos. Además, las prácticas de Gobierno Abierto en las Administraciones locales, según se desprende de varios estudios del Pew Research Center<sup>1</sup>, inciden en **mayores niveles de satisfacción** de los vecinos y las vecinas, **mayor cohesión social y confianza** en las instituciones.

---

<sup>1</sup>Pueden consultarse las conclusiones del estudio en el siguiente enlace: <http://www.pewinternet.org/2011/03/01/perception-of-open-government-is-tied-to-higher-levels-of-community-satisfaction/>

La transparencia, la participación y la colaboración abren la gestión pública a la innovación, a la constante mejora y/o creación de nuevos procesos, productos o servicios, al uso de la inteligencia colectiva y a la atracción de nuevas inversiones, en un **clima de mayor confianza política, social y empresarial**.

### ***3.2. Estrategia de participación ciudadana: el modelo LUDO aplicado a la participación***

La **participación ciudadana** se encuentra en un **nuevo escenario** como consecuencia de la implantación de las TIC y el uso de los **medios sociales** por parte de las Administraciones públicas, en un contexto marcado por el aumento de la difusión de los valores que definen el **Gobierno Abierto**.

El **Ayuntamiento de Castellón** deberá afrontar estas **transformaciones** partiendo de un modelo de participación ciudadana tradicional que, si bien aporta un relevante capital social como resultado de la prolongada experiencia previa en la gestión de la participación ciudadana, ha acabado estancándose en esquemas rígidos y poco inclusivos en torno a los órganos formales de participación y el enfoque de democracia asociativa. Los **peligros de no afrontar el nuevo escenario**, como se ha recogido en el trabajo de diagnóstico previo, radican en que se profundice en la desmotivación hacia la participación entre la sociedad civil, ahondando en el clima de desconfianza y falta de legitimidad en relación a lo público.

No se trata solo de superar el dilema de la representación (política y asociativa) frente a la participación abierta a toda la ciudadanía, sino también de abordar un **método de decisión, elaboración, implementación y evaluación de todas las públicas que implique a la ciudadanía, asumiendo la participación como un elemento transversal dentro de la gestión municipal desde enfoques abiertos** que pongan la vista en un horizonte tendente a la desintermediación y el empoderamiento de la ciudadanía.

En este sentido, las **ideas clave** del modelo de participación propuesto son las siguientes:

- **Transversalidad.** La participación ciudadana como método de elaboración de las políticas públicas, dejando de entenderse como una política diferenciada para integrarse en el conjunto de las políticas locales y su formulación. Se trata de convertir la participación ciudadana en la manera de hacer de las Administraciones públicas, impregnando sus diferentes ámbitos y áreas de actividad de valores participativos.
- **Valores del Gobierno Abierto.** Los nuevos escenarios de transición de la participación ciudadana avanzan hacia una óptica colaborativa, social y en red que caracteriza al Gobierno Abierto. Esto implica trasladar a la gestión pública los valores de la filosofía 2.0, creando espacios de interacción en los que la ciudadanía “prosumidora” es potencial

agente activo en la producción de contenidos web, incorporando la inteligencia colectiva para innovar fuera de los límites formales de la organización, y avanzando hacia una creciente desintermediación de las actividades entre organizaciones e individuos particulares (Criado y Rojas, 2013). Trabajar con la idea de “crear comunidad” con las acciones de participación ciudadana en las distintas áreas es otro de los puntos clave de la estrategia.

· **Tecnologías sociales como catalizadoras de la transformación.** La incorporación a los Gobiernos de las tecnologías sociales está en la base de las estrategias de implantación del Gobierno Abierto, y su uso desde el ámbito público está destinado a mejorar la relación con la ciudadanía reformando las prácticas comunicativas (de unidireccional a bidireccional) y la provisión de servicios, así como los modelos de toma de decisiones en un entorno colaborativo y abierto a las aportaciones de la ciudadanía (Chun y Luna, 2012). Ello implica cambios en propia organización (de la jerarquía a la red) y en el propio trabajo interno, que pasa a ser más colaborativo (Criado y Rojas, 2013).

· **Complementariedad de los escenarios presencial y virtual.** No se trata de articular la participación ciudadana exclusivamente en las tecnologías sociales y hacia la ciudadanía no organizada, sino más bien de apoyarse en las ventajas de ambos modelos para sacar el máximo rendimiento a los procesos participativos. La incorporación de los medios sociales aportará la progresiva impregnación de los valores para el cambio de modelo (comunicación bidireccional, colaboración abierta), complementados con escenarios de participación presenciales que sean, eso sí, menos rígidos, menos burocratizados, y más flexibles y dinámicos para adaptarse a las necesidades de cada iniciativa. Este engranaje de lo virtual con lo presencial y de la participación individual con la asociativa evitará que se impongan sesgos relacionados, por ejemplo, con la “brecha digital”, al tiempo que reducirá el coste y complejidad de la participación para conseguir interesar a la ciudadanía a título individual. La participación desde el enfoque digital o 2.0 tiene que asegurar la igualdad de oportunidades en el acceso a estos servicios, garantizando también su usabilidad por parte de personas con algún tipo de discapacidad.

· **Innovación abierta.** Hace referencia a un compromiso cívico expresado en términos colaborativos entre Administraciones, empleados públicos, sector privado, organizaciones civiles y ciudadanía para colaborar y co-crear métodos, técnicas y nuevas habilidades, también en el contexto de uso de las TIC. Este enfoque está destinado a producir cambios en procesos, valores, actitudes y liderazgos que contribuyen a generar valor público.

· **Gobernanza Pública Inteligente.** La estrategia de participación propuesta avanza hacia la consolidación de un nuevo modelo de gestión pública basada en el concepto “smart”

y que viene de la mano de los valores y pilares que definen la filosofía 2.0 y el Gobierno Abierto. Siguiendo a Criado (2016), la Gobernanza Pública Inteligente se orienta a promover procesos de innovación pública abierta y colaborativa para aumentar la capacidad del sector público para resolver problemas colectivos, así como la creación de valor público a través de la colaboración de la ciudadanía facilitada por las tecnologías sociales. En este modelo, adquiere un papel clave la ciudadanía como co-productora de servicios, a través de un modelo de interacción social en red que también se aplica al propio diseño organizativo de la Administración en red y como plataforma. Todo ello a través de instrumentos tales como las herramientas de la web 2.0 (Apps, redes sociales, plataformas colaborativas, etc.), big data y laboratorios de innovación.

En base a este marco teórico definido en torno a los ejes clave citados, la **propuesta estratégica** para el Ayuntamiento de Castellón estará en primer lugar enfocada a **dar cabida a la participación ciudadana en la elaboración de las políticas públicas de forma integral**, es decir, en todos los ámbitos de la gestión municipal.

Para ello, al margen de los aspectos organizativos que se atenderán más adelante, la metodología idónea es el **modelo LUDO de participación**, que se desarrolla, siguiendo la propuesta de Ortiz de Zárate (2012) en torno a dos claves: comprender el momento del ciclo de las políticas públicas en que se aplican iniciativas de participación ciudadana (evaluar, definir, diseñar, hacer) y, por otro lado, concretar el grado de apertura, entendida ésta como la cantidad de poder que se devuelve a la ciudadanía.

modelo LUDO		evaluar	definir	diseñar	hacer
fases del ciclo		evaluar políticas	establecer la agenda	formular políticas	implantar políticas
tareas de cada fase		monitorización	tomar evidencias	debatir propuestas	ganar respaldo
		feedback	identificar problemas	redactar propuestas	acción colaborativa
		análisis de datos	priorizar	debatir soluciones	cambiar conductas
cuestiones fundamentales	0. información	rendición de cuentas	publicar agenda	exposición de proyectos	publicar avance
	1. consulta	evaluación + opinión	deliberación pública	crowdsourcing	estado beta
	2. delegación	rating ciudadano	agenda ciudadana	decisiones delegadas	corresponsabilidad
principios del oGov		transparencia	participación	participación	colaboración
implicaciones políticas		control ciudadano	democracia deliberativa	innovación abierta	sociedad civil

Modelo LUDO de Participación. Fuente: Ortiz de Zárate (2012)

El modelo LUDO **aporta claridad y diseño a las iniciativas de participación** desde el enfoque del Gobierno Abierto, de manera que la gestión “abierto” de lo público se pueda incorporar sistemáticamente y se establezca un contrato claro con la ciudadanía. Su aplicación permitirá avanzar hacia el **control ciudadano** (a través de la rendición de cuentas del Gobierno que posibilita una evaluación ciudadana independiente), la **democracia deliberativa** (estableciendo vías para que la ciudadanía pueda participar en la definición de la agenda pública, en la priorización de los problemas a resolver), la **innovación abierta** (asegurando una mayor calidad en el diseño de las políticas públicas con la participación de muchos agentes heterogéneos), y la **corresponsabilidad** con la sociedad civil (en la ejecución de las políticas o en la prestación de los servicios).

Para definir la cantidad de poder que se devuelve a la ciudadanía en cada fase del ciclo de una política pública se toma como referencia la **escala de participación** de la Asociación Internacional de Participación Pública (IAPP, por sus siglas en inglés) (2000), que integra cinco niveles evolutivos a efectos de análisis que son:

**Informar.** Primer estadio de la participación, que consiste en proveer a la ciudadanía de información equilibrada, objetiva y útil de manera que le permita entender la realidad, plantear alternativas y/o soluciones.

**Consultar.** Segundo nivel de participación, que implica obtener información de la ciudadanía para realizar análisis, plantear alternativas o tomar decisiones en la esfera pública.

**Involucrar.** Tercer nivel de la participación, que supone trabajar directamente con la ciudadanía a lo largo del proceso recogiendo sus opiniones, para de ese modo mejorar el proceso asegurando que las decisiones se han comprendido adecuadamente.

**Colaborar.** Cuarto nivel de participación. Consiste en realizar todo el proceso de decisiones conjuntamente con la ciudadanía incluyendo las alternativas posibles y las soluciones preferibles. Con la irrupción de las tecnologías cada vez aparece un mayor número de experiencias desde la sociedad para controlar la gestión pública.

**Empoderar.** Quinto nivel de participación, orientado a dejar en manos de la ciudadanía la decisión final sobre las cuestiones públicas. El compromiso de las instituciones públicas deben ser aquí implementar lo que la ciudadanía decida. En este nivel podemos encontrar desde empoderamiento parcial hasta su máxima expresión mediante la desintermediación.

En base a este modelo propuesto, se podrá aplicar en cada fase de una política pública o proceso concreto el nivel de participación idóneo con sus correspondientes acciones y herramientas. La determinación de los **escenarios de participación** (presenciales o virtuales) debe atender al eje citado de necesaria **complementariedad**. Por poner un ejemplo, podemos reunirnos con

colectivos con quienes queremos trabajar un programa público para recabar impresiones, conocer demandas, plantear los objetivos a alcanzar y trazar un plan de trabajo; y posteriormente trabajar virtualmente con ellos, sumando más actores colectivos y ciudadanía individual interesada para recabar ideas y propuestas, finalizando con otro encuentro presencial para llegar a acuerdos y consensos.

Es indudable que el tránsito hacia el nuevo modelo conlleva, por un lado (ámbito presencial), un **ajuste de los actuales órganos de participación estables**, que precisan flexibilizarse para adaptarse a las necesidades cambiantes de cada ámbito, colectivo o proyecto concreto, ofreciendo mayor protagonismo a aquellas iniciativas que aporten valor público por parte de la ciudadanía, partiendo de una lógica más horizontal y menos burocratizada. La siguiente **matriz** muestra los órganos de participación de la ciudad de Castellón según su ámbito.

	<b>ÓRGANOS FORMALES DE PARTICIPACIÓN</b>
<b>ÁMBITO ESTRATÉGICO</b>	Consejo Social de la Ciudad
<b>ÁMBITO SECTORIAL</b>	Consejo Municipal de Cultura Consejo Sectorial de Comercio Consejo Sectorial de Bienestar Social Consejo Municipal de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres Consejo Municipal de Participación Ciudadana
<b>ÁMBITO TERRITORIAL</b>	Juntas Municipales y Consejos de Distrito: Distrito Centro Distrito Norte Distrito Grao Distrito Este Distrito Oeste Distrito Sur

De estas instancias de participación, las que se consideran adecuadas para su gestión a través de la nueva estrategia son aquellos **órganos que se refieren a las distintas áreas de gestión municipal**, porque permiten la configuración de comunidades específicas. Será necesario un periodo de transición para ir reduciendo el número de órganos de carácter permanente, manteniendo las

estructuras fijas de participación que sean imprescindibles a medida que se desarrolle el modelo, e ir sustituyendo estas por **instrumentos más flexibles** y que se adapten mejor a las necesidades del ámbito que se trate.

De otra parte, la incorporación de **tecnologías para la participación** es otro de los aspectos clave del modelo, en articulación con la participación presencial. Es indudable el valor que puede aportar la tecnología como **sensor de ciudadanía**, facilitando a la institución pública acceso a información esencial sobre los intereses e inquietudes de la ciudadanía usando los medios sociales para la escucha activa.

El uso de las tecnologías sociales se alinea con los valores de la **filosofía 2.0** que encarna el modelo de participación desde la óptica del **Gobierno Abierto**, ofreciendo herramientas que facilitan el trabajo colaborativo, la comunicación en dos sentidos, la compartición de conocimiento... Todo este potencial debe ser incorporado a la organización e inspirar su trabajo.

Respecto a los **canales y medios**, se propone un uso combinado de plataformas genéricas y específicas, para ir avanzando en las específicas sin perder la presencia en las primeras, para de este modo articular mejor los procesos participativos, la gestión y dinamización de la comunidad y el manejo de la información. En este sentido, no podemos obviar el potencial de las **tecnologías móviles** (geoposicionamiento, multimedia, apps, servicios de pago, etc.) aplicados a la gestión pública, que se convierten en una ventana más a la participación “en cualquier lugar y a cualquier hora”.

La transición hacia el nuevo modelo de participación ciudadana en la ciudad de Castellón arrancará con la aplicación simultánea del modelo tradicional, para ir avanzando en el nuevo enfoque 2.0 y de Gobierno Abierto. Esta transformación se plantea como un **tránsito no rupturista** con el anterior modelo, dando tiempo al cambio cultural necesario para que los nuevos valores vayan calando y se avance en ellos generando confianza e involucrando a la ciudadanía en las nuevas dinámicas.

Es por ello que la propuesta de **Plan de Acción** se plantea en **tres fases** en las que se irá profundizando, poniendo al principio las bases para preparar a la organización y a la sociedad, e iniciando el recorrido con experiencias piloto con alta probabilidad de éxito, es decir, en ámbitos de gestión que sirvan de referencia para otros departamentos y, que por su trayectoria en la organización, apertura al cambio, etc., faciliten la implantación satisfactoria de la nueva estrategia.

Será también fundamental, dado lo ambicioso de la transformación, que ésta se gestione con acciones específicas y el mantenimiento de un impulso transformador que permita la **gobernanza del cambio**. De la misma forma, este trabajo recoge la consideración de aspectos esenciales como la **planificación** de las acciones, su **seguimiento y evaluación**, para permitir a la institución completar el ciclo de gestión de la estrategia con los ajustes y mejoras que procedan a través de

un trabajo continuo para la **gestión del conocimiento**.

Este tránsito es un reto al que se han enfrentado y se siguen enfrentando numerosas Administraciones públicas.

Un ejemplo pionero en el uso de las tecnologías sociales para la co-creación de valor público lo encontramos en Irekia, el Portal de Gobierno Abierto del **Gobierno Vasco**, reconocido como uno de los mejores a nivel internacional. Irekia es una plataforma en la que se materializa la filosofía de un Gobierno Abierto en torno a los principios de Transparencia, Participación y Colaboración. Su plataforma online de participación está dividida en dos apartados: iniciativas ciudadanas (subidas por la ciudadanía y que pueden ser votadas por las personas usuarias, comentadas y consideradas por el Gobierno); y propuestas del Gobierno (a su vez valoradas por las personas usuarias y abiertas a las sugerencias). Irekia cuenta con una magnífica integración de los medios sociales, y la experiencia adquirida en este entorno participativo ha alumbrado otras iniciativas que se han desarrollado en colaboración con la ciudadanía, tales como el Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana para Euskadi, o el Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco, ejemplos de aprovechamiento de la inteligencia colectiva.

En la Administración local, Zaragoza es otro referente de transición hacia los valores del Gobierno Abierto. En torno a su portal de Gobierno de Abierto se articula toda una estrategia para aportar mayor información, interacción, participación y colaboración con la ciudadanía, con variedad de acciones tales como espacio para propuestas ciudadanas, mapas colaborativos, blogs municipales, presupuestos participativos y quejas y sugerencias en línea, así como iniciativas más recientes como Ayuntamiento Responde.

La ciudad de **Madrid** es otro de los referentes actuales, a través de Decide Madrid (debates, propuestas ciudadanas, blog municipal y redes sociales), a la que se ha incorporado la experiencia de presupuestos participativos mediante plataforma digital.

**Alcobendas** se constituye como otro ejemplo de transición hacia la participación 2.0, con uso masivo y gestión estratégica de los medios sociales. La revisión de su Reglamento de Participación Ciudadana ha adoptado un decálogo elaborado por la ciudadanía para guiar la acción del Ayuntamiento.

Mientras, en el nivel nacional de Gobierno destaca la experiencia We the People, portal de peticiones en línea para conseguir una acción del **Gobierno Federal de los Estados Unidos**. Destaca por disponer de reglas claras y límites razonables para regular la participación en el Portal, y porque las respuestas de la Casa Blanca constituyen en sí mismas una posición oficial sobre los temas planteados. En sintonía con los principios de la filosofía 2.0 del Gobierno Abierto, el código fuente de la plataforma es abierto.

### **3.3. Dimensión interna: gestión descentralizada de la participación**

Del enfoque estratégico de la participación ciudadana definido previamente en torno al modelo LUDO (ciclo de las políticas públicas) y a la necesaria transversalidad del enfoque abierto y participativo para dar entrada a la ciudadanía en todas las áreas de la gestión local, se deriva igualmente en la **dimensión interna de la organización** un giro para **dejar atrás la visión tradicional de la participación centralizada en la Unidad de Participación Ciudadana y con escasa coordinación interdepartamental**, de forma que ésta se integre en todas las áreas de gestión municipal.

Del **diagnóstico** realizado para llevar a cabo este trabajo se han derivado una serie de **debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades** en torno a esta dimensión interna de gestión de la participación, que son las siguientes, y para las que se propondrán **estrategias de corrección, afrontamiento, mantenimiento y aprovechamiento**.

