

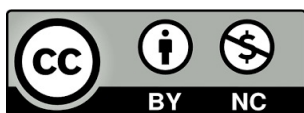
Susana Díez Calvo

Diseño y validación de una  
plataforma de participación  
ciudadana electrónica para la  
mejora de los procesos  
participativos mediante el enfoque  
de Diseño de Servicios

Director/es

Lidón López, Iván  
Rebollar Rubio, Rubén

<http://zaguan.unizar.es/collection/Tesis>



Universidad de Zaragoza  
Servicio de Publicaciones

ISSN 2254-7606





**Universidad**  
Zaragoza

Tesis Doctoral

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UNA PLATAFORMA DE  
PARTICIPACIÓN CIUDADANA ELECTRÓNICA  
PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS  
PARTICIPATIVOS MEDIANTE EL ENFOQUE DE  
DISEÑO DE SERVICIOS

Autor

Susana Díez Calvo

Director/es

Lidón López, Iván  
Rebollar Rubio, Rubén

**UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA**  
**Escuela de Doctorado**

Programa de Doctorado en Ingeniería de Diseño y Fabricación

2025





**Universidad**  
Zaragoza

## Tesis Doctoral

Diseño y validación de una plataforma  
de participación ciudadana electrónica para  
la mejora de los procesos participativos  
mediante el enfoque de Diseño de Servicios

Autora

Susana Díez Calvo

Directores

Iván Lidón López  
Rubén Rebollar Rubio

Escuela de Ingeniería y Arquitectura  
2025





# **DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UNA PLATAFORMA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA ELECTRÓNICA PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS MEDIANTE EL ENFOQUE DE DISEÑO DE SERVICIOS**

Susana Díez Calvo

2025

Tesis doctoral



**Universidad**  
Zaragoza

**Directores**

Iván Lidón López

Rubén Rebollar Rubio





**Universidad**  
Zaragoza

Tesis doctoral

**Diseño y validación de una plataforma  
de participación ciudadana electrónica  
para la mejora de los procesos participativos  
mediante el enfoque de Diseño de Servicios**

Design and validation of an electronic citizen  
participation platform to improve participatory processes  
using a service design approach

Autora

**Susana Díez Calvo**

Directores

**Iván Lidón López**

**Rubén Rebollar Rubio**

Escuela de Ingeniería y Arquitectura  
Ingeniería de Diseño y Fabricación  
2025

## **Tesis doctoral**

Presentada por:  
Susana Díez Calvo

Directores:  
Dr. Iván Lidón López  
Dr. Rubén Rebollar Rubio

Para obtener el título de Doctora en el Programa de Doctorado  
en Ingeniería de Diseño y Fabricación  
de la Universidad de Zaragoza

Zaragoza, mayo 2025

Figura de portada generada mediante inteligencia artificial



*A mi familia,  
os quiero.*



# Agradecimientos

Inspirándome en el Diseño de Servicios, el desarrollo de esta tesis ha sido un proceso colaborativo, iterativo, complejo y profundamente humano. Si representara mi experiencia como doctoranda en un mapa del servicio, estaría formado por una amplia red de personas que han hecho posible cada etapa, apoyándome en cada dificultad y celebrando cada logro alcanzado. En mi *frontstage*, he tenido el privilegio de contar con un valioso grupo de profesionales, cuyo compromiso y colaboración han contribuido de forma decisiva a enriquecer el desarrollo del estudio.

Estoy especialmente agradecida a mis directores de tesis, **Rubén Rebollar** e **Iván Lidón**, por su guía, su paciencia y su confianza en mí durante estos años. Gracias por las charlas infinitas, por ayudarme a despejar dudas en mis momentos de crisis, por impulsarme a desafiar mis propias convicciones y por tener siempre ganas de tomaros un buen almuerzo conmigo.

Gracias a mi compañero y amigo **Iñaki Gil**, cuyo apoyo ha sido fundamental para que esta tesis llegara a puerto. Gracias por estar dispuesto a escucharme siempre, por tus consejos certeros, por tus revisiones mordaces y por tirar de mí y animarme cuando más lo necesitaba. Todos los agradecimientos son pocos.

Gracias a **Berta Sola** y **Sergio Sarriá**, por dar vida a Idea Zaragoza conmigo, aportando ilusión, trabajo y compromiso.

Gracias al equipo de la Oficina de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Zaragoza, especialmente a **María Jesús Fernández**, **Luis Vidal** y **Antonio Herrero**. Gracias por brindarme la oportunidad de investigar junto a vosotros y de aprender de vuestra experiencia.

Además, como en todo servicio bien diseñado, el *backstage* ha sido crucial. Detrás de cada acción y etapa, ha habido un proceso de soporte silencioso pero imprescindible: aquellas personas que han cuidado mi energía, mi ánimo y mi equilibrio emocional a lo largo del camino.