**Debilidades:** la participación ciudadana no está asumida ni protocolizada como dinámica de trabajo habitual y transversal en la estructura del Ayuntamiento, ya que solo en las unidades administrativas que se integran en el área de Información, Atención a la Ciudadanía y Participación Ciudadana se han realizado procesos participativos recientemente. Esto delata que la cultura organizativa y de gestión no está orientada a la participación ciudadana a través de mecanismos y protocolos estables y adecuados, ya que los canales de participación interna se valoran por parte de los trabajadores públicos encuestados como manifiestamente mejorables.

**Amenazas:** posibilidad de resistencia hacia el cambio de modelo, que implica la presencia de dinámicas específicas de participación ciudadana en todas las políticas públicas.

**Fortalezas:** predisposición casi unánime a incorporar procesos participativos de forma transversal en la estructura organizativa y reconocimiento en la misma medida de la posibilidad de hacerlo. Así mismo, se demandan mecanismos y protocolos estables que mejoren la comunicación interna, la colaboración y coordinación entre Unidades. Entre las fortalezas también se encuentra la creciente importancia de la Unidad de Participación Ciudadana dentro del organigrama del Gobierno municipal, que ha pasado a integrarse en un área potente de Gobierno Abierto y Participación.

**Oportunidades:** el creciente grado de penetración de los valores de Gobierno Abierto en la organización; la reestructuración del organigrama; la voluntad política del equipo de Gobierno; la predisposición de los empleados públicos, y distintas iniciativas relacionadas con el Gobierno Abierto se constituyen como oportunidades que deben ser aprovechadas.

La **principal estrategia correctora** se configura en torno a las **implicaciones internas** de la visión transversal de la participación ciudadana, algo que significa asumir que se coloca al ciudadano

en el centro de la gestión pública, y que se afronta igualmente una nueva forma de entender la participación interna. Es lo que Andrea DiMaio (2009) denomina **enfoque “empleado-céntrico”** del Gobierno Abierto 2.0.

Ello implica, en primer lugar, **organizar la función de Participación Ciudadana de forma descentralizada**, integrando en todas las áreas de la gestión pública local la participación, mediante el **traslado de personal técnico a los distintos espacios de gestión**, con el objetivo de dinamizar los procesos participativos en los diferentes ámbitos sectoriales. De este modo, el peso que adquiere el área de Participación Ciudadana, en su rol de impulso, dinamización y asesoramiento de todos los procesos participativos se acoge de forma menos centralizada para asegurar su constancia (en lugar de funcionar “a demanda”) y facilitar la aparición y continuidad de espacios de encuentro y cristalización de iniciativas ciudadanas.

Por tanto, este sistema de gestión descentralizada de la participación consiste en la **asignación al personal técnico de participación de diferentes parcelas de gestión**, siguiendo un criterio de división funcional que asegure la **integración permanente de la función de participación en todas las áreas de gestión municipal**. De este modo, los profesionales adquirirán un conocimiento exhaustivo de los servicios, actividades y proyectos manejados en el sector municipal específico y podrán, con ello, aplicar técnicas y herramientas de dinamización participativa para generar mayor interacción con la ciudadanía (comunidad) en cada uno de los procesos.

Este sistema, basado en la transversalidad de la gestión de la participación ciudadana, la descentralización de la función de participación y la adecuación a nuevos entornos 2.0, requiere a su vez la puesta en marcha de varias **tareas/acciones**, que serán recogidas en el Plan de Acción, y que constituyen elementos correctores y de afrontamiento de los aspectos identificados en el diagnóstico previo.

En primer lugar, será necesaria la **revisión del contenido de las tareas asignadas al personal del área de Participación**, que se convierte en la pieza clave del nuevo modelo. Es posible que, de la misma forma, se requieran nuevos recursos humanos con perfil técnico especializado.

También se precisa **formación técnica** para el manejo solvente de **técnicas, metodologías y herramientas propias del medio digital** y de las redes sociales, así como acciones (divulgativas o de otro tipo) con finalidad pedagógica para la asimilación del nuevo enfoque entre el personal.

Para asumir satisfactoriamente el papel de dinamización de la **comunidad ciudadana** en torno al ámbito de gestión que se les asigne, el personal técnico de participación deberá tener **identificada** a dicha comunidad (incluidas las personas que se mueven en el **ámbito digital**). En el diagnóstico se ha hecho referencia a la necesidad de disponer de datos sobre uso de medios sociales por parte colectivos y ciudadanía de Castellón, realizando un chequeo al capital social con el que se cuenta en el terreno digital. Una vez identificada esta comunidad, se habrá de procurar su extensión

y su inclusión en los asuntos públicos municipales aprovechando el potencial bidireccional y colaborativo de las herramientas 2.0 para facilitar la participación y la conversación con técnicas de marketing social.

Para llevar a buen fin estas necesidades, el **organigrama** del Ayuntamiento deberá adaptarse en la línea de fortalecer el actual Negociado de Participación Ciudadana, desarrollo Comercial y Consumo. Con la nueva dirección estratégica tomada, la Participación Ciudadana adquiriría una posición reforzada con la integración de un **Negociado único de Participación Ciudadana y Comunicación con la Ciudadanía** dentro de una Dirección que englobe Modernización, Calidad e Innovación Tecnológica y Social. Así mismo, es imprescindible la incorporación progresiva de nuevos recursos humanos para el desarrollo del Plan Estratégico, y la formación del personal actual en técnicas de innovación y comunicación social.

En la siguiente infografía se plantea un **esquema de mínimos** para arrancar con la puesta en marcha del Plan. Se trata de un organigrama de debe adquirir carácter estable, y que puede ser reforzado por contrataciones temporales para apoyar procesos participativos concretos.



La presente propuesta trata de articular el Negociado de Participación Ciudadana de acuerdo al principio general de la presente estrategia consistente en la combinación de la participación presencial, la participación virtual y la innovación pública. Así, el negociado contaría con **dos técnicos permanentes**, cada uno especializado en un tipo de participación concreta para cubrir ambos espectros, que estarían coordinados por una **jefatura con una visión general** de la participación encargada a su vez de la comunicación de la misma y **apoyados por un auxiliar** en las labores administrativas. Este negociado no se limitaría a ejercer sus funciones dentro de su

propia dirección, sino que debería ser el impulsor de la participación ciudadana en el resto de la organización municipal.

Al margen de la cuestión de la organización de los recursos humanos, se precisará el establecimiento de **espacios estables de coordinación** que garanticen el ejercicio armónico de la función y permitan la generación de sinergias interdepartamentales. Estos espacios integrarán al personal técnico de participación asignado a las diferentes áreas, y tendrán un doble carácter, **presencial** (un grupo de trabajo que se reúna de forma periódica) y **virtual** (una plataforma de trabajo interno diario interdepartamental e intersectorial con enfoque colaborativo).

Esta **plataforma tecnológica** puede servir de repositorio de documentación en torno a la participación y los procesos desarrollados (legislación, convenios, bibliografía, buenas prácticas, actas de reuniones, evaluaciones, etc.), incluir instrumentos de comunicación (foros, blogs, listas de distribución y otras redes sociales), así como herramientas de trabajo (protocolos, guías, procedimientos, indicadores...), entre otros recursos. Estos espacios de coordinación pueden ir incorporándose al resto de la organización, con grupos de trabajo presenciales y plataformas sectoriales virtuales con enfoque participativo, con vistas a mejorar la comunicación, coordinación e implicación del personal técnico, promoviendo a su vez cambios en los valores y cultura organizativa<sup>2</sup>. Se trata, al fin y al cabo, de incorporar la inteligencia colectiva también en la dimensión interna de la organización.

De lo expuesto anteriormente se deriva la necesidad de elaborar **protocolos o guías internas** que recojan las directrices organizativas en torno a la participación ciudadana, y que faciliten la implicación de todas las áreas en los procesos participativos.

### **3.4. Propuesta de mejora regulatoria**

En el diagnóstico de este trabajo se ha recogido como un aspecto a corregir la excesiva reglamentación de la participación ciudadana en torno a los órganos formales, algo que contrasta con la ausencia de regulación de las nuevas formas de participación en el entorno digital. Ambos extremos son potencialmente disuasorios de la participación, bien por la complejidad que presenta el entramado regulatorio, bien por la incertidumbre ante la carencia de normativa.

Es preciso, por tanto, abordar acciones correctoras para delimitar la regulación de las nuevas formas y espacios de participación, así como adaptar la regulación vigente a la nueva estrategia.

---

<sup>2</sup> Para conocer ejemplos de buenas prácticas en este sentido, véase la aportación de Olga Ramírez y Miquel Salvador en la publicación coordinada por J. I Criado (2016). En dicho capítulo, los autores abordan dos experiencias de plataformas de trabajo colaborativo entre el personal de la Administración Pública en Cataluña (CORH e InnoGent) que implican innovación con un componente tecnológico incorporando elementos del Gobierno Abierto, y con amplio potencial de cambio institucional.

El enfoque que daremos a este apartado está basado en tres principios fundamentales: en primer lugar, la idea de **regulación de transición**, que hace referencia a derogar paulatinamente parte del articulado vigente en aquellos apartados que se vean superados por la implantación de la nueva estrategia; en segundo lugar, la necesidad de reconocer y garantizar aquellos **derechos de ciudadanía** que se desarrollan en el **ámbito digital y 2.0**, y problemáticas asociadas a este contexto en las relaciones con la Administración; en tercer y último lugar, aquellos aspectos que tienen que ver con la penetración de los **valores del Gobierno Abierto** y la normativa nacional sobre **transparencia y acceso a la información pública** que afecta a la Administración local.

Este enfoque está también asentado en la idea de plantear regulación genérica, bajo **esquemas de mínimos**, de forma que se asegure que el nuevo modelo no choque con las estructuras y dinámicas preexistentes, cuyas problemáticas han sido expuestas en el diagnóstico. La nueva forma de reglamentar tiene que alinearse con estructuras organizativas más adelgazadas, acoger nuevos valores y dar cabida a derechos que son propios del nuevo entorno digital hacia el que poco a poco se irá desplazando la gestión de la participación, avanzando progresivamente hacia espacios y dinámicas más flexibles y abiertas.

Se propone, para ello, incorporar al Reglamento de Participación Ciudadana<sup>3</sup> varios aspectos:



<sup>3</sup>Para encontrar ejemplos dentro de la Administración local española de este tipo de adaptaciones reglamentarias se pueden consultar los casos del Ayuntamiento de Alzira y Guadalajara. En el caso del Ayuntamiento de Alzira, en 2015 se renovó su Carta de Participación Ciudadana, que desarrolla el modelo de Gobierno Abierto del Ayuntamiento, incluyendo la participación 2.0. En el caso de Guadalajara, cuyo nuevo Reglamento data de principios de este año, se presenta un modelo de regulación transitoria que compatibiliza órganos formales con nuevas formas de participación, incorporando todo lo relativo a la incidencia de las tecnologías sociales.

Un **catálogo de derechos de ciudadanía digital**, que recoja desde el derecho de acceso hasta el derecho a participar en la toma de decisiones y formulación de políticas. Para ello, recomendamos tomar como referencia la propuesta realizada por De Cindio y Trentini (2014), que adapta y actualiza la aportación de Clement y Shade (2000).

Cuestiones relacionadas con la **seguridad y verificación**, asegurando un correcto equilibrio con la **accesibilidad** de las plataformas.

Tener en cuenta la **protección de datos** de carácter personal; el honor, la intimidad y la propia imagen; y la protección de derechos de autoría, marcas y propiedad intelectual.

De la misma forma, recoger aspectos que tienen que ver con los **valores del Gobierno Abierto**, como licencias de uso y conocimiento libre.

Revisión del **derecho de acceso a la información** en función de la nueva legislación sobre transparencia y acceso a la información pública. Contemplando, a su vez, la difusión de información y el acceso a ésta a través de **plataformas digitales**, incorporando las **tecnologías sociales** en los procesos participativos.

Incluir **nuevos espacios de participación** flexibles, de carácter permanente o no, y distintos a los órganos formales: mesas de trabajo/diálogo, laboratorios ciudadanos, etc.

Mejorar la transparencia de la participación de la sociedad civil en los procesos regulatorios con prácticas como la creación de un **Registro de Grupos de Interés** y poniendo en marcha **sistemas de trazabilidad normativa y huella legislativa** para que los ciudadanos puedan saber qué colectivos han participado (mediante reuniones, remisión de informes u otros medios) en la elaboración de una norma.

Garantizar acceso por medios digitales a los sistemas de gestión tales como **Quejas y Sugerencias**, y Avisos/incidencias.

Incorporar la **dimensión digital y 2.0 de los actuales órganos formales**, para potenciar su dinamización, agilidad, apertura y visibilidad, así como de todo **proceso participativo** en marcha, tales como los presupuestos participativos y las iniciativas ciudadanas.

Al margen de la actualización reglamentaria, es preciso desplegar **normas de uso y protocolos de ayuda** en el manejo de las nuevas plataformas digitales de participación, incluyendo tutoriales de los servicios del Portal, ayuda en la navegación y resolución de incidencias<sup>4</sup>.

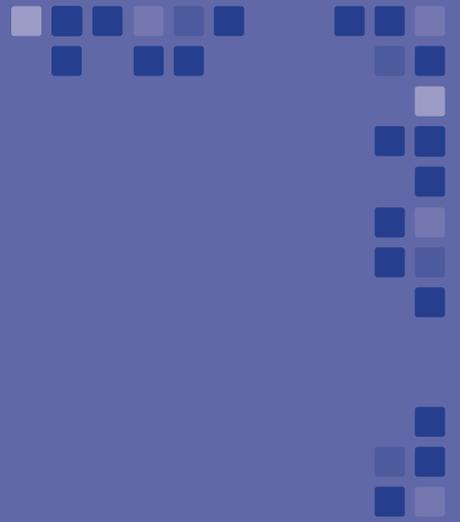
---

<sup>4</sup>Ejemplos de buenas prácticas en la articulación de estos servicios los encontramos en Irekia (Plataforma de Gobierno Abierto el País Vasco) y Decide Madrid (Web de Participación del Ayuntamiento de Madrid).

En este sentido, hay que clarificar las normas de uso de la plataforma para elevar propuestas y participar en los debates. Se pueden aportar para ello esquemas para **convertir ideas en propuestas** que estén justificadas y razonadas, y, a su vez, incluir la posibilidad de trabajar propuestas en equipos, fomentando el debate y la deliberación, para posteriormente o paralelamente trasladarlos a espacios presenciales en forma de talleres<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup>Esta forma de trabajo fue desarrollada en proyectos de participación en Australia a través de la plataforma CivicEvolution. La experiencia detallada puede consultarse en el capítulo aportado por Hartz-Karp, J., Balnaves, M., y Sullivan, B. a la obra colectiva *Ciudadanía en 3D* coordinada por Ramos y Campos (2012).



4

# Plan de Acción

Municipal

## 4.-Plan de Acción Municipal para el impulso de la Estrategia de Participación Ciudadana

La siguiente propuesta de planificación de acciones para el impulso de la Estrategia de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Castellón se **estructura** en tres ejes de trabajo, más uno transversal, dentro de los cuales se integran los objetivos estratégicos específicos.

El **eje de los valores** hace referencia a la necesaria preparación de la clase política, la organización y la sociedad castellonense para el cambio de modelo de participación ciudadana, de forma que se vaya avanzando en el tránsito desde el anterior modelo favoreciendo el cambio cultural y generando confianza.

Por su parte, en el **eje de los recursos** se incorporan aquellos de los que precisa dotarse la organización para afrontar la transformación pretendida. Aquí se incorporan igualmente las cuestiones relativas a los cambios que afectan a la dimensión interna de la organización y los aspectos relacionados con la adaptación regulatoria.

En última instancia, el **eje de la ciudadanía** aborda el impacto sobre ésta en torno a una batería de acciones que tienen por objetivo generar espacios de participación y colaboración, facilitar la participación y apoyar, reconocer y visibilizar la actividad e iniciativa ciudadana.

De forma adicional, se identifica la existencia de un eje diferenciado que denominamos **eje transversal gobernanza del cambio**, que afecta al conjunto del Plan de Acción en aquellos aspectos relativos a la gestión del cambio, y que contempla aquellos objetivos cuyo propósito está relacionado con la implantación efectiva de la estrategia en su globalidad, agrupando aquellas actuaciones tendentes a facilitar la transformación.

Al margen de los tres ejes diferenciados, con sus correspondientes objetivos, el Plan de Acción se estructura para su despliegue en **tres fases** diferenciadas, en las que se irá profundizando en un tránsito no rupturista con mayor probabilidad de éxito. Al esquema definitivo se incorpora la **clasificación** de cada una de las acciones propuestas tomando como referencia los cinco niveles evolutivos de la participación ciudadana aportados por la IAPP (**informar, consultar, involucrar, colaborar y empoderar**) y que se han planteado en la definición de la estrategia en torno al **modelo LUDO** de Gobierno Abierto para ordenar las iniciativas en el marco del ciclo de creación de las políticas públicas. Toda esta estructura se recogerá finalmente en un **cuadro resumen** para ayudar en su comprensión y facilitar la visualización global del Plan de Acción.

## 4.1. Eje de los valores

### Favorecer el liderazgo para el cambio

- a) Alcanzar un pacto político y cívico con los valores de la participación, el enfoque del Gobierno Abierto y la filosofía 2.0. Este compromiso público puede tomar la forma de un acuerdo de Pleno, incorporando a todas las fuerzas políticas y a los actores clave de la sociedad civil<sup>6</sup>.
- b) Apertura de canales presenciales y virtuales para obtener feedback de personas (expertos, técnicos, ciudadanía) sobre las cuestiones que debieran abordarse en la implantación de la nueva Estrategia de Participación Ciudadana (encuestas online, consultas, mesas de diálogo, foros y grupos de debate en plataformas digitales y sociales<sup>7</sup> etc.), así como para valorar los cambios que se vayan produciendo<sup>8</sup>.
- c) Creación de un grupo motor para el impulso, seguimiento y evaluación de la Estrategia de Participación Ciudadana<sup>9</sup>.
- d) Iniciar el recorrido con experiencias piloto con alta probabilidad de éxito, a través de un proyecto emblemático, en ámbitos<sup>10</sup> de gestión capaces de servir de referencia y liderar la transición, entre aquellos que destaquen por su trayectoria en la organización, apertura al cambio, etc.

### Trabajar sobre los valores de la participación ciudadana bajo el nuevo enfoque en toda la organización

- a) Formación en los valores de la participación y 2.0 al personal municipal.
- b) Participación del personal municipal en los nuevos canales de participación

---

<sup>6</sup>Recientemente, municipios como el de Molina de Segura (Murcia) han suscrito pactos cívicos de esta naturaleza.

<sup>7</sup>En plataformas como LinkedIn y Novagob se pueden poner en marcha, mediante grupos, procesos de debate sobre iniciativas públicas contando con la opinión de técnicos y expertos.

<sup>8</sup>Como ejemplo, el Ayuntamiento de Alcobendas creó diversos espacios y canales de participación para la adaptación de su Reglamento de Participación Ciudadana, entre ellos, un grupo de trabajo (mesa de diálogo) para trabajar el proceso de manera participada con la ciudadanía. Fruto del proceso participativo desplegado surgió un decálogo de la participación ciudadana que describe los principios que rigen el nuevo modelo participativo de la ciudad.

<sup>9</sup>La Junta de Extremadura ha puesto en marcha grupos motores para el lanzamiento de las medidas de participación ciudadana recogidas en el Plan de Gobierno conocido como "Agenda del Cambio", mediante metodología de trabajo presencial y virtual.

<sup>10</sup>En la fase de diagnóstico se han identificado aquellas áreas de Gobierno con mayor predisposición a poner en marcha procesos participativos y proclives a incorporar niveles de participación más avanzados. Así mismo, para tomar esta decisión también se puede tomar en consideración el Informe realizado a las actividades dentro de la Web de Participación, es decir, aquellas áreas donde se registró más actividad.

y colaboración (blogs institucionales, wikis, mapas colaborativos, redes sociales profesionales, etc.).

## Divulgar la cultura de la participación ciudadana y de los valores 2.0

- a) Redacción de una Guía/Manual del uso de redes sociales que recoja una planificación estratégica de la presencia del Ayuntamiento en estos canales así como los principios que la inspiran y los objetivos que se persiguen<sup>11</sup>.
- b) Celebración de jornadas periódicas sobre participación ciudadana. Este tipo de eventos pueden acoger varias fórmulas, en general, como espacios divulgativos abiertos a la sociedad civil, e incluir, por ejemplo, foros de debate para compartir experiencias con otras Administraciones públicas.
- c) Incentivar la participación del personal municipal en eventos externos de participación ciudadana.
- d) Continuar con la dinámica de reconocimientos en el ámbito de la participación ciudadana a personas y entidades, incluyendo también en la consideración a impulsores de iniciativas desarrolladas en el espectro 2.0.
- e) Promover la formación para la participación ciudadana dentro de los centros escolares del municipio.
- f) Puesta en marcha de iniciativas lúdicas (gamificación) que potencien las conductas favorecedoras al desarrollo de enfoques de Gobierno Abierto, dentro y fuera de la organización<sup>12</sup>.

## Asegurar la rendición de cuentas en el ámbito de la gestión de la participación ciudadana

- a) Comunicación y difusión de los resultados de los procesos de participación.
- b) Celebración de jornadas abiertas de evaluación del Plan de Acción.
- c) Rendición de cuentas del cumplimiento del Plan de Acción y del Plan de Gobierno en torno a los objetivos de Participación Ciudadana<sup>13</sup>.

<sup>11</sup>Administraciones pioneras en la edición de este tipo de guías fueron la Generalitat de Catalunya y el Gobierno Vasco. Más recientemente, destaca la nueva revisión (4ª edición) de esta herramienta realizada por la Junta de Castilla y León y, en el ámbito de la Administración municipal, el manual editado por el Ayuntamiento de Alcobendas.

<sup>12</sup>El Gobierno de Francia ha impulsado la iniciativa Cyber Budget, una aplicación lúdica interactiva para aprender sobre la gestión del presupuesto público.

<sup>13</sup>En este sentido, podemos tomar como referencia la web Extremadura Cumple, donde se realiza una rendición de cuentas del estado de ejecución de 60 compromisos electorales y que se configura como una herramienta para el control ciudadano.

## 4.2. Eje de los recursos

### Abordar la descentralización de la función de Participación Ciudadana

- a) Organización de la función de participación ciudadana de forma descentralizada.
  - a.1) Revisión del contenido de las tareas asignadas al personal de participación.
  - a.2) Incorporación de técnicos de participación en las diferentes áreas de gestión municipal.
- b) Creación de espacios estables de coordinación presenciales y virtuales
  - b.1) Elaboración de un protocolo interno con las directrices organizativas en torno a la gestión descentralizada de la participación.
  - b.2) Establecimiento de un grupo de trabajo de gestión descentralizada de la participación ciudadana.
  - b.3) Lanzamiento de una plataforma virtual de trabajo colaborativo para la gestión descentralizada de la participación ciudadana.
  - b.4) Incorporación gradual del resto de la organización a la plataforma virtual para el trabajo sectorial con enfoque colaborativo<sup>14</sup>.

### Actualizar las competencias del personal técnico de Participación Ciudadana y del resto del personal directivo.

- a) Formación específica para el manejo solvente de técnicas, metodologías y herramientas propias del medio digital.
  - a.1) Potenciación del rol técnico enfocado a la gestión de comunidades virtuales y desenvolvimiento en entornos en red.
  - a.2) Formación inicial de los directivos públicos del Ayuntamiento sobre la importancia de la participación ciudadana en las políticas públicas locales.

### Adaptar los procedimientos y procesos en marcha al nuevo enfoque 2.0

- a) Incorporar las redes sociales a los sistemas de defensa y atención a la ciudadanía para su tratamiento y gestión (Quejas y Sugerencias y Servicio de Mantenimiento de

---

<sup>14</sup>Encontramos ejemplos de buenas prácticas de wikis colaborativas dentro del trabajo interno de los Gobiernos, como es el caso de Diplopedia (EEUU), GCpedia (Canadá). Se trata de wikis de trabajo interno dentro de un departamento o entre departamentos. Véase Criado y Villodre (2016).

la Ciudad)<sup>15</sup>.

b) Facilitar el desarrollo del proceso de “propuestas ciudadanas” en la Web Castelló Participa. Incorporar ayuda y esquemas para convertir ideas en propuestas justificadas y razonadas, así como la posibilidad de trabajar en equipos.

c) Incorporar las TIC y los medios sociales al proceso de Presupuestos Participativos<sup>16</sup>.

### **Regular las nuevas formas y espacios de participación y adecuar el Reglamento de Participación Ciudadana vigente a la nueva Estrategia**

a) Nueva redacción del Reglamento de Participación ciudadana adecuado a la nueva estrategia.

b) Derogación paulatina de parte del articulado vigente que regula cuestiones (órganos y procesos) que se ven superadas por la implantación del nuevo modelo.

c) Incorporar normas de uso y protocolos de ayuda a las plataformas específicas de participación virtual.

### **Desarrollar el uso planificado de plataformas digitales generalistas**

a) Elaboración de análisis periódicos sobre la adecuación a los objetivos municipales de participación de los servicios de redes sociales generalistas de proveedores externos usadas por el Ayuntamiento (Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, YouTube, Foursquare, Apps).

a.1) Lanzamiento de nuevos perfiles en función de las necesidades de cada área o proceso concreto.

a.2) Monitorización y escucha activa para incorporarla a los protocolos de defensa y atención a la ciudadanía.

---

<sup>15</sup>Los servicios de atención ciudadana multicanal (Apps móviles, línea telefónica, web y redes sociales) se han ido convirtiendo en los últimos años en una unidad organizativa importante desde el punto de vista de la información. A los sistemas de recogida de incidencias y sugerencias de mejora se han ido incorporando las redes sociales, donde destacan especialmente las funcionalidades de Twitter, plataforma social en la que encontramos ejemplos de buenas prácticas en este área como las cuentas del Ayuntamiento de Barcelona (@barcelona\_010) y del Ayuntamiento de San Francisco (@SF311).

<sup>16</sup>Aquí destacan como buenas prácticas la plataforma digital de los presupuestos participativos de Madrid. Así mismo, ciudades de EEUU como Chicago y Nueva York están incorporando progresivamente los medios sociales a estos procesos. Al margen de Madrid, entre las experiencias españolas que combinan participación presencial y virtual en procesos de presupuestos participativos destaca la llevada a cabo en Zaragoza, con un proceso piloto “híbrido”.

## Adaptar la plataforma específica de Participación a la nueva Estrategia

### a) Adaptación de la plataforma.

- a.1) Formación a usuarios y administradores.
- a.2) Conjuguar la accesibilidad de la plataforma con las necesidades de verificación y seguridad.
- a.3) Incluir normas de uso y protocolos de ayuda y asistencia a la navegación.
- a.4) Introducir la gestión interdepartamental.
- a.5) Incorporar a la plataforma procesos participativos territoriales/ sectoriales concretos.
- a.6) Dinamizar los contenidos por parte de los gestores competentes.
- a.7) Divulgación de la plataforma a la ciudadanía a través de los medios sociales y de los órganos formales de participación.

## Incorporar nuevas herramientas a la gestión de la participación

- a) Lanzamiento programado de Blogs<sup>17</sup> de las diferentes áreas municipales, dinamizados por el personal técnico de Participación Ciudadana.
- b) Incorporación del uso de formularios para hacer encuestas online.
- c) Desarrollo continuo y actualización de la tecnología para realizar votaciones telemáticas<sup>18</sup>.
- d) Incorporación progresiva de elementos propios de la web 2.0 (o web social) a la web municipal, tales como: comentarios abiertos en las publicaciones, valoración, etiquetado y sindicación de contenidos, boletines y listas de distribución, integración de las redes sociales, etc.

---

<sup>17</sup>Como ejemplos de blogs institucionales, en el documento de buenas prácticas se recogen los casos del blog del Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco y el de la CNMV. Las ventajas de los blogs institucionales radican en que se puede difundir información más "social": lenguaje más sencillo y cercano, así como incorporar los comentarios de los lectores en las entradas y poder posteriormente difundir y conversar en las redes sociales.

<sup>18</sup>Se pueden encontrar ejemplos de los modelos más desarrollados en el documento "Identificación de buenas prácticas para la participación ciudadana" elaborado para el Ayuntamiento de Castellón.

## Desarrollar aplicaciones móviles

a) Lanzamiento programado de nuevas Apps específicas en función de las necesidades en materia de participación y de los usos demandados por la ciudadanía<sup>19</sup>.

## Diseñar un sistema de información para la dirección: monitorización.

a) Diseño de indicadores para la explotación del funcionamiento de las redes sociales.

b) Incorporación de indicadores en los sistemas de información de la dirección (cuadros de mando).

c) Implantación de análisis de “grandes datos” para su utilización en la acción del Gobierno<sup>20</sup>.

## 4.3. Eje de la ciudadanía

### Trabajar la idea de “gestión de comunidad”

a) Identificación de la comunidad en los planos presencial y virtual.

a.1) Publicación en la Web Municipal del Registro Municipal de Asociaciones, estructuradas por tipo de asociación e incluyendo datos de contacto<sup>21</sup>.

a.2) Creación y publicación de un Registro Municipal de Grupos de Interés, estructurado por sectores e incluyendo datos de contacto<sup>22</sup>.

a.3) Obtención de datos sobre el uso de medios sociales por parte de colectivos y ciudadanía de Castellón, de cara a su gestión y procurando su extensión e inclusión en los asuntos municipales.

a.4) Poner en marcha sistemas de trazabilidad normativa y huella legislativa<sup>23</sup>.

<sup>19</sup>Una batería de ejemplos de desarrollo de aplicaciones móviles para facilitar la mParticipación se encuentra en el citado documento de buenas prácticas.

<sup>20</sup>Una de las estrategias más completas en este ámbito es la del Gobierno de Australia.

<sup>21</sup>Un buen referente sobre cómo estructurar este censo es el Ayuntamiento de Zaragoza. En cuanto a la forma de presentar la información de cada asociación, resulta interesante el modelo de Alcobendas.

<sup>22</sup>La Generalitat de Catalunya dispone de un Registro de este tipo. Recientemente, el Ayuntamiento de Terrassa ha puesto en marcha este servicio.

<sup>23</sup>A modo de ejemplo véase esta legislación del Parlamento Europeo.

## Generar espacios de participación y colaboración

- a) Participación de la ciudadanía en blogs institucionales<sup>24</sup>.
  - a.1) Incorporación de entradas ciudadanas en blogs institucionales.
  - a.2) Atribución a la ciudadanía de la tarea de edición de determinados blogs.
- b) Creación de espacios de trabajo colaborativo.
  - b.1) Puesta en marcha de un laboratorio ciudadano de la ciudad de Castellón<sup>25</sup>.
  - b.2) Habilitar espacios e iniciativas para la co-creación<sup>26</sup> (wikis, mapas colaborativos, etc.).
  - b.3) Puesta en marcha de iniciativas a través de espacios de crowdsourcing<sup>27</sup>.
  - b.4) Propiciar redes y espacios para la colaboración con personas expertas<sup>28</sup>.
- c) Generación de servicios a partir de información pública municipal.
  - c.1) Aplicación de políticas de reutilización de la información<sup>29</sup>.

---

<sup>24</sup>Véase a modo de buena práctica el espacio Blog Ciudadanía del Ayuntamiento de Zaragoza.

<sup>25</sup>Estos espacios de trabajo colaborativo tratan de poner en marcha una nueva cultura de la colaboración. Se trata de espacios informales de trabajo en los que no existen jerarquías y en los que mediante la creación de redes profesionales informales se ponen en marcha proyectos a través del conocimiento colectivo. Dos buenos exponentes de estas iniciativas son CityLab (Cornellà de Llobregat) y MediaLab Prado (Madrid).

<sup>26</sup>El Portal de Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Zaragoza incluye mapas colaborativos elaborados por la ciudadanía. Por su parte, el Ayuntamiento de Cartagena lanzó la iniciativa CTpedia, una enciclopedia participativa de la ciudad. Otro caso exitoso de wiki abierta a la participación ciudadana lo encontramos en *The Future of Melbourne* (Australia) (véase Criado y Villodre, 2016).

<sup>27</sup>Se trata de elaborar proyectos de manera conjunta con un amplio número de personas de manera colaborativa, aprovechando el potencial de las tecnologías sociales. En el documento de buenas prácticas se recogen algunas experiencias significativas en el plano internacional: *Reinventing Michigan* (EEUU), *Reinvent NYC.gov* (EEUU) y *Crowdsourcing para el patrimonio cultural* (Finlandia). En la Administración pública española, el Ayuntamiento de Alcoi ha llevado a cabo una iniciativa de crowdsourcing de ocupación joven

<sup>28</sup>En este ámbito destacan Novagob (red social de la administración pública de Iberoamérica) y la iniciativa Compartim (comunidad de práctica entre profesionales públicos de la Generalitat de Catalunya).

<sup>29</sup>El Portal Open Data Euskadi incorpora ideas y ejemplos de uso de sus datos abiertos a través de aplicaciones que aportan servicios a la ciudadanía y que han sido desarrolladas por empresas y organizaciones.

## Facilitar la participación

- a) Implantación de medidas de alfabetización digital<sup>30</sup>.
- b) Elaboración de catálogos de datos abiertos, municipales y relativos a la ciudad<sup>31</sup>.
- c) Difusión de herramientas abiertas para la visualización, gestión y explotación de datos.
- d) Fomentar el uso por parte de la Administración municipal de licencias de uso en documentos y materiales públicos para posibilitar el conocimiento libre<sup>32</sup>.
- e) Facilitar el desarrollo y ejercicio de plataformas independientes dedicadas a la auditoría y control de la acción del Gobierno<sup>33</sup>.
- f) Estimulación de iniciativas ciudadanas que aporten valor público: desintermediación<sup>34</sup>.
- g) Favorecer planes de desarrollo comunitario en zonas concretas aprovechando la organización territorial (por ejemplo, proyectos de mejora urbanística), incorporando las nuevas tecnologías para hacer los procesos participativos más ágiles, dinámicos e inclusivos.

## Apoyar, visibilizar, reconocer y premiar la participación

- a) Políticas de apoyo a los movimientos asociativos y al tejido social de la ciudad.
  - a.1) Subvenciones y ayudas públicas con criterios transparentes.
  - a.2) Cesión de espacios públicos para iniciativas ciudadanas.

<sup>30</sup>En el documento de buenas prácticas elaborado para este trabajo se identifican algunas experiencias de inclusión digital.

<sup>31</sup>A la hora de poner en marcha iniciativas de apertura de datos es preciso tener en cuenta dos cuestiones. En primer lugar, la aplicación de estándares de datos armonizados, donde encontramos como referencia el Marco Común de Evaluación de Datos Abiertos, así como la Norma UNE 178301 sobre Ciudades Inteligentes. Datos Abiertos (Open Data). En segundo lugar, la decisión de priorizar unos conjuntos de datos sobre otros según su interés para la ciudadanía y los reutilizadores, es decir, aquellos que tengan más valor, generando nuevos servicios para la ciudadanía.

<sup>32</sup>Por ejemplo, Licencias Creative Commons, que permiten distribuir trabajos con otras personas con un conjunto de licencias sin coste alguno. La clave es el reconocimiento y la extensión de las creaciones como bienes comunes.

<sup>33</sup>En el documento previo a este trabajo de identificación de buenas prácticas se recogen experiencias de auditoría y control, unas dependientes de las Administraciones (Extremadura Cumple) y otras independientes (Dónde van mis impuestos, Patient Opinion y Del dicho al hecho).

<sup>34</sup>En el caso de Decide Sevilla (Sevilla) será gestionado por los distritos municipales para el presente año. Las entidades que pertenecen al Consejo de participación estarán facultadas para presentar su proyecto que puede ser sobre inversión en vías públicas o edificios y equipamientos, con un presupuesto máximo de 60. 000 millones de euros; el proceso comprende desde el mes de marzo hasta el 31 de diciembre de 2016.