Gracias a mis compis de despacho con quienes tantas horas he pasado, **Elena Heras, Enrique Samperio, Ian Frega y Jesús Paz**. Gracias por las risas compartidas, los ratos de terapia conjunta y por hacer más llevaderos los momentos difíciles.

Un agradecimiento especial a mi familia, pilar fundamental en mi vida. A mis padres **Ana y Rafa**, por haberme dado siempre alas y motivación para lograr todo lo que quería, apoyarme en cada decisión y sostenerme de forma incondicional. A mi hermana **Patricia** por ser una fuente de inspiración constante en todos los aspectos de mi vida, por cuidarme a cada paso que doy y ser siempre equipo. A **Tina**, por enseñarme el valor del esfuerzo y la constancia y cuidarme siempre tanto. A mis queridas **Calvo Ballester**, por ser el cariño personificado. A quienes han llegado para quedarse, y también me han acompañado en este camino: **Fran, Sioni, Sara, Víctor, Pepe, Rosi, Lucía, Inés** y, a la pequeña **Maya**, que sin duda ha sido mi alegría estos últimos meses en la recta final. Deseo que esta investigación ayude a mejorar tu vida adulta de alguna manera.

Gracias a mis amigas y amigos, refugio de risas, desconexión y vitalidad. Especialmente a **Marina, Bea, Leyre, Lucía, Silvia G., Silvia L., Adriana, Dani, MP, Iván, Pilar, Clara y Teresa**. Espero poder dedicaros más tiempo a partir de ahora.

Y por último a ti, **Jorge**, mi compañero de vida. Gracias por tu paciencia infinita, por tu confianza inquebrantable en mí, por tu ternura que calma, tu risa que ilumina incluso los días más difíciles y tu forma de hacer que todo sea más fácil.

Gracias de corazón.



# Resumen

La participación ciudadana es un pilar fundamental de las democracias contemporáneas, al permitir que la ciudadanía se involucre activamente tanto en la toma de decisiones políticas como en el diseño de los servicios públicos. No obstante, pese a sus beneficios potenciales, la literatura ha identificado múltiples problemas que limitan su efectividad, como la escasa participación, la baja representatividad o el elevado esfuerzo que requiere. En este contexto, las plataformas de participación electrónica han surgido como una vía para superar estas limitaciones y fortalecer los procesos participativos. Si bien han supuesto avances en algunos aspectos, muchos de los problemas persisten, y se han añadido otros nuevos asociados a su dimensión digital, como la brecha tecnológica, la limitada accesibilidad o el diseño deficiente de sus interfaces.

Numerosos estudios coinciden en que el diseño de los procesos participativos es un factor clave para su éxito o fracaso. Aunque existe abundante literatura sobre métodos y factores relevantes, buena parte de ella adopta un enfoque principalmente teórico, lo que ha generado una brecha significativa entre el conocimiento académico y su aplicación práctica. Esta desconexión, sumada a la complejidad inherente a los procesos participativos y a la diversidad de variables contextuales, conduce con frecuencia a enfoques de diseño informales, basados en la intuición o el ensayo y error. Ante esta situación, la literatura destaca la necesidad de buscar nuevos modelos metodológicos prácticos, estructurados y adaptables, capaces de integrar las múltiples necesidades, expectativas y realidades concretas de los diferentes actores implicados.

Esta tesis responde a dicha necesidad proponiendo el **Diseño de Servicios** como enfoque metodológico para abordar los problemas de los procesos participativos y guiar el diseño de plataformas de participación ciudadana electrónica. Por su carácter

holístico, centrado en las personas, cocreativo, iterativo y basado en la evidencia, este enfoque permite identificar los problemas reales que afectan a la participación e implicar a los distintos actores en todas las fases del proceso de diseño.

La principal contribución de esta tesis es el diseño de **Idea Zaragoza**, una plataforma de participación ciudadana electrónica que introduce innovaciones tanto en su configuración como en el enfoque metodológico aplicado. Gracias al Diseño de Servicios, la plataforma no se ha concebido como un simple instrumento tecnológico, sino como un ecosistema participativo, en el que se alinean de forma integrada las herramientas, actores e interacciones en su contexto. Los resultados del proceso de validación evidencian un alto nivel de satisfacción entre los usuarios y mejoras significativas en aspectos clave, como el aumento de participantes —especialmente jóvenes—, el incremento de procesos lanzados y la superación de problemas detectados en experiencias anteriores.

Esta tesis ayuda a cerrar la brecha entre teoría y práctica en el diseño de procesos participativos, presentando y validando un caso que aplica el Diseño de Servicios a la participación ciudadana electrónica. Además, proporciona acciones y herramientas útiles como referencia para quienes buscan mejorar la calidad de estos procesos, y ofrece un marco práctico para avanzar hacia modelos de participación más eficaces, inclusivos y sostenibles, basados en una comprensión profunda de la ciudadanía y su contexto.