## Cuadro resumen del Plan de Acción Municipal: Clasificación de las actuaciones propuestas

EJE	OBJETIVO	ACCIÓN	CLASIFIC <sup>37</sup>	FASE
VALORES	1. Favorecer el liderazgo para el cambio	a) Alcanzar un pacto político y cívico con los valores de la participación, el enfoque del Gobierno Abierto y la filosofía 2.0.	INFORMAR	INICIAL
		b) Apertura de canales presenciales y virtuales para obtener feedback.	INVOLUCRAR	INICIAL
		c) Creación de un grupo motor para el impulso, seguimiento y evaluación de la Estrategia de Participación Ciudadana.	INVOLUCRAR	INICIAL
		d) Iniciar el recorrido con experiencias piloto con alta probabilidad de éxito.	COLABORAR	INICIAL
	2. Trabajar sobre los valores de la participación ciudadana bajo el nuevo enfoque en toda la organización	a) Formación en los valores de la participación y 2.0 al personal municipal.	INFORMAR	INICIAL
		b) Participación del personal municipal en los nuevos canales de participación y colaboración.	CONSULTAR	INICIAL
	3. Divulgar la cultura de la participación ciudadana y de los valores 2.0	a) Redacción de una Guía/Manual del uso de redes sociales.	INFORMAR	INTERMEDIA
		b) Celebración de jornadas periódicas sobre participación ciudadana.	INVOLUCRAR	INICIAL
		c) Incentivar la participación de personal municipal en eventos externos de participación ciudadana.	CONSULTAR	INICIAL
		d) Continuar con la dinámica de reconocimientos en el ámbito de la participación ciudadana.	INVOLUCRAR	INICIAL
		e) Promover la formación para la participación ciudadana dentro de los centros escolares del municipio.	INFORMAR	INTERMEDIA
		f) Puesta en marcha de iniciativas lúdicas (gamificación).	INVOLUCRAR	INTERMEDIA
	4. Asegurar la rendición de cuentas en el ámbito de la gestión de la participación ciudadana	a) Comunicación y difusión de los resultados de los procesos de participación.	INFORMAR	INICIAL
		b) Celebración de jornadas abiertas de evaluación del Plan de Acción.	INVOLUCRAR	FINAL
		c) Rendición de cuentas del cumplimiento del Plan de Acción y del Plan de Gobierno en torno a los objetivos de Participación Ciudadana.	INFORMAR	INICIAL

<sup>37</sup>Modelo de participación de la IAPP: Define 5 niveles evolutivos a efectos de análisis que son:

- *Informar. Primer estadio de la participación, que consiste en proveer a la ciudadanía de información equilibrada, objetiva y útil de manera que le permita entender la realidad, plantear alternativas y/o soluciones.*
- *Consultar. Segundo nivel de participación, que implica obtener información de la ciudadanía para realizar análisis, plantear alternativas o tomar decisiones en la esfera pública.*
- *Involucrar. Tercer nivel de la participación, que supone trabajar directamente con la ciudadanía a lo largo del proceso recogiendo sus opiniones, para de ese modo mejorar el proceso asegurando que las decisiones se han comprendido adecuadamente.*
- *Colaborar. Cuarto nivel de participación. Consiste en realizar todo el proceso de decisiones conjuntamente con la ciudadanía incluyendo las alternativas posibles y las soluciones preferibles. Con la irrupción de las tecnologías cada vez aparece un mayor número de experiencias desde la sociedad para controlar la gestión pública.*
- *Empoderar. Quinto nivel de participación, orientado a dejar en manos de la ciudadanía la decisión final sobre las cuestiones públicas. El compromiso de las instituciones públicas deben ser aquí implementar lo que la ciudadanía decida. En este nivel podemos encontrar desde empoderamiento parcial hasta su máxima expresión mediante la desintermediación.*

EJE	OBJETIVO	ACCIÓN	CLASIFIC <sup>37</sup>	FASE
RECURSOS	5. Abordar la descentralización de la función de Participación Ciudadana	a) Organización de la función de participación ciudadana de forma descentralizada: i. Revisión del contenido de las tareas asignadas al personal de participación.	COLABORAR	INICIAL
		a) Organización de la función de participación ciudadana de forma descentralizada: ii. Incorporación de técnicos/as de participación en las diferentes áreas de gestión municipal.	COLABORAR	INICIAL
		b) Creación de espacios estables de coordinación presenciales y virtuales: i. Elaboración de un protocolo interno con las directrices organizativas en torno a la gestión descentralizada de la participación.	COLABORAR	INICIAL
		b) Creación de espacios estables de coordinación presenciales y virtuales: ii. Establecimiento de un grupo de trabajo de gestión descentralizada de la participación ciudadana.	COLABORAR	INTERMEDIA
		b) Creación de espacios estables de coordinación presenciales y virtuales: iii. Lanzamiento de una plataforma virtual de trabajo colaborativo para la gestión descentralizada de la participación ciudadana.	COLABORAR	FINAL
		b) Creación de espacios estables de coordinación presenciales y virtuales: iv. Incorporación gradual del resto de la organización a la plataforma virtual para el trabajo sectorial con enfoque colaborativo.	COLABORAR	FINAL

EJE	OBJETIVO	ACCIÓN	CLASIFIC <sup>37</sup>	FASE
RECURSOS	6. Actualizar las competencias del personal técnico de Participación Ciudadana y del resto del personal directivo	a) Formación específica para el manejo solvente de técnicas, metodologías y herramientas propias del medio digital: i. Potenciación del rol técnico enfocado a la gestión de comunidades virtuales y desenvolvimiento en entornos en red.	INVOLUCRAR	INICIAL
		a) Formación específica para el manejo solvente de técnicas, metodologías y herramientas propias del medio digital: ii. Formación inicial de los directivos públicos del Ayuntamiento sobre la importancia de la participación ciudadana en las políticas públicas locales.	INVOLUCRAR	INICIAL
	7. Adaptar los procedimientos y procesos en marcha al nuevo enfoque 2.0	a) Incorporar las redes sociales a los sistemas de defensa y atención a la ciudadanía para su tratamiento y gestión (Quejas y Sugerencias y Servicio de Mantenimiento de la Ciudad).	COLABORAR	INTERMEDIA
		b) Facilitar el desarrollo del proceso de “propuestas ciudadanas” en la Web Castelló Participa	COLABORAR	INICIAL
		c) Incorporar las TIC y los medios sociales al proceso de Presupuestos Participativos.	EMPODERAR	INICIAL
	8. Regular las nuevas formas y espacios de participación y adecuar el Reglamento de Participación Ciudadana vigente a la nueva Estrategia	a) Nueva redacción del Reglamento de Participación ciudadana adecuado a la nueva estrategia.	EMPODERAR	INICIAL
		b) Derogación paulatina de parte del articulado vigente que regula cuestiones (órganos y procesos) que se ven superadas por la implantación del nuevo modelo.	EMPODERAR	FINAL
		c) Incorporar normas de uso y protocolos de ayuda a las plataformas específicas de participación virtual.	INFORMAR	INICIAL
	9. Desarrollar el uso planificado de plataformas digitales generalistas	a) Elaboración de análisis periódicos sobre la adecuación a los objetivos municipales de participación de los servicios de redes sociales generalistas: i. Lanzamiento de nuevos perfiles en función de las necesidades de cada área o proceso concreto.	INVOLUCRAR	INICIAL
		a.) Elaboración de análisis periódicos sobre la adecuación a los objetivos municipales de participación de los servicios de redes sociales generalistas: ii. Monitorización y escucha activa para incorporarla a los protocolos de defensa y atención a la ciudadanía.	INVOLUCRAR	INICIAL

EJE	OBJETIVO	ACCIÓN	CLASIFIC <sup>37</sup>	FASE
RECURSOS	10. Adaptar la plataforma específica de Participación a la nueva Estrategia	a) Adaptación de la plataforma: i. Formación a usuarios y administradores.	INVOLUCRAR	INICIAL
		a) Adaptación de la plataforma: ii. Conjugar la accesibilidad de la plataforma con las necesidades de verificación y seguridad.	INFORMAR	INICIAL
		a) Adaptación de la plataforma: iii. Incluir normas de uso y protocolos de ayuda y asistencia a la navegación.	INFORMAR	INICIAL
		a) Adaptación de la plataforma: iv. Introducir la gestión interdepartamental.	COLABORAR	INICIAL
		a) Adaptación de la plataforma: v. Incorporar a la plataforma procesos participativos territoriales/ sectoriales concretos.	COLABORAR	INICIAL
		a) Adaptación de la plataforma: vi. Dinamizar los contenidos por parte de los gestores competentes.	INVOLUCRAR	INICIAL
		a) Adaptación de la plataforma: vii. Divulgación de la plataforma a la ciudadanía a través de los medios sociales y de los órganos formales de participación.	INFORMAR	INICIAL
	11. Incorporar nuevas herramientas a la gestión de la participación	a) Lanzamiento programado de Blogs de las diferentes áreas municipales, dinamizados por el personal técnico de Participación Ciudadana.	INVOLUCRAR	INICIAL
		b) Incorporación del uso de formularios para hacer encuestas online.	CONSULTAR	INICIAL
		c) Desarrollo continuo y actualización de la tecnología para realizar votaciones telemáticas.	INVOLUCRAR	INICIAL
		d) Incorporación progresiva de elementos propios de la web 2.0 (o web social) a la web municipal.	COLABORAR	INICIAL
	12. Desarrollar aplicaciones móviles	a.) Lanzamiento programado de nuevas Apps específicas en función de las necesidades en materia de participación y de los usos demandados por la ciudadanía.	COLABORAR	INTERMEDIA
	13. Diseñar un sistema de información para la dirección: monitorización	a) Diseño de indicadores para la explotación del funcionamiento de las redes sociales.	INVOLUCRAR	INTERMEDIA
		b) Incorporación de indicadores en los sistemas de información de la dirección (cuadros de mando).	INVOLUCRAR	INTERMEDIA
		c) Implantación de análisis de “grandes datos” para su utilización en la acción del Gobierno.	CONSULTAR	FINAL

EJE	OBJETIVO	ACCIÓN	CLASIFIC <sup>37</sup>	FASE
CIUDADANÍA	14. Trabajar la idea de “gestión de comunidad”	a) Identificación de la comunidad en los planos presencial y virtual: i. Publicación en la Web Municipal del Registro Municipal de Asociaciones.	INFORMAR	INICIAL
		a) Identificación de la comunidad en los planos presencial y virtual: ii. Creación y publicación de un Registro Municipal de Grupos de Interés.	INFORMAR	INTERMEDIA
		a) Identificación de la comunidad en los planos presencial y virtual: ii. Creación y publicación de un Registro Municipal de Grupos de Interés.	INVOLUCRAR	INICIAL
		a) Identificación de la comunidad en los planos presencial y virtual: iv. Poner en marcha sistemas de trazabilidad normativa y huella legislativa.	INFORMAR	INTERMEDIA
	15. Generar espacios de participación y colaboración	a) Participación de la ciudadanía en blogs institucionales: i. Incorporación de entradas ciudadanas en blogs institucionales	COLABORAR	INTERMEDIA
		a) Participación de la ciudadanía en blogs institucionales: ii. Atribución a la ciudadanía de la tarea de edición de determinados blogs.	EMPODERAR	FINAL
		b) Creación de espacios de trabajo colaborativo: i. Puesta en marcha de un laboratorio ciudadano de la ciudad de Castellón.	COLABORAR	FINAL
		b) Creación de espacios de trabajo colaborativo: ii. Habilitar espacios e iniciativas para la co-creación (wikis, mapas colaborativos, etc.).	COLABORAR	INICIAL
		b) Creación de espacios de trabajo colaborativo: iii. Puesta en marcha de iniciativas a través de espacios de crowdsourcing.	COLABORAR	INTERMEDIA
		b) Creación de espacios de trabajo colaborativo: iv. Propiciar redes y espacios para la colaboración con personas expertas.	COLABORAR	INICIAL
		c) Generación de servicios a partir de información pública municipal: i. Aplicación de políticas de reutilización de la información.	COLABORAR	FINAL

EJE	OBJETIVO	ACCIÓN	CLASIFIC <sup>37</sup>	FASE
CIUDADANÍA	16. Facilitar la participación	a) Implantación de medidas de alfabetización digital.	INFORMAR	INTERMEDIA
		b) Elaboración de catálogos de datos abiertos, municipales y relativos a la ciudad.	INFORMAR	INTERMEDIA
		c) Difusión de herramientas abiertas para la visualización, gestión y explotación de datos.	INFORMAR	INTERMEDIA
		d) Fomentar el uso por parte de la Administración municipal de licencias de uso en documentos y materiales públicos para posibilitar el conocimiento libre.	INFORMAR	INICIAL
		e) Facilitar el desarrollo y ejercicio de plataformas independientes dedicadas a la auditoría y control de la acción del Gobierno.	COLABORAR	FINAL
		f) Estimulación de iniciativas ciudadanas que aporten valor público: desintermediación.	EMPODERAR	FINAL
		g) Favorecer planes de desarrollo comunitario en zonas concretas.	COLABORAR	INICIAL
	17. Apoyar, visibilizar, reconocer y premiar la participación	a) Políticas de apoyo a los movimientos asociativos y al tejido social de la ciudad: i. Subvenciones y ayudas públicas con criterios transparentes.	INVOLUCRAR	INICIAL
		a) Políticas de apoyo a los movimientos asociativos y al tejido social de la ciudad: ii. Cesión de espacios públicos para iniciativas ciudadanas	INVOLUCRAR	INICIAL
		a) Políticas de apoyo a los movimientos asociativos y al tejido social de la ciudad: iii. Autogestión ciudadana de espacios y equipamientos públicos (previo estudio de posibilidades).	EMPODERAR	FINAL
		a) Políticas de apoyo a los movimientos asociativos y al tejido social de la ciudad: iv. Fomento de la actividad interasociativa y del trabajo en equipos en los procesos participativos.	INVOLUCRAR	INTERMEDIA
		b) Acciones para visibilizar la actividad asociativa y ciudadana: i. Publicación en la web institucional y difusión en medios sociales de memorias de actividades.	INVOLUCRAR	INICIAL

EJE	OBJETIVO	ACCIÓN	CLASIFIC <sup>37</sup>	FASE
<b>CIUDADANÍA</b>	<b>17. Apoyar, visibilizar, reconocer y premiar la participación</b>	b) Acciones para visibilizar la actividad asociativa y ciudadana: ii. Publicación en la web institucional y difusión en medios sociales de una agenda ciudadana.	COLABORAR	FINAL
		b) Acciones para visibilizar la actividad asociativa y ciudadana: iii. Puesta en marcha de perfiles específicos en medios sociales para difundir la actividad asociativa.	INVOLUCRAR	INTERMEDIA
		c) Aplicación de un sistema de menciones públicas de agradecimiento de la participación ciudadana.	INVOLUCRAR	INTERMEDIA
		d) Aplicación de un sistema de incentivos asociados a la participación 2.0 (ventajas en el acceso a servicios y equipamientos municipales: entradas para eventos, descuentos en servicios, uso de instalaciones, etc.).	INVOLUCRAR	INICIAL

## Cuadro resumen del Plan de Acción Municipal: Enumeración de las acciones por fases de implementación

FASES	ACCIONES
<p><b>FASE INICIAL</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Pacto político y cívico con los valores de la participación, el enfoque del Gobierno Abierto y la filosofía 2.0.</li> <li>2.Implantación de medidas de alfabetización digital.</li> <li>3.Apertura de canales presenciales y virtuales para obtener para obtener feedback.</li> <li>4.Creación de un grupo motor para el impulso, seguimiento y evaluación de la Estrategia de Participación.</li> <li>5.Iniciar el recorrido con experiencias piloto con alta probabilidad de éxito</li> <li>6.Formación en los valores de la participación y 2.0 al personal municipal.</li> <li>7.Organización de la función de participación ciudadana de forma descentralizada: i) Revisión del contenido de las tareas asignadas al personal de participación; ii) Incorporación de los técnicos de participación a las diferentes áreas de gestión municipal.</li> <li>8.Creación de espacios estables de coordinación presenciales y virtuales. i) Elaboración de un protocolo interno con las directrices organizativas en torno a la gestión descentralizada de la participación; ii) Establecimiento de un grupo de trabajo de gestión descentralizada de la participación.</li> <li>9.Formación específica para el manejo solvente de técnicas, metodologías y herramientas propias del medio digital: i) potenciación del rol técnico enfocado a la gestión de comunidades virtuales y desenvolvimiento en entornos en red; ii) Formación inicial de los directivos públicos del Ayuntamiento sobre la importancia de la participación ciudadana en las políticas públicas locales.</li> <li>10.Participación del personal municipal en los nuevos canales de participación y colaboración.</li> </ol>

FASES	ACCIONES
<b>FASE INICIAL</b>	<p>11. Identificación de la comunidad en los planos presencial y virtual: i) Publicación en la web municipal del Registro Municipal de Asociaciones; iii) Obtención de datos sobre el uso de medios sociales por parte de colectivos y ciudadanía de Castellón.</p> <p>12. Facilitar el desarrollo del proceso de “propuestas ciudadanas” en la Web Castelló Participa.</p> <p>13. Adaptación de la plataforma específica de Participación a la nueva Estrategia: i) Formación a usuarios y administradores; ii) conjugar la accesibilidad de la plataforma con las necesidades de verificación y seguridad; iii) Incluir normas de uso y protocolos de ayuda y asistencia a la navegación; iv) Introducir la gestión interdepartamental; v) Incorporar a la plataforma procesos participativos territoriales/sectoriales concretos; vi) Dinamizar los contenidos por parte de los gestores competentes; vii) Divulgación de la plataforma a la ciudadanía a través de los medios sociales y de los órganos formales de participación.</p> <p>14. Incorporar normas de uso y protocolos de ayuda a las plataformas específicas de participación virtual.</p> <p>15. Elaboración de análisis periódicos sobre la adecuación a los objetivos municipales de participación de los servicios de redes sociales generalistas. i) Lanzamiento de nuevos perfiles en función de las necesidades de cada área o proceso concreto; ii) Monitorización y escucha activa para incorporarla a los protocolos de defensa y atención a la ciudadanía.</p> <p>16. Lanzamiento programado de Blogs de las diferentes áreas municipales, dinamizados por el personal técnico de Participación Ciudadana.</p> <p>17. Incorporación progresiva de elementos propios de la web 2.0 (o web social) a la web municipal.</p> <p>18. Incorporación del uso de formularios para hacer encuestas online.</p>

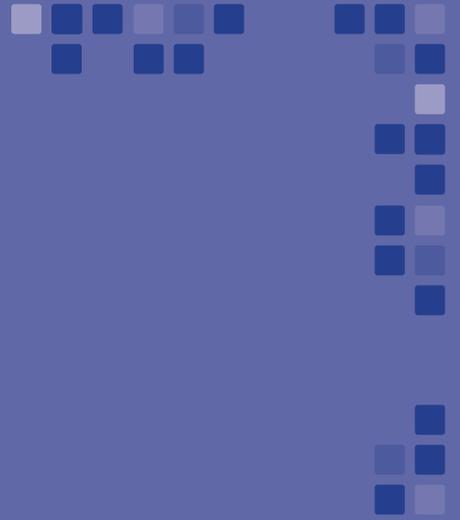
FASES	ACCIONES
<p><b>FASE INICIAL</b></p>	<p>19. Incorporar las TIC y los medios sociales al proceso de presupuestos participativos.</p> <p>20. Desarrollo continuo y actualización de la tecnología para realizar votaciones telemáticas.</p> <p>21. Creación de espacios de trabajo colaborativo: ii) Habilitar espacios e iniciativas para la co-creación (wikis, mapas colaborativos, etc.); iv) Propiciar redes y espacios para la colaboración con personas expertas.</p> <p>22. Favorecer planes de desarrollo comunitario en zonas concretas.</p> <p>23. Difusión de herramientas abiertas para la visualización, gestión y explotación de datos.</p> <p>24. Fomentar el uso por parte de la Administración municipal de licencias de uso en documentos y materiales públicos para posibilitar el conocimiento libre.</p> <p>25. Nueva redacción del Reglamento de Participación Ciudadana adecuado a la nueva estrategia.</p> <p>26. Celebración de jornadas periódicas sobre participación ciudadana.</p> <p>27. Incentivar la participación del personal municipal en eventos externos de participación ciudadana.</p> <p>28. Políticas de apoyo a los movimientos asociativos y al tejido social de la ciudad: i) Subvenciones y ayudas públicas con criterios transparentes; ii) Cesión de espacios públicos para iniciativas ciudadanas.</p> <p>29. Acciones para visibilizar la actividad asociativa y ciudadana: i) Publicación en la web institucional y difusión en medios sociales de memorias de actividades.</p> <p>30. Continuar con la dinámica de reconocimientos en el ámbito de la participación ciudadana.</p>

FASES	ACCIONES
<b>FASE INICIAL</b>	31.Aplicación de un sistema de incentivos asociados a la participación 2.0. 32.Comunicación y difusión de los resultados de los procesos de participación. 33.Rendición de cuentas del cumplimiento del plan de acción y del Plan de Gobierno.

FASES	ACCIONES
<p><b>FASE INTERMEDIA</b></p>	<p>34. Identificación de la comunidad en los planos presencial y virtual: ii) Creación y publicación de un Registro Municipal de Grupos de Interés; iv) Poner en marcha sistemas de trazabilidad normativa y huella legislativa.</p> <p>35. Diseño de indicadores para la explotación del funcionamiento de las redes sociales.</p> <p>36. Incorporación de indicadores en los sistemas de información de la dirección (cuadros de mando).</p> <p>37. Redacción de una guía/manual del uso de redes sociales.</p> <p>38. Creación de espacios estables de coordinación presenciales y virtuales: iii) Lanzamiento de una plataforma virtual de trabajo colaborativo para la gestión descentralizada de la participación.</p> <p>39. Incorporar las redes sociales a los sistemas de defensa y atención a la ciudadanía para su tratamiento y gestión.</p> <p>40. Participación de la ciudadanía en blogs institucionales: i) Incorporación de entradas ciudadanas en blogs institucionales.</p> <p>41. Creación de espacios de trabajo colaborativo: iii) Puesta en marcha de iniciativas a través de espacios crowdsourcing.</p> <p>42. Elaboración de catálogos de datos abiertos, municipales y relativos a la ciudad.</p> <p>43. Políticas de apoyo a los movimientos asociativos al tejido social de la ciudad: iv) Fomento de la actividad interasociativa y del trabajo en equipos en los procesos participativos.</p> <p>44. Acciones para visibilizar la actividad asociativa y ciudadana: iii) Puesta en marcha de perfiles específicos en los medios sociales para difundir la actividad asociativa.</p> <p>45. Aplicación de un sistema de menciones públicas de agradecimiento de la participación ciudadana.</p>

FASES	ACCIONES
FASE INTERMEDIA	<p>46. Promover la formación para la participación ciudadana en los centros escolares del municipio.</p> <p>47. Puesta en marcha de iniciativas lúdicas (gamificación).</p> <p>48. Lanzamiento programado de nuevas Apps específicas en función de las necesidades en materia de participación y de los usos demandados por la ciudadanía.</p>

FASES	ACCIONES
<p><b>FASE FINAL</b></p>	<p>49.Participación de la ciudadanía en blogs institucionales: ii) Atribución a la ciudadanía de la tarea de edición de determinados blogs.</p> <p>50.Creación de espacios estables de coordinación presenciales y virtuales: iv) Incorporación gradual del resto de la organización a la plataforma virtual para el trabajo sectorial con enfoque colaborativo.</p> <p>51.Implantación de análisis de “grandes datos” para su utilización en la acción del Gobierno.</p> <p>52.Generación de servicios a partir de información pública municipal: i) Aplicación de políticas de reutilización de la información.</p> <p>53.Facilitar el desarrollo y ejercicio de plataformas independientes dedicadas a la auditoría y control de la acción del Gobierno.</p> <p>54.Estimulación de iniciativas ciudadanas que aporten valor público: desintermediación.</p> <p>55.Creación de espacios de trabajo colaborativo: i) Puesta en marcha de un laboratorio ciudadano de la Ciudad de Castellón.</p> <p>56.Políticas de apoyo a los movimientos asociativos y al tejido social de la ciudad: iii) Autogestión ciudadana de espacios y equipamientos públicos.</p> <p>57.Acciones para visibilizar la actividad asociativa y ciudadana: ii) Publicación en la web institucional y difusión en medios sociales de una agenda ciudadana.</p> <p>58.Derogación paulatina de parte del articulado vigente del Reglamento de Participación Ciudadana que regula cuestiones (órganos y procesos) que se ven superadas por la implantación del nuevo modelo.</p> <p>59.Celebración de jornadas abiertas de evaluación del plan de acción.</p>



5

# Evaluación Estratégica

## 5.-Evaluación de la estrategia de participación ciudadana

### 5.1. Plan de evaluación y seguimiento

La evaluación de la estrategia adquiere especial relevancia desde el punto de vista global del modelo, que incorpora **tres escenarios** fundamentales: la evolución hacia una Administración inteligente de la participación ciudadana, el despliegue del Plan de Acción y la transición prevista en la Estrategia de Participación Ciudadana.

En primer lugar, es preciso atender al **modelo de municipio participativo** y su grado de maduración, tomando como referencia la Norma UNE 66182:2015 - Guía para la evaluación integral del gobierno municipal y el desarrollo como ciudad inteligente. Esta norma, en su apartado 1.4, propone una serie de indicadores para determinar el avance hacia una **gestión inteligente de la participación ciudadana**, que sería la culminación a distintas fases de desarrollo en la aplicación de procedimientos participativos al ciclo de las políticas públicas, a la recogida y gestión de quejas y sugerencias sobre la prestación de servicios y los efectos de los programas, así como lo que se refiere al apoyo a los movimientos asociativos y al tejido social de la ciudad.

Aplicar el autodiagnóstico a esta Norma permitirá evidenciar si se avanza en la definición de un modelo “inteligente” de presencia, participación y escucha activa de la Administración en Internet y en las redes sociales, promoviendo la e-participación.

El segundo escenario de evaluación son las iniciativas concretas que integran el **Plan de Acción**, incluido el rendimiento de las herramientas utilizadas, para monitorizar cada uno de los procesos y conocer el grado de satisfacción de la ciudadanía. Para ello, será necesario que se definan los indicadores correspondientes en torno a los objetivos de cada acción, tarea de especial relevancia para profundizar en la gestión de la comunidad ciudadana. Todos estos datos deberán ser tenidos en cuenta para la toma de decisiones por las personas responsables últimas de la gestión municipal del ámbito que se trate (información para la dirección). Las acciones para recabar dicha información pasan por realizar encuestas de satisfacción, aplicar el radar de Gobierno Abierto (Modelo LUDO) para determinar el grado de apertura de una política pública en cada una de las fases del ciclo, y mecanismos de evaluación para conocer a los participantes y los resultados de la participación, sin olvidar la difusión de las conclusiones a las que se llegue.



## Cuadro resumen del plan de evaluación y seguimiento

	OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES
<b>ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA</b>	Determinar el avance hacia una gestión inteligente de la participación ciudadana.	Norma UNE 66182:2015	-Autodiagnóstico del grado de maduración.  -Difusión.
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	Monitorizar cada una de las acciones y herramientas utilizadas, así como la satisfacción de la ciudadanía con las acciones puestas en marcha.	A desarrollar en cada proceso o iniciativa de participación según sus objetivos concretos.	Encuestas de satisfacción.  Radar del Gobierno Abierto (Modelo LUDO).  Mecanismos de evaluación para conocer a los participantes y los resultados de la participación.  Difusión.
<b>ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA</b>	Incorporar transparencia, participación y colaboración en la evaluación de la estrategia para:  Retornar los resultados de la participación.  Gestionar el conocimiento.  Rendir cuentas.  Gestionar el cambio.  Innovar.  Mejorar.	Sobre los objetivos globales del Plan en torno a los ejes clave:  -Transversalidad.  -Valores del Gobierno Abierto.  - Gestión de la participación ciudadana 2.0  -Transición entre lo presencial y lo virtual.  -Innovación abierta y Gobernanza pública inteligente.  -Descentralización de la participación.  -Adaptación regulatoria.	Encuestas de satisfacción.  Grupo motor.  Comunicación y difusión del cumplimiento del plan.  Jornadas abiertas de evaluación.

## 5.2. Impacto de género

La **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres** amplió el mandato para la elaboración de Informes de Impacto Género, además de para todas las leyes y reglamentos, a todos los planes de especial relevancia económica, social y artística, así como a las pruebas selectivas de empleo público.

Además, en su artículo 15, recoge la incorporación de la estrategia de **Mainstreaming de Género**, es decir, la incorporación transversal de la perspectiva de género a todas las actuaciones de los poderes públicos, en todos los ámbitos y en el desarrollo de todas sus actividades.

La estrategia Mainstreaming, o integración sistemática de la perspectiva de género, atiende a la insuficiencia del enfoque en torno a la aplicación de acciones positivas para alcanzar una igualdad efectiva y real entre mujeres y hombres. Esta conclusión deriva del hecho de que las medidas positivas dirigidas específicamente a mujeres no inciden ni en los hombres ni en las estructuras.

Para el **diseño de este Plan de Acción** se ha tenido en cuenta el principio de igualdad entre mujeres y hombres, promoviendo la plena incorporación de las mujeres a los procesos participativos y a la sociedad de la información, mediante la previsión de acciones de acceso y formación. Además, se ha redactado teniendo en cuenta la incorporación de un **lenguaje no sexista**.

Así mismo, se especifican a continuación una serie de **medidas** que se pueden promover en el despliegue del Plan de Acción:

**Mejorar el conocimiento de la situación de partida** (y en lo sucesivo) en lo relativo a la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito de la participación ciudadana y acceso a los servicios de la sociedad de la información en Castellón. Para ello, se propone la **obtención de estadísticas y elaboración de estudios** sobre la participación de las mujeres en los órganos y procesos de participación y en lo relativo al uso de Internet y acceso a los servicios de la sociedad de la información del Ayuntamiento.

**Asegurar un uso no sexista del lenguaje** en los contenidos relativos a cualquier acción, y visibilizar a las mujeres en los materiales informativos.

**Incentivar la formación de género** de las personas que trabajan en la función de Participación Ciudadana.

Promover una **participación equilibrada de mujeres y hombres en órganos y espacios de participación** ciudadana.

Realizar **procesos participativos específicos para fomentar la igualdad** de género en las plataformas municipales.

Premiar o destacar las **iniciativas ciudadanas que incluyan propuestas específicas** (ya sea como núcleo de la propuesta o como punto específico de alguna iniciativa de otro ámbito) relativas a la igualdad.

Involucrar a los **técnicos de igualdad** municipales en los principales procesos participativos para que revisen su impacto de género y ayuden a la sociedad civil y los directivos públicos a darles una perspectiva de género.

Incluir la **igualdad como criterio en la concesión de subvenciones públicas**.

Introducir la **perspectiva de género en la evaluación de las políticas públicas**.

La orientación de este Plan de Acción hacia el ámbito 2.0 y hacia la transversalidad en la gestión de la participación ciudadana se relaciona directamente con los nuevos enfoques dentro la reflexión académica y ciudadana y las actuaciones públicas sobre las **políticas de género** en torno a esos mismos vectores: la **transversalidad** de la perspectiva de género en las políticas públicas y la participación de la mujer a través de las **TIC** en el espacio público online.

La investigadora Mercedes Zafra<sup>37</sup> utiliza el símbolo de emancipación de la mujer sobre la idea de la “**habitación propia**” (Virginia Wolf) para reapropiarlo al contexto de la era digital y la actual cultura-red, transformándose en un cuarto propio conectado al espacio público (y por tanto a la participación política). Interiores aportaciones en este sentido se están desarrollando en el grupo de trabajo sobre **género y tecnología de Medialab-Prado**<sup>38</sup>.

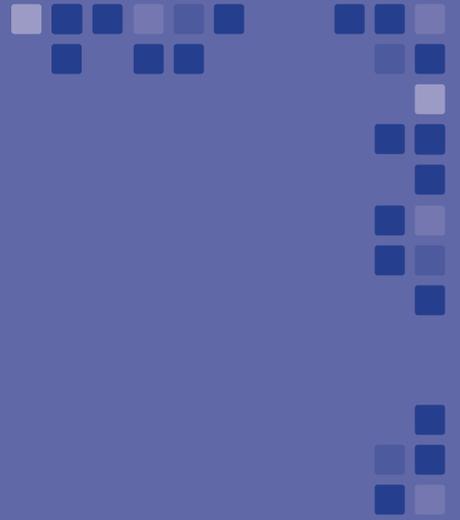
Por su parte, la **Junta de Andalucía**, a través de la Unidad de Igualdad de Género<sup>39</sup>, ha puesto en marcha una estructura de apoyo estable para consolidar la implantación del **Mainstreaming de Género** en la organización. Es una experiencia para dotar a los equipos gestores de las políticas de conocimientos y herramientas concretas para integrar la dimensión de género en sus decisiones y actividades. Se ofrece asesoramiento especializado a través de la intranet, así como de forma pública números recursos didácticos, intercambio de buenas prácticas, etc.

---

<sup>37</sup>Puede consultarse su trabajo en [http://www.x0y1.net/ebook/ebook\\_X0y1\\_GC.pdf](http://www.x0y1.net/ebook/ebook_X0y1_GC.pdf)

<sup>38</sup>Véase: [http://wiki.medialab-prado.es/index.php/G%C3%A9nero\\_y\\_tecnolog%C3%ADa#Presentaci.C3.B3n](http://wiki.medialab-prado.es/index.php/G%C3%A9nero_y_tecnolog%C3%ADa#Presentaci.C3.B3n)

<sup>39</sup>Se puede acceder mediante el siguiente enlace: <https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/ugen/>



# 6

# Conclusiones

## 6.-Conclusiones: Una nueva forma de entender la participación ciudadana

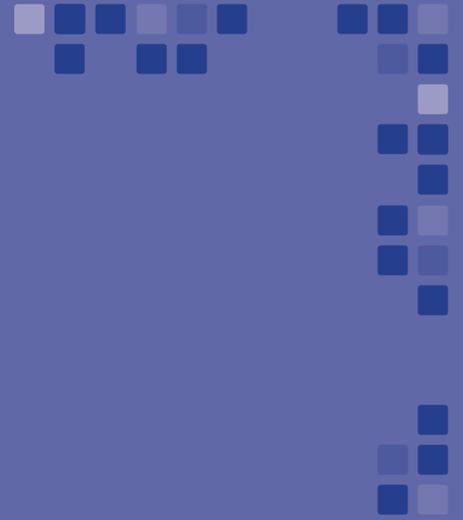
---

A lo largo del presente documento se ha abordado la respuesta del Ayuntamiento de Castellón de la Plana al **cambio de paradigma** al que estamos asistiendo en la relación entre la Administración local y la ciudadanía, y que se imbrica en la necesidad de adaptación de las entidades locales al nuevo contexto político del Gobierno Abierto.

A lo largo de los análisis previos se ha puesto el foco en conocer las **claves teóricas y las implicaciones prácticas** de este reto transformador, aspectos que han sido integrados en un Plan de Acción que aspira, mediante su ejecución entre 2016 y 2019, a conducir al Ayuntamiento de Castellón en la dirección de definir un **modelo estable de gestión pública abierta, participativa, colaborativa y en red**.

El Plan implica un **desafío** organizativo, regulatorio, de recursos, formativo, educador... Pero ante todo aporta las **claves para preparar a la organización y a la sociedad** para la transformación requerida, así como para saber **gestionar el cambio** sin trámites rupturistas o impuestos, generando la confianza mutua necesaria para asegurar el éxito.

Este modelo incorpora todas las **potencialidades** definidas del modelo anterior, adaptándolas a las oportunidades del contexto actual para hacer de la participación ciudadana en Castellón el pilar desde el que se fundamenten la toma de decisiones y la implementación de las políticas públicas. Se trata de **poner a la ciudadanía en el centro** de todo lo que hace desde la Administración, mejorando las políticas, los programas, los planes, los servicios y en definitiva la ciudad y la calidad de vida de todos y todas incorporando el **saber colectivo** para innovar de forma abierta y gobernar de forma inteligente.



# Referencias

## Bibliográficas

## 7.-Referencias bibliográficas

Calderón, C. & Lorenzo, S. (Coords.). (2010). *Open Government: Gobierno abierto*. Jaen: Algón Editores.

Campos, E., & Corojan, A. (2012). Estado del arte del Gobierno abierto: promesas y expectativas. En A. Hofmann, A. Ramírez-Alujas, & J.A. Bojórquez, J.A. (Coords.), *La promesa del Gobierno abierto* (pp. 119-136). Disponible en: <http://lapromesadelgobiernoabierto.info/>.

Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society, and Culture*. Oxford: Blackwell Publishers.

Chun, S., & Luna, L. F. (2012). Social media in Government. *Government Information Quarterly*, 29(4), 441-445. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2012.07.003>.

Comisión Europea. (2003). *El papel de la administración electrónica en el futuro de Europa*. Bruselas, 26 de septiembre. COM(2003) 567 final. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0567&from=ES>.

Comisión Europea. (2013). *A vision for public services*. Disponible en: [http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/cf/dae/document.cfm?doc\\_id=3179](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/dae/document.cfm?doc_id=3179).

Criado J.I., & Rojas, F. (2013). Aproximación general sobre la adopción y uso de las redes sociales en las administraciones públicas. En J.I. Criado, & 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. Disponible en: [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. & Villodre, J. (2016). Crowdsourcing y plataformas colaborativas en las administraciones públicas. ¿Hacia un WikiGovernment?. 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. (Ed.). (2016). *Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*. Madrid: INAP.

De Cindio, F., & Trentini, A. (2014). *A Layered Architecture to Model Digital Citizenship Rights and Opportunities*. CEDEM14. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/264006615\\_A\\_layered\\_architecture\\_to\\_model\\_digital\\_citizenship\\_rights\\_and\\_opportunities](https://www.researchgate.net/publication/264006615_A_layered_architecture_to_model_digital_citizenship_rights_and_opportunities).

Di Maio, A. (2009). *Why so many are getting Government 2.0 wrong*. Disponible en: <http://blogs>.

gartner.com/andrea\_dimaio/2009/10/16/why-so-many-are-getting-government-2-0-wrong/

Font, J., & Blanco, I. (2006). *Polis, la ciudad participativa. Participar en los municipios: ¿Quién? ¿Cómo? ¿Por qué?* Barcelona: Diputación de Barcelona. Disponible en: <https://www1.diba.cat/uliep/pdf/36525.pdf>.