# Abstract

Citizen participation is an essential pillar for the proper functioning of modern democracies, as it facilitates the active involvement of citizens in both political decision-making and public service design. However, despite its potential benefits, the literature has identified a number of problems that compromise its effectiveness, such as low participation, low representativeness and high effort required on the part of citizens. In this context, e-participation platforms have emerged as an opportunity to overcome these shortcomings and expand the possibilities of participatory processes. While they have brought improvements in certain areas, in practice many of the problems persist and new difficulties have arisen related to their digital dimension, such as the technological divide, limited accessibility and poor interface design.

Several studies agree that the design of participatory processes is a critical factor in their success or failure. Although there is a large body of literature on methods and factors influencing their design, most of these studies take a predominantly theoretical approach, which has created a significant gap between academic knowledge and its practical application. This gap, combined with the inherent complexity of participatory processes and the multiplicity of contextual variables that condition them, often leads to the adoption of informal design approaches based on intuition or trial and error. In response, the literature highlights the need to develop practical, structured and adaptable methodological models and frameworks capable of integrating multiple perspectives. It also highlights the importance of these approaches being human-centred in order to respond effectively to their specific needs, expectations and realities.

This thesis responds to this need by proposing Service Design as a methodological approach to address the problems of participatory processes and to guide the design of e-participation platforms. Its human-centred orientation, together with



its holistic, co-creative, iterative and evidence-based nature, makes it possible to identify the real problems affecting citizen participation and to involve the different actors in all phases of the design process.

The main contribution of this research is the development of Idea Zaragoza, an electronic citizen participation platform that introduces innovations both in its configuration and in the methodological approach that has guided its design and development. Thanks to Service Design, the platform has not been conceived as a simple technological tool, but as a participatory ecosystem that integrates tools, actors, interactions and the context in which participation takes place. Its validation showed a high level of user satisfaction and significant improvements in key aspects of citizen participation, such as an increase in the number of participants – particularly among young people –, an increase in the number of participatory processes launched and the overcoming of previously identified problems related to citizen participatory processes.

Overall, this thesis contributes to reducing the gap between theory and practice in the design of participatory processes and tools by presenting a validated case that demonstrates the application of Service Design in the field of e-participation. It also offers a set of design actions and tools that can serve as a reference and inspiration for designers, researchers and public officials interested in improving the quality of participatory processes. In doing so, it provides a practical framework for moving towards more effective, inclusive and sustainable models of participation, guided by a comprehensive understanding of complexity and the real needs of citizens.

# Tabla de contenidos

Resumen	xii
Abstract	xiv
Lista de figuras	xxi
Lista de tablas	xxvii

1. Introducción	1
1.1. Contexto de la tesis	4
1.1.1. La participación ciudadana en Europa y España en la actualidad	4
1.1.2. El contexto específico de la tesis: Ayuntamiento de Zaragoza	5
1.2. Interés e impacto científico	8
1.2.1. Producción científica	9
1.2.2. Estructura de la tesis	10
2. Justificación y objetivos	13
2.1. Justificación	16
2.2. Objetivos de la investigación	18

<b>3. Revisión de la literatura</b>	19
<b>3.1. La participación ciudadana</b>	22
3.1.1. Concepto de participación ciudadana	22
3.1.2. Beneficios de la participación ciudadana	31
3.1.3. Modelos y teorías de la participación ciudadana	33
3.1.4. Dimensiones de la participación ciudadana	37
3.1.5. Evolución de la participación ciudadana hacia la e-participación	46
3.1.6. E-participación	50
<b>3.2. Problemas de la participación ciudadana</b>	55
3.2.1. Problemas de la participación ciudadana convencional	55
3.2.2. Problemas de la e-participación	60
<b>3.3. El enfoque de diseño como facilitador para mejorar la participación ciudadana</b>	66
3.3.1. El diseño de la participación ciudadana	66
3.3.2. Enfoques colaborativos y participativos para el diseño de la participación ciudadana	76
3.3.3. Enfoques y metodologías de diseño para la participación ciudadana	79
3.3.4. Diseño de Servicios para la participación ciudadana	84
<b>4. Metodología de investigación</b>	95
<b>4.1. Metodología general de la tesis</b>	98
4.1.1. Participatory Action-Research	98
4.1.2. Diseño de Servicios	100
<b>4.2. Estructura de la tesis</b>	102
4.2.1. Fase 1. Revisión del estado del arte del diseño de la participación ciudadana electrónica	102
4.2.2. Fase 2. Análisis de los problemas de los procesos participativos en la toma de decisiones políticas desde un enfoque de Diseño de Servicios	103