Ganuzo, E., Nez, H., & Morales, E. (2014). *La batalla por la democracia. Los conflictos en torno a las nuevas formas de participación.* (Versión pre-print en español). Disponible en: [https://www.academia.edu/25985928/LA\\_BATALLA\\_POR\\_LA\\_DEMOCRACIA\\_Los\\_conflictos\\_en\\_torno\\_a\\_las\\_nuevas\\_formas\\_de\\_participaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/25985928/LA_BATALLA_POR_LA_DEMOCRACIA_Los_conflictos_en_torno_a_las_nuevas_formas_de_participaci%C3%B3n).

Hartz-Karp, J., Balnaves, M., & Sullivan, B (2012). Del monólogo y la agregación al diálogo y la deliberación: enfoques híbridos innovadores sobre la deliberación y la gobernanza colaborativa. En I. Ramos & E. Campos (Coords.), *Ciudadanía en 3D. Democracia digital deliberativa. Un análisis exploratorio* (pp. 205-258). Barcelona: Edhasa.

IAPP (2000). *AIP2 Spectrum of Public Participation, Westminster: International Association for Public Participation.* Disponible en: <https://www.iap2.org.au/resources/public-participation-spectrum>

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan G. (2010). *The Open Book of Social Innovation.* Recuperado de: [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_open_book_of_social_innovation.pdf).

O'Reilly, T. (2005). *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software.* Disponible en: <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. Disponible en: [http://www.whitehouse.gov/the\\_press\\_office/TransparencyandOpenGovernment](http://www.whitehouse.gov/the_press_office/TransparencyandOpenGovernment).

Observatorio de Sociedad, Gobierno y Tecnologías de Información (2014). *Guía de buenas prácticas en Gobierno abierto.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Disponible en: <http://www.gobiernolocal.gov.ar/sites/default/files/guiadebuenaspracticaseingobiernoabierto-140923062754-phpapp02%281%29.pdf>.

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información – ONTSI (2013). *Estudio sobre objetivos, estrategias y actuaciones nacionales e internacionales en materia de Gobierno abierto. Modelo general de desarrollo y perspectivas de futuro en España.* Disponible en: [http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/objetivos\\_estrategias\\_y\\_actuaciones\\_gobierno\\_abierto.pdf](http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/objetivos_estrategias_y_actuaciones_gobierno_abierto.pdf)

OCDE (2011). *Together for a better public services. Partnering with citizens and civil society.* Disponible en: <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/together-for->

better-public-services-partnering-with-citizens-and-civil-society\_9789264118843-en#page1.

Ortiz de Zárate, A. (2006). *Participación ciudadana: ¡político, sal del palacio público!* Disponible en: <https://eadminblog.net/2006/12/28/participacion-ciudadana-politico-sal-del-palacio-publico/>

Ortiz de Zárate, A. (2010). ¿Por qué esta obsesión con la participación ciudadana? En C. Calderón, & S. Lorenzo (Coords.), *Open Government: Gobierno abierto* (pp. 29-49). Jaen: Algón Editores.

Ortiz de Zárate, A. (2012). *Modelo LUDO: el gobierno abierto desde la perspectiva del ciclo de las políticas públicas*. Gigapp (WP-2012-15). Disponible en: <http://www.ortegaygasset.edu/admin/descargas/contenidos/WP-2012-15.pdf>

Ortiz de Zárate, A. (2014). La comunicación institucional: I. Nuevo paradigma: gobierno abierto. Presentación de soporte para el *Seminario sobre Comunicación Corporativa* de la Universidad de Burgos, 24 de febrero. Disponible en: <http://es.slideshare.net/alorza/comunicacion-institucional-y-gobierno-abierto-parte-1>.

Ramírez, O., & Salvador, M. (2016). ¿Del gobierno digital al gobierno abierto? Iniciativas para transformar la gestión de recursos humanos con un componente tecnológico y cambio institucional. 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.



# 8

# Equipo

## 8.-Equipo

---

### **Alberto Ortiz de Zárate Tercero**

Director general y administrador único de Alorza.net. Experto Internacional en Gobierno Abierto, con el Banco Mundial. Fue Director de Atención Ciudadana en Gobierno Vasco (2009-2013), donde fue copartícipe de la política de Gobierno Abierto. <https://es.linkedin.com/in/alorza>

### **Francisco Rojas Martín**

Director y Co-fundador de NovaGob. Investigador en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid. Licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Complutense de Madrid (España), con un año en la University of Newcastle upon Tyne (Reino Unido). Máster en Democracia y Gobierno por la Universidad Autónoma de Madrid y Máster en Dirección y Gestión Pública por la Escuela de Administración Pública del Grupo AFI (Madrid). Candidato a doctor en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid donde desarrollo una tesis sobre redes sociales digitales en la administración pública. Durante el año 2012-13 realicé una estancia de investigación en la School of Management de la Royal Holloway University of London (Reino Unido). Soy autor de diferentes publicaciones sobre el uso de las redes sociales dentro del sector público a nivel nacional e internacional. Comencé mi trayectoria profesional como consultor en Consultores para la Administraciones Públicas (Madrid) y en el Grupo Doxa (Madrid) desempeñando mi labor en proyectos de consultoría en organización y calidad para el sector público.

### **J. Ignacio Criado**

Co-Fundador y Director de Investigación de NovaGob. Profesor en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid. Doctor europeo en Gobierno y Administración Pública por la Universidad Complutense de Madrid y el Instituto Ortega y Gasset (España). Visiting fellow en el Oxford Internet Institute, University of Oxford, (Reino Unido) así como post-doctoral visiting scholar en el Center for Technology in Government, State University of New York (SUNY at Albany) (EE.UU.). Cuento con numerosas publicaciones de referencia sobre Administración y Gestión Pública. Asesoro, investigo y enseño sobre Administración digital, redes sociales y administraciones públicas, gobierno abierto, interoperabilidad y colaboración inter-organizativa. Sobre estos temas he colaborado como consultor y asesor para diferentes organismos internacionales, incluyendo la UNESCO y el CLAD,

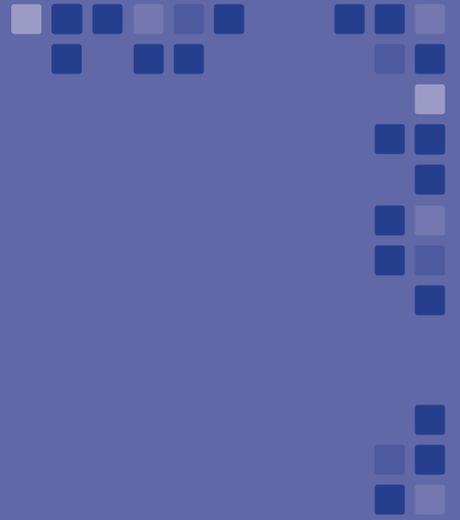
además de ser evaluador de los European Awards for e-Government, de la Comisión Europea. He sido autor del Marco Iberoamericano de Interoperabilidad de Gobierno Electrónico y he trabajado como asesor externo para Google y el INAP España.

### **Mentxu Ramilo Araujo**

Coordinadora de los Contenidos en NovaGob. Doctora en Ciencias Políticas y de la Administración por la UPV/EHU (2010). Máster en Gestión Pública por la UCM (2001) y Máster en Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres de la UPV/EHU (2013). Mi tesis doctoral abordó las políticas públicas de promoción de la sociedad de la información y/o del conocimiento en Cataluña y Euskadi. He publicado trabajos sobre Administración y Gobierno electrónicos, participación ciudadana y Sociedad de la Información y del Conocimiento. Desde el año 2004 escribo en mi blog Enredando. En el año 2006 fui vocal del ámbito de Sociedad en la Asociación de Internautas de Euskadi, desde donde impulsé la iniciativa TallerWeb1.0 para contar con la opinión de la ciudadanía a la hora de mejorar las páginas web de varias instituciones públicas vascas. En 2015 promoví la organización de la EditatónVG para visibilizar a mujeres vitorianas en la Wikipedia.

### **Aitor Silván Rico.**

Es licenciado en Derecho y Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Autónoma de Madrid, donde también cursó un Máster en Democracia y Gobierno en su especialidad de políticas públicas. Ha desarrollado la mayor parte de su carrera en el ámbito de las relaciones institucionales y los asuntos públicos asesorando a diversas compañías y asociaciones (especialmente de los sectores tecnológico, financiero y farmacéutico) respecto a sus estrategias de negociación e influencia en el ámbito regulatorio. Es autor y ha participado en diversas publicaciones relacionadas con la conexión entre liderazgo político y nuevas tecnologías y ha sido colaborador del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) para cursos de postgrado en organización gubernamental y tecnologías de la información y la comunicación en la Administración pública.



**Anexos**

## 9.-Anexos

### 9.1. Conclusiones talleres interno y externo

A continuación se exponen las principales conclusiones de los talleres interno y externo realizados en el Ayuntamiento de Castellón de la Plana en el marco del trabajo de análisis previo a la definición de una Estrategia de Participación Ciudadana. El objetivo de estos talleres era realizar un diagnóstico del modelo de participación, detectar las percepciones internas y externas sobre la situación de partida, así como conocer lo que funciona bien y lo que hay que mejorar con vistas el futuro.

Estas conclusiones se agrupan en aspectos negativos y positivos en cada una de las dos dimensiones, la interna (trabajadores públicos) y externa (asociaciones), que posteriormente se trasladarán al análisis DAFO traducidos en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

### 9.2. Claves Externas

Se extraen los siguientes aspectos negativos y positivos del cuestionario realizado a 16 asociaciones castellonenses.

En cuanto a los **factores negativos**, se aprecia un modelo de participación demasiado constreñido a los órganos formales (Juntas y Consejos de Distrito, Consejo Municipal de Participación Ciudadana, Consejos Sectoriales, etc.). Los órganos formales son los canales más habituales para participar en las decisiones del Ayuntamiento (93,75% de las asociaciones encuestadas) y, a pesar de que son los más reconocidos (el 46% cree que es lo que mejor funciona), ello no significa que lo hagan de la forma adecuada o cumplan las expectativas de participación en los asuntos públicos. En este sentido, el 62,5% de los encuestados está en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación de que los canales de participación ciudadana existentes en el Ayuntamiento funcionen bien, y lo que es más preocupante, nadie se muestra totalmente de acuerdo con su buen funcionamiento.

Por su parte, del análisis cualitativo se desprende que estos canales de participación institucionales son poco dinámicos y eficaces, no apreciándose el resultado de la participación, expectativa que es esencial en los procesos participativos. Preocupa, además, la cuestión de la representatividad dentro de estos órganos, así como el reparto de subvenciones y la instrumentalización del asociacionismo. Se reclama más información, formación, mayor visibilidad al trabajo de las asociaciones, procesos participativos que vayan más allá de la información-consulta (involucrar,

colaborar empoderar), una relación más cercana con el Ayuntamiento y mejor aprovechamiento de las herramientas digitales para hacer estos órganos más eficaces y dar cabida a la participación individual.

Entre los **factores positivos**, resulta valioso contar con una estructura de participación con larga trayectoria en torno a los órganos formales y a la sociedad civil organizada. Estas estructuras previas de participación formal, aunque se aprecian sus defectos y se reclama su reactivación, son conocidas y reconocidas por las asociaciones (como se puede comprobar en los datos citados arriba).

Existe demanda de modelos más abiertos e innovadores de participación ciudadana, conclusión que se extrae tanto del análisis cualitativo como cuantitativo. A modo de ejemplificación sobre esto que decimos, cabe reflejar las respuestas a la pregunta sobre los niveles de participación, donde el reclamo de información (56, 25%) es seguido de cerca por la colaboración (50%), registrando también el empoderamiento y la involucración buenos porcentajes (25%).

Encontramos también una visión transversal de la participación ciudadana: se citan hasta 19 concejalías de las 20 existentes en las que se ve factible incorporar procesos participativos.

Por último, reseñar como positivo la existencia de una conciencia crítica y ambición de mejorar el modelo de participación ciudadana desde una crítica en general constructiva, con deseo de involucrarse en el diseño e innovar con niveles de participación que tiendan más hacia el empoderamiento, la rendición de cuentas, la incorporación de las TIC y la participación individual.

### **9.3. Claves Internas**

Se llevó a cabo un estudio tipo Delphi para caracterizar las claves internas de la organización en materia de participación ciudadana. Realizado en dos rondas, se entrevistó a trabajadores públicos de distintas áreas pertenecientes a distintas unidades administrativas.

En lo que se refiere a los **factores negativos** detectados, destaca en primer lugar que la participación ciudadana no está asumida ni protocolizada como dinámica de trabajo habitual y transversal en la estructura del Ayuntamiento. El 60% de los entrevistados reconoce que en su unidad no es habitual realizar procesos de participación ciudadana (nunca o desde hace varios años). Sólo un 13% declara haberlos realizado en el último año. Un 20% los ha desempeñado de forma más reciente (último trimestre o último mes). Solo un 7% tiene previsto realizarlos.

La resistencia al cambio no es reseñable en el sentido de querer y poder aplicar procesos participativos, pero sí en la concepción de la participación ligada a los niveles más tradicionales como la información, siendo más minoritario el apoyo a los niveles de participación que implican involucrar, colaborar y empoderar.

También se ha puesto de manifiesto en el análisis cualitativo, a través de las respuestas abiertas, la demanda de recursos humanos, tecnológicos y materiales para implementar procesos participativos, así como de formación y perfiles técnicos especializados. Mientras, del apartado cuantitativo se desprende, en la misma línea, que la mayoría (66,6%) considera que no dispone de los medios necesarios para hacer procesos participativos. Un 33,3% considera que tiene esos medios, pero que se pueden mejorar. Nadie manifiesta estar totalmente satisfecho con los medios que tiene.

Respecto a los canales de participación interna existentes, se valoran como manifiestamente mejorables (62,5% considera que no funcionan bien); mientras que el 71,4% reconoce la necesidad de mejorar el funcionamiento de los canales de participación ciudadana en el plano externo.

Para finalizar, entre los **factores positivos** destaca especialmente una predisposición casi unánime a incorporar procesos participativos de forma transversal en la estructura del Ayuntamiento, y se reconoce, en la misma medida, la posibilidad de hacerlo (87,5%). Además, se citan hasta 15 áreas donde se ve factible incorporar procesos participativos.

Aunque de forma más minoritaria, como ya se ha adelantado, se identifican niveles de participación diferentes a la información y la consulta (involucrar, colaborar y empoderar) como idóneos para incorporar en las distintas unidades.

En cuanto a los canales de participación interna, del análisis cualitativo se interpreta la existencia de predisposición y demanda para implementar mecanismos/protocolos estables que mejoren la comunicación interna, la coordinación y colaboración entre unidades, y de disponer, mirando desde dentro hacia fuera, de recursos adecuados a las necesidades de un modelo participativo más eficaz e innovador para mejorar la democracia local y la ciudad a través del trabajo conjunto con la sociedad civil.

Cabe, además, realizar una aproximación a las claves internas en función de las distintas Áreas de Gobierno, para conocer las dinámicas de participación interna y hacernos una idea de dónde se puede encontrar mayor predisposición o resistencia a incorporar procesos participativos en sus diferentes niveles. En función de las respuestas recibidas, hemos concentrado las distintas secciones, negociados y unidades a las que pertenecen los entrevistados en 6 áreas: Hacienda; Modernización y Calidad, separando dentro de esta última las unidades que se integran en Información, Atención a la Ciudadanía y Participación Ciudadana; Servicios a la Ciudadanía; Urbanismo, y Secretaría General. Ello en base al organigrama trasladado por la Administración basado en RPT 2013.

Así, en relación a la frecuencia con la que se realizan procesos de participación ciudadana en la unidad administrativa, queda de manifiesto que las únicas áreas en que estos se realizan con frecuencia es la que integra Información, Atención a la Ciudadanía y Participación ciudadana

(último trimestre o último mes), así como Servicios a la Ciudadanía, mientras que en las áreas de Hacienda, Modernización, y Secretaría General no los han realizado nunca o desde hace varios años. En Urbanismo destaca haberse llevado a cabo algún proceso participativo en el último año.

En cuanto a la predisposición a poner en marcha procesos participativos, ya se ha puesto de manifiesto que es prácticamente unánime, pero se destaca una mayor resistencia en el área de Hacienda, frente al acuerdo total en el deseo y posibilidad de realizarlos las áreas de Información, Atención y Participación y de Servicios a la Ciudadanía, así como en Secretaría General.

Respecto a los niveles de participación que se interpreta se adaptan más a las distintas áreas, los niveles más tradicionales (información y consulta) son los que imperan en el área de Hacienda, Modernización y Urbanismo. Mientras que en Servicios a la Ciudadanía e Información, Atención y Participación se registran niveles que tienden a la involucración, la colaboración y el empoderamiento.