4.2.3. Fase 3. Diseño y desarrollo de una plataforma de participación ciudadana electrónica mediante el enfoque de Diseño de Servicios	104
4.2.4. Fase 4. Desarrollo, lanzamiento y validación de la plataforma Idea Zaragoza	104
<b>5. Estudio de los problemas de los procesos participativos en Zaragoza desde un enfoque de Diseño de Servicios</b>	107
<b>5.1. Diseño de la investigación</b>	110
5.1.1. Procedimiento	110
5.1.2. Participantes	110
5.1.3. Recogida de datos	113
5.1.4. Análisis de datos	114
<b>5.2. Resultados</b>	118
5.2.1. Identificación y descripción de los problemas de los procesos participativos en la toma de decisiones políticas	118
5.2.2. Análisis de la importancia de los problemas de los procesos participativos	118
5.2.3. Análisis comparativo de las percepciones de las partes interesadas sobre los problemas de los procesos participativos en la toma de decisiones políticas: Backstage vs. Frontstage	121
5.2.4. Mapeo de los problemas de los procesos participativos en un Service Blueprint	125
5.2.5. Propuestas de acciones de diseño	130
<b>6. Proceso de diseño de Idea Zaragoza</b>	133
<b>6.1. Introducción</b>	136
<b>6.2. Entregables del proceso de diseño</b>	140

<b>7. Descripción del ecosistema Idea Zaragoza</b>	201
<b>7.1. Descripción general</b>	204
7.1.1. Definición y diseño de retos en Idea Zaragoza	205
7.1.2. Composición del ecosistema Idea Zaragoza	207
7.1.3. Identidad visual y marca de Idea Zaragoza	208
<b>7.2. Descripción plataforma electrónica</b>	213
7.2.1. Estructura de páginas de la plataforma	213
7.2.2. Descripción de las páginas de la plataforma Idea Zaragoza	220
7.2.3. Herramientas de la plataforma Idea Zaragoza	232
7.2.4. Diagramas de flujo de la plataforma Idea Zaragoza	243
7.2.5. Diseño responsive y adaptabilidad a diferentes dispositivos	246
<b>7.3. Descripción medios publicitarios</b>	251
<b>7.4. Descripción grupos humanos</b>	255
<b>8. Desarrollo, lanzamiento y validación de Idea Zaragoza</b>	257
<b>8.1. Desarrollo e implementación de Idea Zaragoza en el entorno tecnológico del Ayuntamiento de Zaragoza</b>	260
<b>8.2. Lanzamiento de Idea Zaragoza. Caso #RetoSalamero</b>	263
<b>8.3. Validación de Idea Zaragoza</b>	272
8.3.1. Procedimiento	272
8.3.2. Resultados	273
8.3.2.1. Estudio de los indicadores de uso y participación	273
8.3.2.2. Estudio de usabilidad y satisfacción de Idea Zaragoza. Reto #EvalúaIdeaZaragoza	278
8.3.3. Impacto y visibilidad en el ecosistema participativo	292
<b>8.4. Estudio para la mejora de Idea Zaragoza</b>	293

8.4.1. Procedimiento	293
8.4.2. Resultados	295
<b>9. Discusión, limitaciones y trabajos futuros</b>	301
<b>9.1. Discusión</b>	302
9.1.1. Identificación y análisis de los problemas de los procesos participativos en la toma de decisiones políticas	302
9.1.2. Proceso de diseño del ecosistema Idea Zaragoza	306
9.1.3. El ecosistema Idea Zaragoza	309
9.1.3.1. El ecosistema Idea Zaragoza y el Diseño de Servicios	310
9.1.3.2. El ecosistema Idea Zaragoza y las dimensiones de la participación ciudadana	311
<b>9.2. Implicaciones prácticas</b>	318
<b>9.3. Limitaciones</b>	321
<b>9.4. Trabajos futuros</b>	324
<b>10. Conclusiones</b>	327
<b>10.1. Conclusiones</b>	328
<b>10.2. Conclusions</b>	330
<b>Referencias</b>	333
<b>Epílogo</b>	363

# Lista de figuras

<b>Fig. 1.</b> Democracy Cube	34
<b>Fig. 2.</b> Power Cube	35
<b>Fig. 3.</b> Dimensiones y elementos del 3A <sup>3</sup> -framework	36
<b>Fig. 4.</b> Escalera de la participación	39
<b>Fig. 5.</b> Adaptación del Espectro de la participación pública del IAP2	41
<b>Fig. 6.</b> Lista de instrumentos de participación ciudadana	43
<b>Fig. 7.</b> El campo de la e-participación (2006-2011)	51
<b>Fig. 8.</b> Grado de severidad de los problemas de la e-participación	62
<b>Fig. 9.</b> El ciclo del proceso de diseño y rediseño de los procesos participativos según Bryson et al. (2012)	67
<b>Fig. 10.</b> Marco de trabajo para plataformas de e-participación	70
<b>Fig. 11.</b> Etapas del SD llevadas a cabo en el proceso de diseño de esta tesis	100
<b>Fig. 12.</b> Proceso de análisis de datos	115
<b>Fig. 13.</b> Verbatims extraídos de las entrevistas	122
<b>Fig. 14.</b> Problemas de un proceso participativo en un Service Blueprint	126

<b>Fig. 15.</b> Proceso de diseño llevado a cabo en la Fase 3	139
<b>Fig. 16.</b> Mapa de stakeholders de los procesos participativos de Zaragoza	141
<b>Fig. 17.</b> Sesiones de safari y observaciones contextuales	143
<b>Fig. 18.</b> Formulario de valoración de propuestas	143
<b>Fig. 19.</b> Mapa de empatía de un joven zaragozano sin experiencia participativa	146
<b>Fig. 20.</b> Mapa de empatía de una ciudadana emigrante viviendo en Zaragoza	148
<b>Fig. 21.</b> Persona mayor con poca experiencia participativa	150
<b>Fig. 22.</b> Mapa de empatía de un líder de un colectivo vecinal	152
<b>Fig. 23.</b> Mapa de empatía de una técnica municipal encargada de participación	154
<b>Fig. 24.</b> Customer journey de los procesos participativos	156
<b>Fig. 25.</b> Paneles de ideas para motivar a la ciudadanía a participar	162
<b>Fig. 26.</b> Paneles de ideas para facilitar la participación a personas mayores	164
<b>Fig. 27.</b> Paneles de ideas para lograr una participación representativa	166
<b>Fig. 28.</b> Paneles de ideas para simplificar procesos participativos	168
<b>Fig. 29.</b> Paneles de ideas para captar jóvenes	170
<b>Fig. 30.</b> Concept card de “Zaragoza te llama” (izda.) y “Participatruck” (dcha.)	173
<b>Fig. 31.</b> Concept card de “Tu chat” (izda.) y “APPorta” (dcha.)	174



<b>Fig. 32.</b> Concept card de “Participatómetro” (izda.) y “EmpatiZar” (dcha.)	175
<b>Fig. 33.</b> Concept card de “Pasaporte” (izda.) y “111Participa ZGZ” (dcha.)	176
<b>Fig. 34.</b> Concept card de “Braincity” (izda.) y “Play ZGZ” (dcha.)	177
<b>Fig. 35.</b> Prototipo 1 (baja fidelidad). Página de inicio	184
<b>Fig. 36.</b> Prototipo 1 (baja fidelidad). Página de retos activos	185
<b>Fig. 37.</b> Prototipo 2 (media fidelidad). Página de reto	186
<b>Fig. 38.</b> Prototipo 3 (alta fidelidad)-Iteración 1. Página “Inicio”	188
<b>Fig. 39.</b> Prototipo 3 (alta fidelidad)-Iteración 1. Página de “Reto”	190
<b>Fig. 40.</b> Prototipo 3 (alta fidelidad)-Iteración 1. Página “Mi historial”	191
<b>Fig. 41.</b> Prototipo 3 (alta fidelidad)-Iteración 2. Página de “Inicio”	192
<b>Fig. 42.</b> Prototipo 3 (alta fidelidad)-Iteración 3. Página de “Inicio”	194
<b>Fig. 43.</b> Prototipo 3 (alta fidelidad)-Iteración 3. Página de “Retos activos”	195
<b>Fig. 44.</b> Prototipo 3 (alta fidelidad)-Iteración 3. Página de “Mi historial”	196
<b>Fig. 45.</b> Service blueprint del ecosistema Idea Zaragoza	198
<b>Fig. 46.</b> Mockup de Idea Zaragoza (vista ordenador y móvil)	205
<b>Fig. 47.</b> Estructura del ecosistema Idea Zaragoza	208
<b>Fig. 48.</b> Logotipo e identidad visual de Idea Zaragoza	209
<b>Fig. 49.</b> Sistema de diseño de Idea Zaragoza – Sistema cromático	210
<b>Fig. 50.</b> Sistema de diseño de Idea Zaragoza – Componente “Tarjeta de retos”	211