#### **9.4. Relación de entrevistas en profundidad realizadas.**

##### **GRUPOS POLÍTICOS**

---

Grupo Municipal Popular  
Grupo Municipal Socialista  
Grupo Municipal de Ciudadanos  
Grupo Municipal de Compromís  
Grupo Municipal Castelló en Moviment

##### **RESPONSABLES POLÍTICOS MUNICIPALES**

---

Vicealcaldía de Castellón  
Concejalía de Participación Ciudadana, Igualdad y Vivienda  
Concejalía de Innovación, Empleo y Creatividad Ciudadana

##### **ÓRGANOS Y UNIDADES DIRECTIVAS MUNICIPALES**

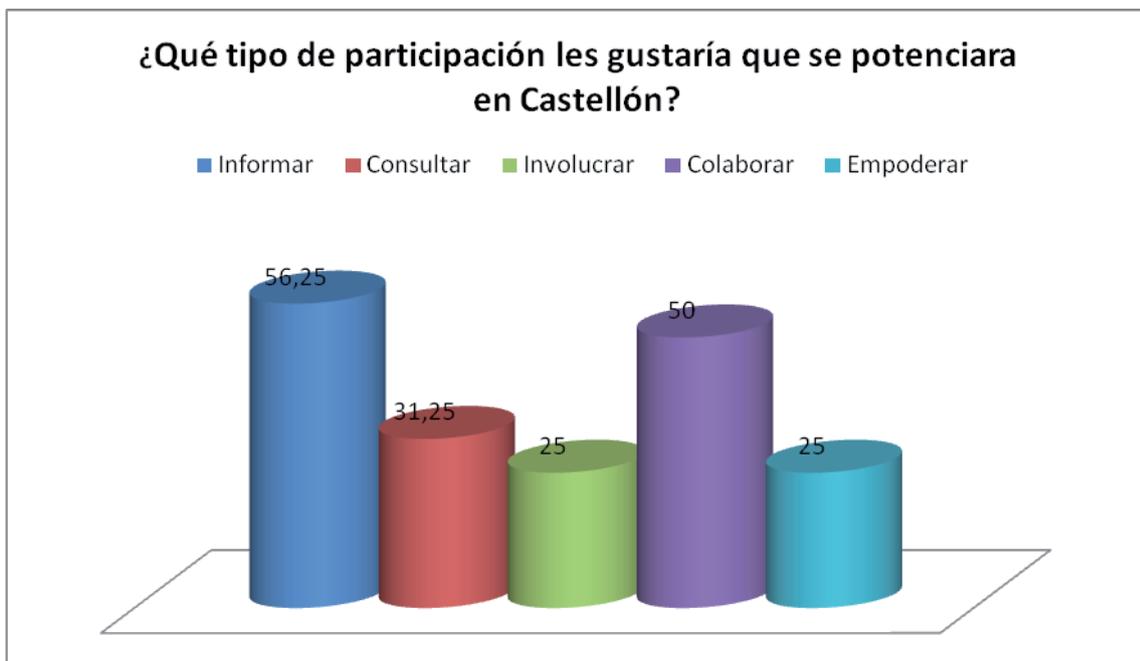
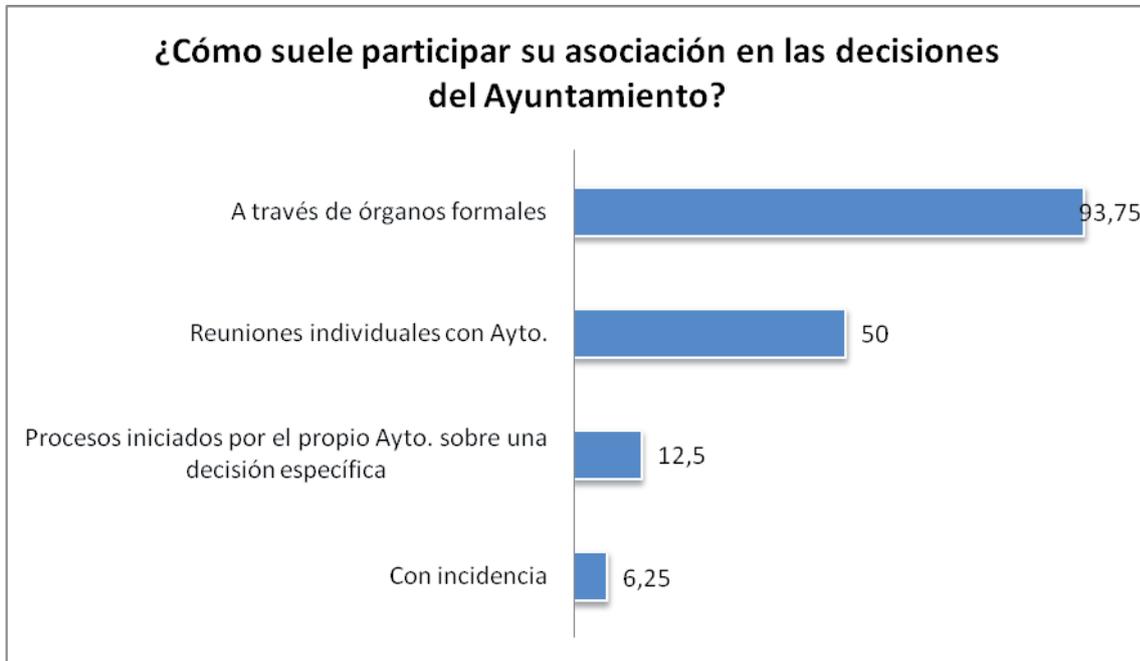
---

Secretaría del Pleno Municipal  
Dirección de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales

- Sección de Información y Atención a la Ciudadanía y Participación Ciudadana.
- Unidad de Participación Ciudadana

## 9.5. Anexo gráfico

### Claves Externas

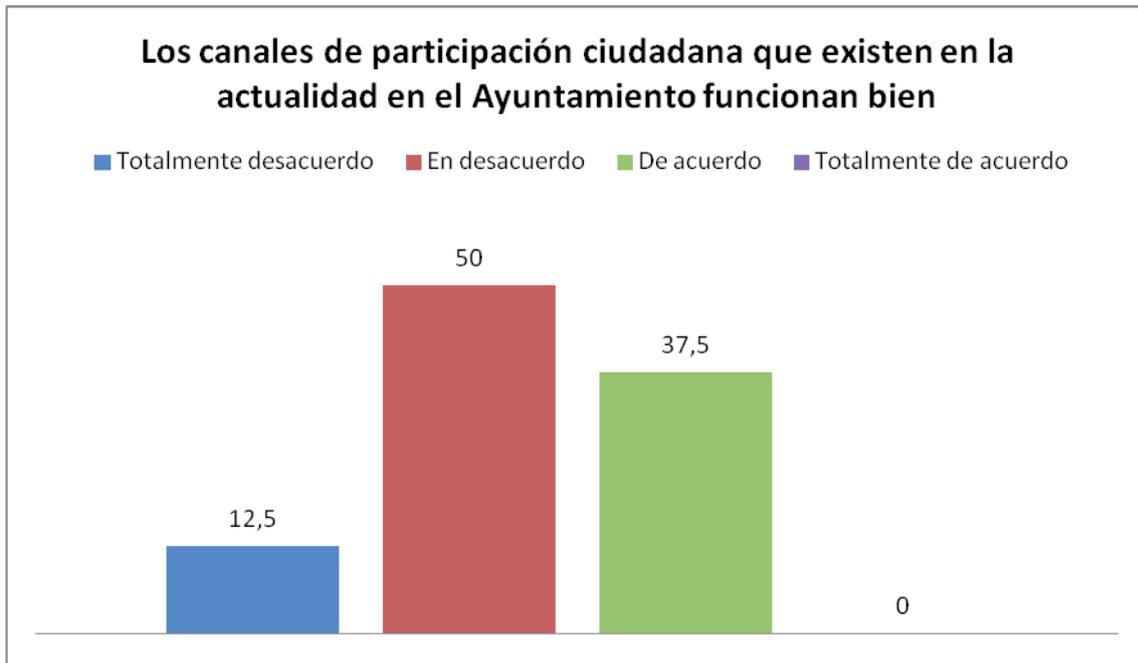


### ¿En qué áreas municipales le gustaría a su asociación que se realizaran procesos participativos?



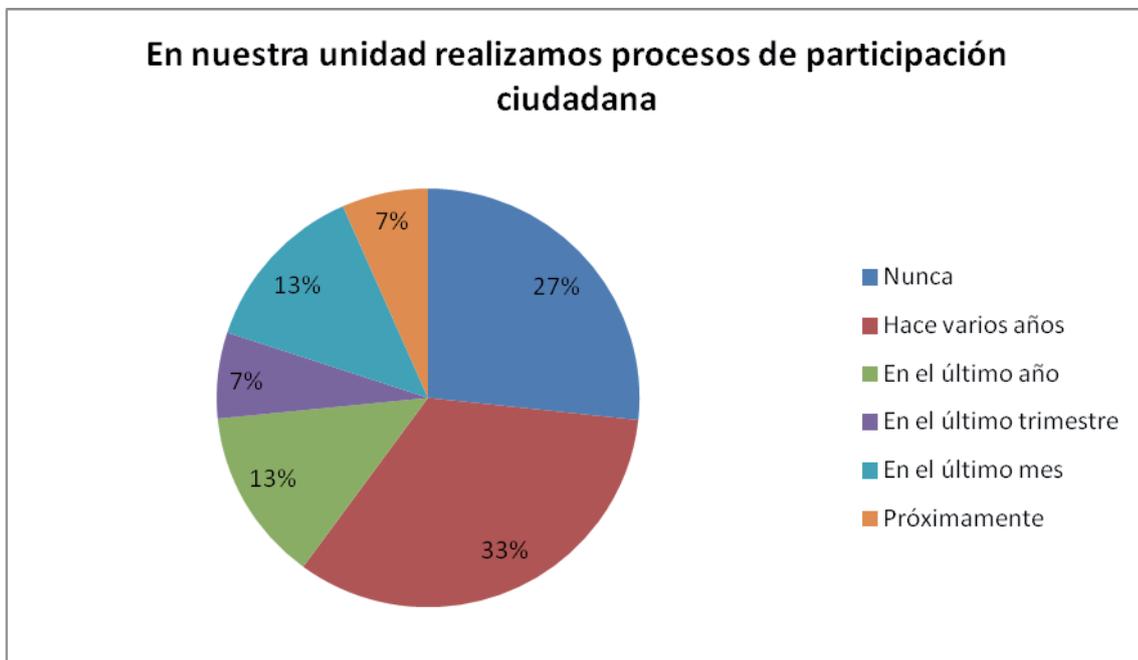
### ¿Qué es lo que mejor funciona, a juicio de su asociación, en el modelo de participación de Castellón?

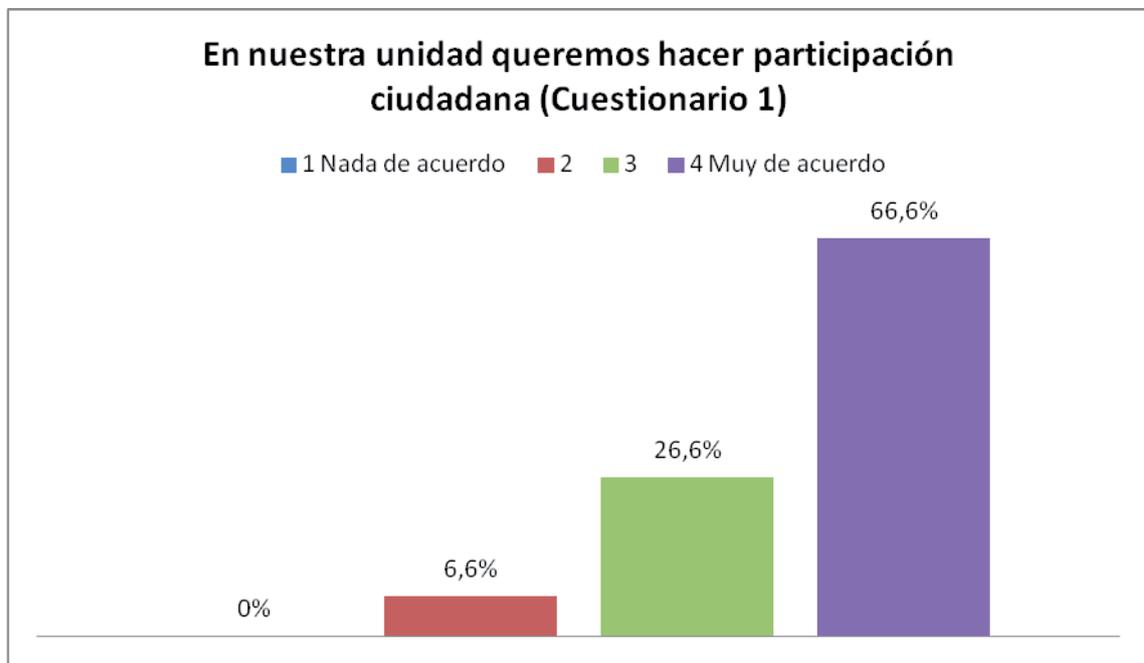
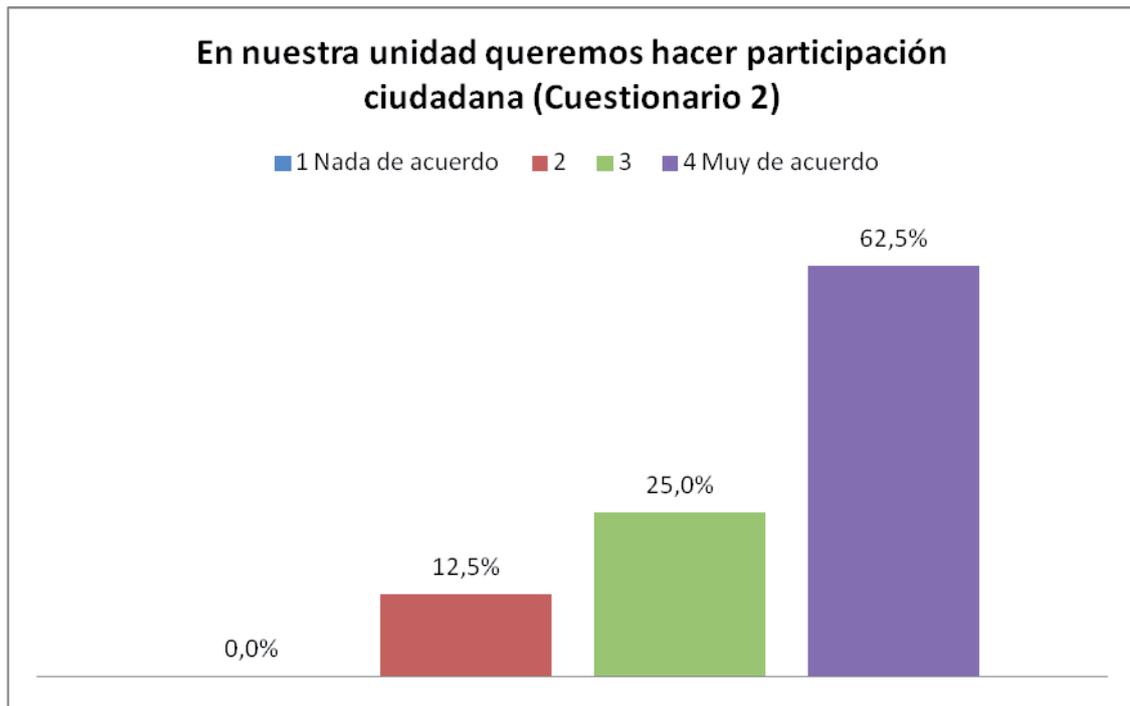




## 9.6. Anexo gráfico

### Claves Internas





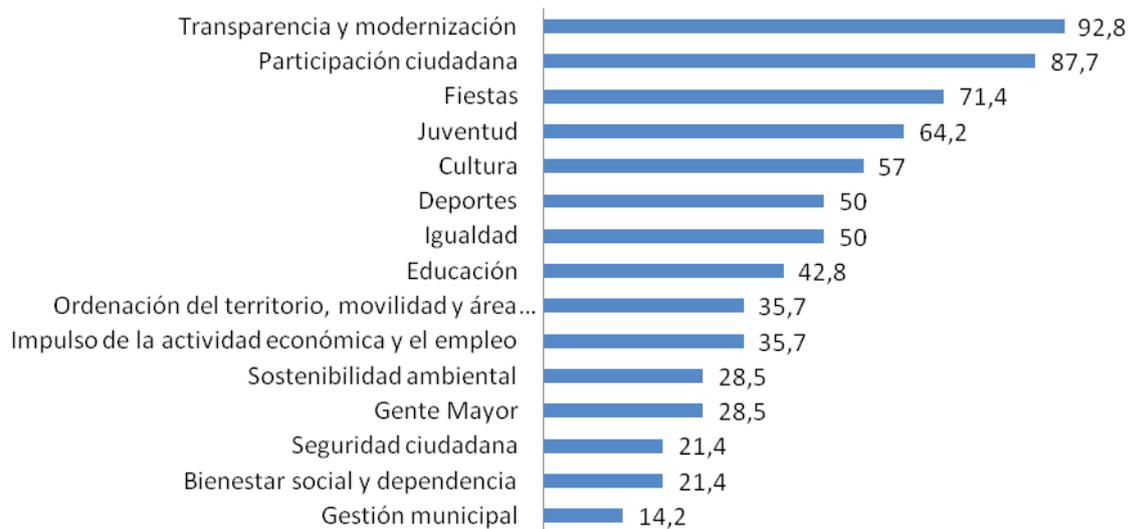
\*Observaciones:

Ligera variación, en línea descendente, en el deseo mayoritario de incluir la participación ciudadana en la Unidad (pasa de 93,2% a 87,5%). Se amplía el porcentaje que se sitúa en línea de ligero desacuerdo (de 6,6% a 12,5%). De nuevo, nadie ha manifestado estar en total desacuerdo.