<b>Fig. 51.</b> Sistema de diseño de Idea Zaragoza – Componente “Tarjeta de idea”	211
<b>Fig. 52.</b> Árbol lógico de páginas de la plataforma Idea Zaragoza	213
<b>Fig. 53.</b> Página “Presentación” de Idea Zaragoza	215
<b>Fig. 54.</b> Página “Qué es” de Idea Zaragoza	216
<b>Fig. 55.</b> Página “Cómo participar” de Idea Zaragoza	217
<b>Fig. 56.</b> Página “Ayuda” de Idea Zaragoza	218
<b>Fig. 57.</b> Página “Retos activos” de Idea Zaragoza	219
<b>Fig. 58.</b> Página de “Reto”	222
<b>Fig. 59.</b> Visualización reto privado	223
<b>Fig. 60.</b> Página de “Resumen de idea”	224
<b>Fig. 61.</b> Página de “Información Grupos de Creativos”	225
<b>Fig. 62.</b> Vista detalle del formulario de inscripción a Grupos de Creativos	226
<b>Fig. 63.</b> Página de “Resultados”	228
<b>Fig. 64.</b> Página de “Resumen del reto”	229
<b>Fig. 65.</b> Página “Mi historial”	231
<b>Fig. 66.</b> Modal “Cómo participar en un reto” (Página de Reto)	235
<b>Fig. 67.</b> Modal informativo de una idea en “Historial de ideas” (Mi historial)	235
<b>Fig. 68.</b> Tablero de seguimiento de propuestas	236

<b>Fig. 69.</b> Sistema de indicadores de participación	236
<b>Fig. 70.</b> Mi participación en números	237
<b>Fig. 71.</b> Historial de procesos implementados	237
<b>Fig. 72.</b> Cuenta atrás y rankings	238
<b>Fig. 73.</b> Creación de idea	239
<b>Fig. 74.</b> Creación de aportaciones	240
<b>Fig. 75.</b> Mapa interactivo de propuestas	241
<b>Fig. 76.</b> Valoración de retos	241
<b>Fig. 77.</b> Módulo votación	242
<b>Fig. 78.</b> Diagrama de flujo de la participación en un reto	243
<b>Fig. 79.</b> Diagrama de flujo acciones en “Mi historial”	244
<b>Fig. 80.</b> Diagrama de flujo de “Grupos de Creativos”	245
<b>Fig. 81.</b> Página “Presentación” (izda.) y “Retos activos” (dcha.) versión móvil	247
<b>Fig. 82.</b> Página “Ayuda” (izda.) y “Cómo participar” (dcha.) versión móvil	248
<b>Fig. 83.</b> Página “Mi historial” (izda.) y “Menú” (dcha.) versión móvil	249
<b>Fig. 84.</b> Página de reto. Añadir idea (izda.) y ver ideas (dcha.) versión móvil	250
<b>Fig. 85.</b> Mupie de Idea Zaragoza en una vía urbana de Zaragoza	253
<b>Fig. 86.</b> Prototipado del #RetoSalamero en Idea Zaragoza	264
<b>Fig. 87.</b> Presentación institucional Idea Zaragoza	266

<b>Fig. 88.</b> Presentación institucional del #RetoSalamero	266
<b>Fig. 89.</b> Noticia que recoge la presentación de Idea Zaragoza (I)	267
<b>Fig. 90.</b> Noticia que recoge la presentación de Idea Zaragoza (II)	268
<b>Fig. 91.</b> Presentación mupies de Idea Zaragoza	269
<b>Fig. 92.</b> Mupies de Idea Zaragoza	269
<b>Fig. 93.</b> Noticia sobre la presentación de los resultados del #RetoSalamero	270
<b>Fig. 94.</b> Presentación de Idea Zaragoza en el VII Taller de expertos. Participación Pública e Innovación Tecnológica	271
<b>Fig. 95.</b> Taller Ciudades Abiertas	271
<b>Fig. 96.</b> Paneles de ideas del reto #MejorIdeaZaragoza	297

# Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Resumen de las dimensiones de la participación ciudadana según diversos estudios	36
<b>Tabla 2.</b> Tipos de instrumentos de e-participación clasificados en base a su función	53
<b>Tabla 3.</b> Tipos de instrumentos de e-participación	54
<b>Tabla 4.</b> Problemas de la participación ciudadana en la toma de decisiones gubernamentales	57
<b>Tabla 5.</b> Problemas de la participación ciudadana en el gobierno	59
<b>Tabla 6.</b> Principales problemas de la e-participación	63
<b>Tabla 7.</b> Identificación de los principales tipos de barreras del e-government en la Unión Europea (UE)	64
<b>Tabla 8.</b> Tipos de problemas a la innovación del e-gobierno	65
<b>Tabla 9.</b> Guía de diseño para los procesos de participación de Bryson et al. (2012)	68
<b>Tabla 10.</b> Factores clave en el diseño de procesos participativos	74
<b>Tabla 11.</b> Composición de la muestra (personas entrevistadas)	112
<b>Tabla 12.</b> Guion entrevista	114

<b>Tabla 13.</b> Problemas de participación identificados en las entrevistas	119
<b>Tabla 14.</b> Importancia de los problemas de los procesos participativos	121
<b>Tabla 15.</b> Frecuencia de aparición de los problemas según las categorías de entrevistados	124
<b>Tabla 16.</b> Acciones de diseño para abordar los problemas de los procesos participativos	131
<b>Tabla 17.</b> Preguntas How Might We	160
<b>Tabla 18.</b> De los problemas a las acciones de diseño para la conceptualización del ecosistema Idea Zaragoza: el proceso	179
<b>Tabla 19.</b> Especificaciones de diseño de Idea Zaragoza	181
<b>Tabla 20.</b> Tipos de procesos participativos y características en Idea Zaragoza	207
<b>Tabla 21.</b> Identificación y descripción de las páginas que componen el ecosistema Idea Zaragoza	214
<b>Tabla 22.</b> Herramientas y funcionalidades de la plataforma Idea Zaragoza	233
<b>Tabla 23.</b> Descripción de las acciones realizadas para la validación de Idea Zaragoza	273
<b>Tabla 24.</b> Evolución anual de personas registradas en la Plataforma de Gobierno Abierto (2018–2024)	274
<b>Tabla 25.</b> Estadísticos descriptivos de nuevas personas registradas cada año en los periodos 2018-2020 y 2022-2024	275
<b>Tabla 26.</b> Estadísticos descriptivos de nuevas personas jóvenes registradas cada año en los periodos 2018-2020 y 2022-2024	275

<b>Tabla 27.</b> Indicadores de participación de la plataforma Idea Zaragoza (2022-2024)	276
<b>Tabla 28.</b> Procesos participativos lanzados antes y después de Idea Zaragoza (2018-2024)	277
<b>Tabla 29.</b> Ejemplos de retos reales lanzados en Idea Zaragoza	277
<b>Tabla 30.</b> Guion reto #EvalúaIdeaZaragoza	279
<b>Tabla 31.</b> Caracterización de la muestra de participantes del reto #EvalúaIdeaZaragoza	280
<b>Tabla 32.</b> Resultados pregunta EIZ7. ¿Cómo conoció Idea Zaragoza?	281
<b>Tabla 33.</b> Resultados pregunta EIZ8. ¿Qué fue lo que le motivó a participar en Idea Zaragoza?	282
<b>Tabla 34.</b> Resultados pregunta EIZ9. ¿En qué retos de Idea Zaragoza ha participado?	283
<b>Tabla 35.</b> Evaluación de las características de la plataforma Idea Zaragoza, ordenadas de mayor a menor media (EIZ10)	284
<b>Tabla 36.</b> Probabilidad de volver a participar en Idea Zaragoza (EIZ11)	285
<b>Tabla 37.</b> Probabilidad de recomendar Idea Zaragoza (EIZ12)	285
<b>Tabla 38.</b> Estadísticos descriptivos de las preguntas relacionadas con el #RetoSalamero	287
<b>Tabla 39.</b> Aspectos más valorados de la participación en el #RetoSalamero (EIZ17)	287
<b>Tabla 40.</b> Motivos para no haber participado en ningún proceso participativo (EIZ18.1)	288

<b>Tabla 41.</b> Motivos para no haber participado en ningún proceso participativo de Idea Zaragoza (EIZ18.2)	289
<b>Tabla 42.</b> Motivadores para participar en Idea Zaragoza (EIZ19)	290
<b>Tabla 43.</b> Evaluación de la mejora de los problemas de participación ciudadana en Zaragoza gracias a Idea Zaragoza, ordenados de mayor a menor media (EIZ20)	291
<b>Tabla 44.</b> Preguntas lanzadas en el reto #MejoraldeaZaragoza	293
<b>Tabla 45.</b> Propuestas de mejora obtenidas en el reto #MejoraldeaZaragoza	296





# **1. Introducción**



Este capítulo tiene como objetivo proporcionar una visión general de esta tesis doctoral, estableciendo su contexto, relevancia y alcance. En primer lugar, se presenta el contexto de la investigación, situando la cuestión de estudio dentro de su marco teórico. A continuación, se aborda el interés e impacto de la investigación, incluyendo la producción científica obtenida, con el fin de resaltar su contribución al ámbito académico y profesional.

Asimismo, se expone la estructura de la tesis con el objetivo de ofrecer una guía clara sobre el desarrollo y la organización del trabajo. De este modo, este capítulo establece el punto de partida para la comprensión de la tesis y su propósito dentro del campo de investigación.

## 1.1. Contexto de la tesis

### 1.1.1. La participación ciudadana en Europa y España en la actualidad

En la actualidad, la participación ciudadana, tanto en el marco europeo como en el español, es un pilar fundamental para fortalecer la democracia, fomentar la transparencia y mejorar las políticas y servicios públicos.