### ¿En qué áreas municipales es más factible realizar procesos participativos? (Cuestionario 2)

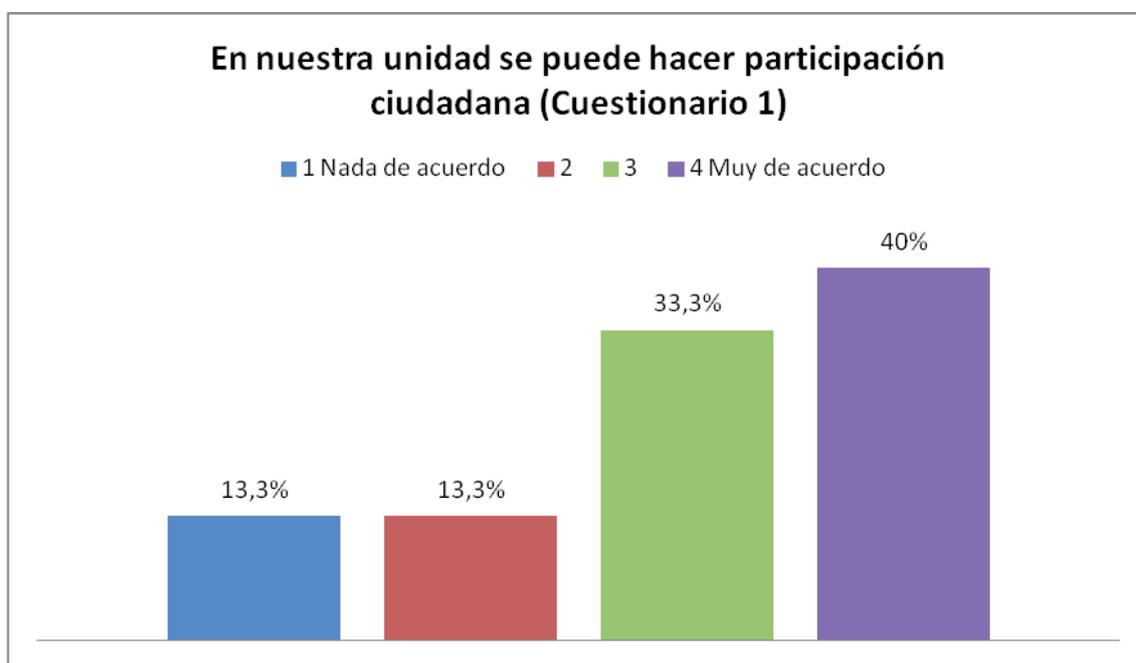
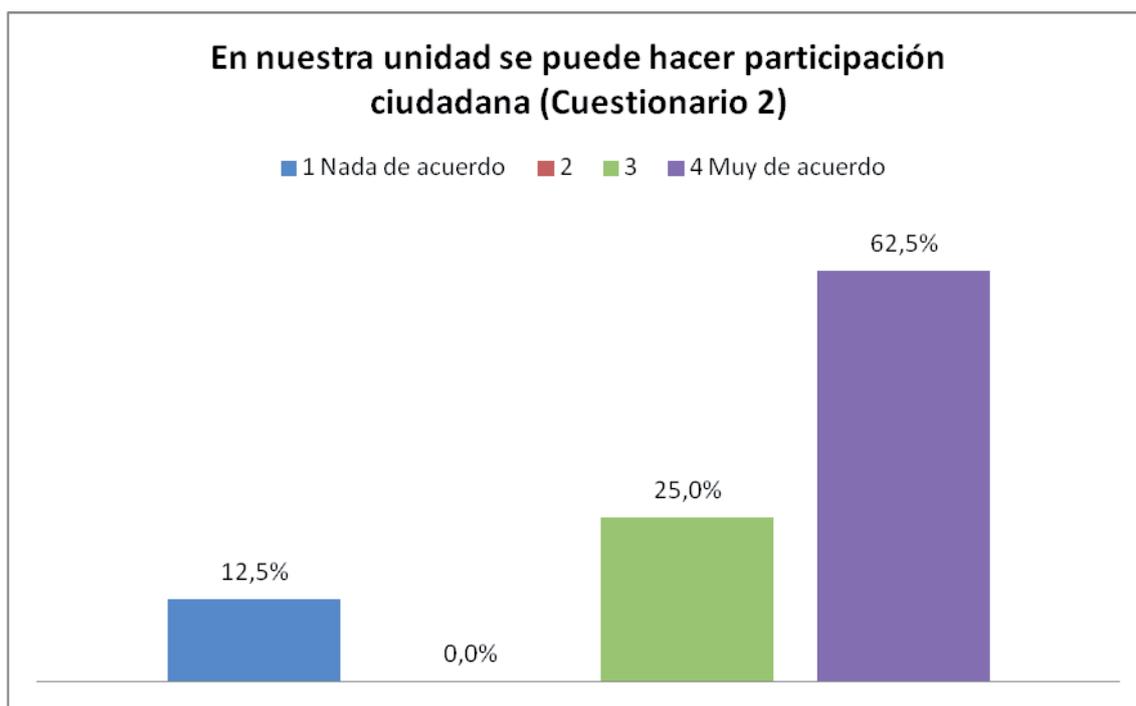


### ¿En qué áreas municipales es más factible realizar procesos participativos? (Cuestionario 1)



**\*Observaciones:**

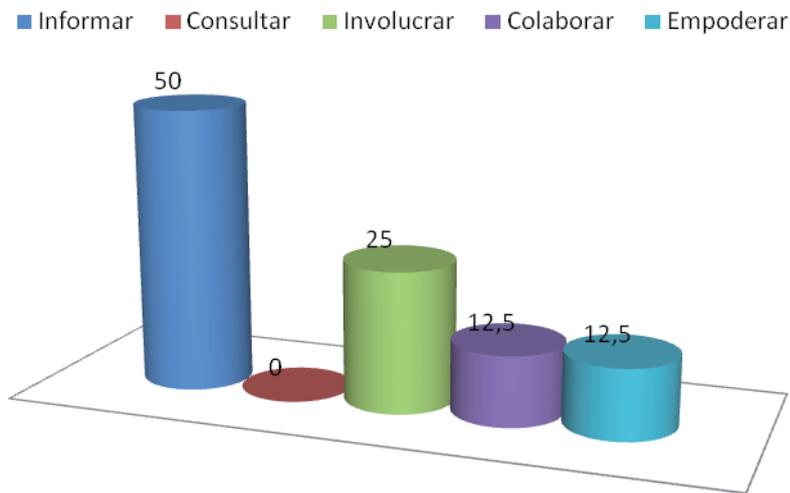
Transparencia y modernización continúa siendo el área preferida para implementar procesos participativos. Hasta 15 áreas seleccionadas. En la segunda ronda del cuestionario solo se podía seleccionar una posibilidad.



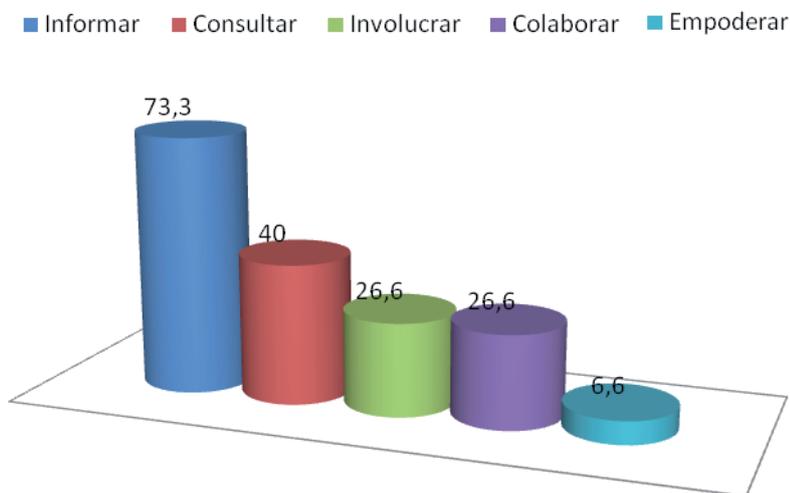
\*Observaciones:

Aumenta de forma significativa el porcentaje de total acuerdo con la posibilidad de incorporar la participación ciudadana a la unidad (de 40% a 62%). La gran mayoría (pasa de 73,3% a 87,5%) considera que se puede hacer participación. Disminuyen por su parte (de 26,6% a 12,5%) las respuestas que se sitúan en la franja del desacuerdo.

### Nivel de participación que se adapta más a nuestra Unidad (Cuestionario 2)

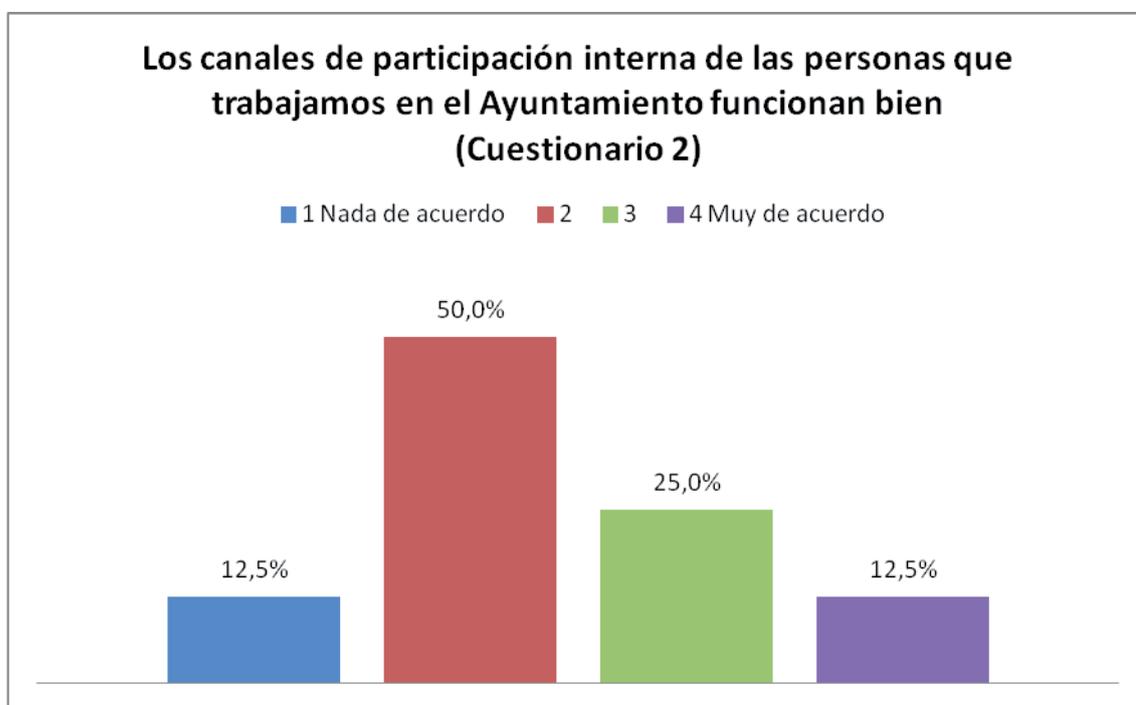
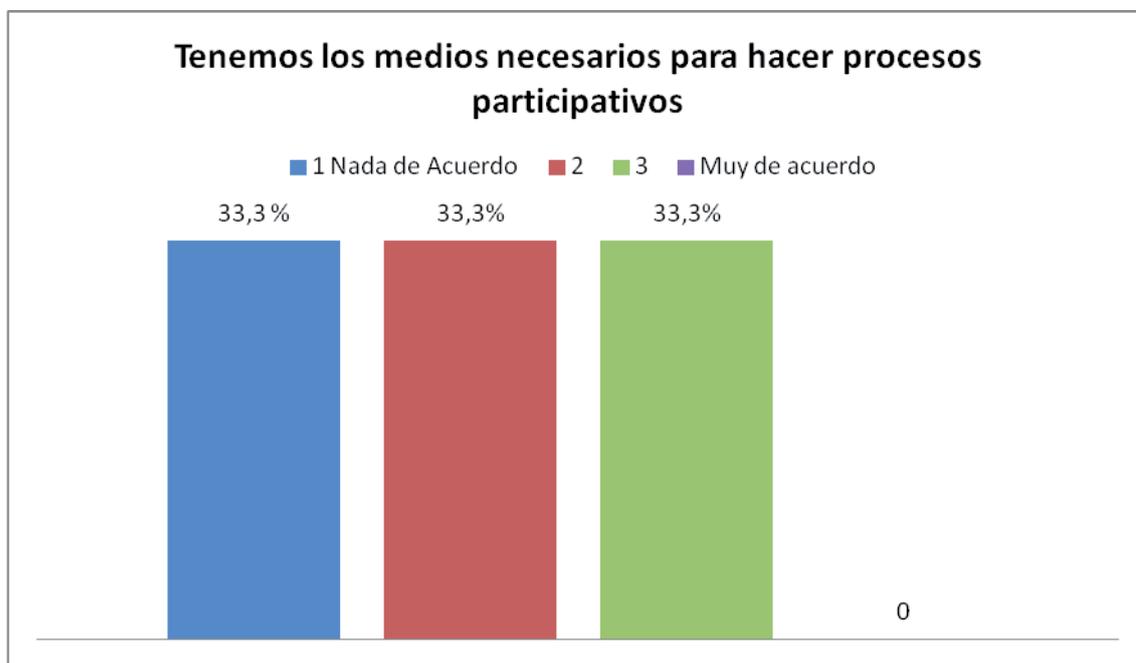


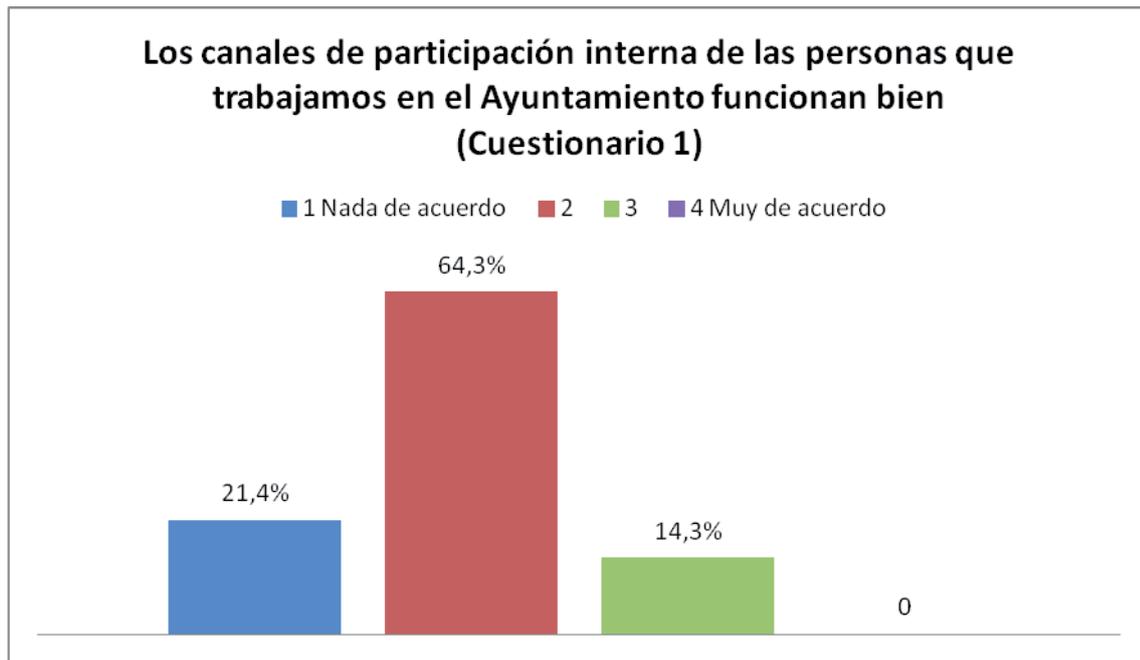
### Nivel de participación que se adapta más a nuestra Unidad (Cuestionario 1)



**\*Observaciones:**

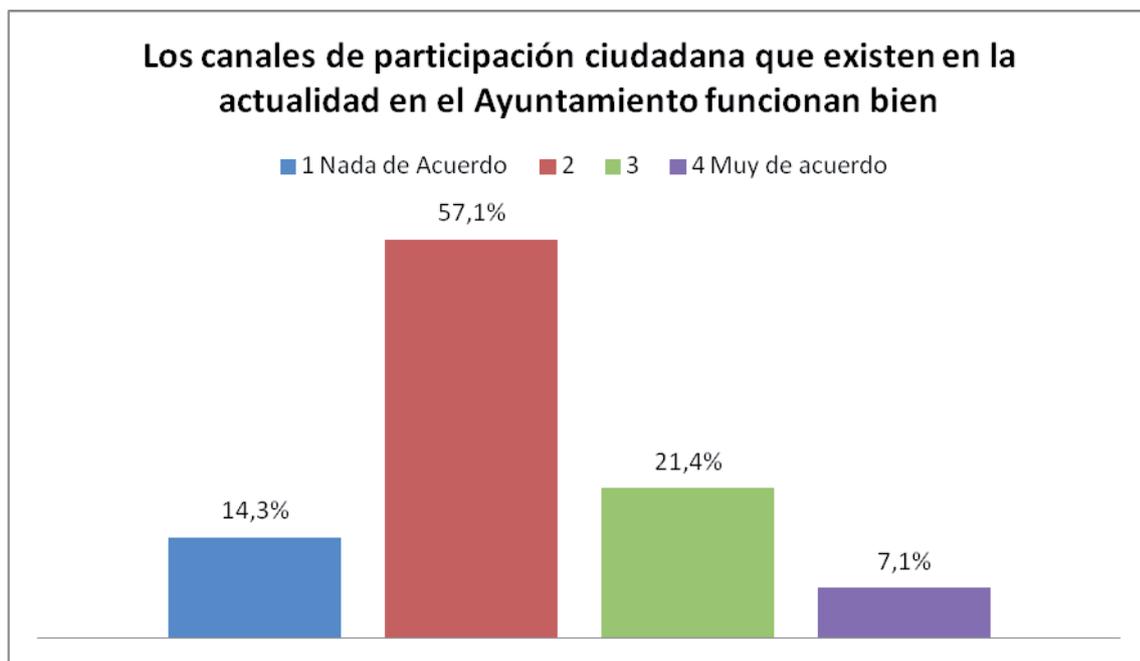
Respecto al primer cuestionario, baja notablemente informar y desaparece consulta (los niveles de participación más tradicionales), la opción de involucrar se mantiene, y bajan ligeramente (aunque no es significativo en número de respuestas ya que la muestra era menor) colaborar y empoderar.

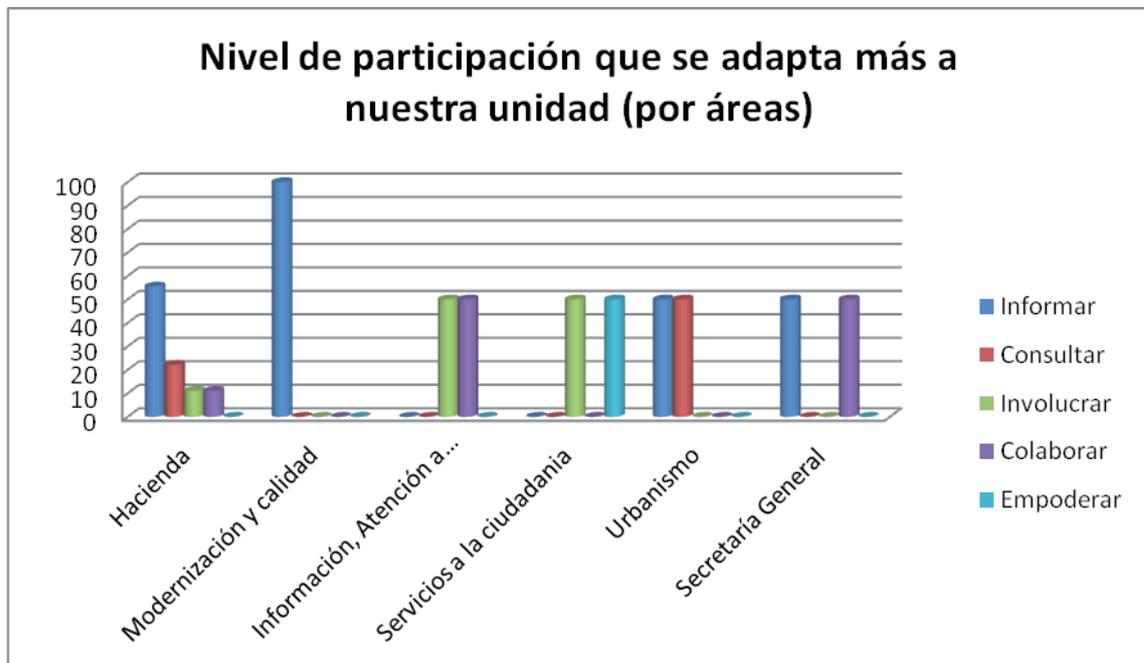




\*Observaciones:

Tendencia a corregir la opinión en torno a una mejor consideración de los canales de participación interna: el porcentaje de acuerdo con la afirmación pasa del 14,3% al 37,5%; por su parte, la escala de desacuerdo cae del 85,7% al 62,5%.





## Licencia:

---

Los contenidos de este trabajo están bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-CompartirIgual 3.0