En el ámbito europeo, la Unión Europea (UE) promueve activamente la participación a través de diversas iniciativas y marcos normativos. Destacan el *Plan de Acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales*, que resalta la importancia de la democracia participativa; el Reglamento (UE) 2019/788 (2019) sobre la iniciativa ciudadana europea, que actualiza las normas para contribuir a reforzar la democracia a través de la participación de la ciudadanía en la vida democrática y política de la UE; y programas como *Europa con los Ciudadanos*, que tiene como objetivo fomentar la ciudadanía europea y mejorar las condiciones para la participación ciudadana y democrática a nivel de la UE. Además, en los últimos años, han cobrado especial relevancia las plataformas digitales, como *FuturEU* y *Conference on the Future of Europe*, que han permitido recoger opiniones de la ciudadanía sobre el futuro de la UE. En general, el enfoque europeo busca integrar la voz de la ciudadanía en el diseño de políticas, destacando en áreas como el cambio climático, la economía circular o la digitalización.

En España, la participación ciudadana se ha consolidado como un eje fundamental en la gestión pública, con avances en varios niveles. En el ámbito normativo, la Ley 19/2013 (2013), de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno ha impulsado instrumentos para la rendición de cuentas y la implicación de la ciudadanía en la toma de decisiones. Los presupuestos participativos se han extendido en muchas ciudades,

permitiendo a la ciudadanía decidir sobre una parte del gasto público, con ejemplos destacados en Madrid, Barcelona, Zaragoza y Valencia. También ha cobrado fuerza la democracia digital, con plataformas como Decide Madrid y Decidim, que han posibilitado que miles de personas participen en consultas y propuestas legislativas. Además, se han potenciado los foros y consejos ciudadanos como espacios deliberativos para el debate sobre políticas públicas.

Las plataformas de participación electrónicas han revolucionado la manera en que la ciudadanía participa en la política. Instrumentos como las encuestas en línea, los foros de discusión y las aplicaciones móviles para la participación permiten a los ciudadanos contribuir con sus ideas y opiniones de manera más accesible y conveniente. Estas tecnologías no solo facilitan la participación, sino que también amplían el alcance y la inclusividad de los procesos participativos (Sæbø et al., 2008; Aquaro et al. 2014; United Nations, 2016).

A pesar de los estudios y avances de las últimas décadas, la participación ciudadana continúa enfrentando numerosos problemas en la actualidad. La baja participación, la baja representatividad de los distintos actores, la falta de cultura de participación o los malos usos políticos son solo algunos de ellos. Además, la digitalización de la participación, si bien ha ampliado las oportunidades de la ciudadanía, también plantea sus propios problemas, como la brecha digital, que puede excluir a ciertos grupos y enfatizar desigualdades en el acceso y ejercicio de los derechos democráticos.

### **1.1.2. El contexto específico de la tesis: Ayuntamiento de Zaragoza**

Esta tesis se centra en el caso de Zaragoza (Aragón), quinta ciudad más poblada de España, con 691.037 habitantes registrados (Instituto Nacional de Estadística, 2024). Zaragoza ejerce como un foco económico, cultural y social de primer orden a nivel nacional. En las últimas décadas, la ciudad ha promovido activamente la participación ciudadana a través de diversas iniciativas, como el establecimiento de órganos participativos en el Ayuntamiento, la Oficina de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto (en adelante OPCTGA), un Consejo de Participación Ciudadana, presupuestos participativos, una sede electrónica y procesos participativos en los barrios. También ha llevado a cabo proyectos locales como, por ejemplo, *ThinkZAC*, y ha participado en proyectos nacionales y europeos como *Open Cities* y *Mobile-Age*. Para

obtener más información sobre la participación ciudadana en Zaragoza, puede consultarse Ayuntamiento de Zaragoza (2023a), Ayuntamiento de Zaragoza (2023b) o Ciudades Abiertas (s.f.). No obstante, como ocurre en otras grandes ciudades, y pese al interés y voluntad del Ayuntamiento de Zaragoza por fomentar la participación ciudadana, Zaragoza enfrenta numerosos retos en este ámbito.

El desarrollo de esta tesis se inscribe en un proyecto de colaboración impulsado por la OPCTGA y la Cátedra de Diseño de Servicios para la Ciudadanía del Ayuntamiento de Zaragoza dentro de la Universidad de Zaragoza (en adelante CDSC). Concebida como un espacio de investigación e innovación, la CDSC está compuesta por personal docente e investigador de la Escuela de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de Zaragoza. El equipo está formado por especialistas en el estudio de metodologías de diseño centradas en las personas y con el desarrollo de productos y servicios orientados a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. La colaboración entre el Ayuntamiento y la CDSC ha brindado el entorno adecuado para llevar a cabo esta investigación, en la que convergen la perspectiva académica, la experimentación práctica y el compromiso social con la innovación.

Los antecedentes del proyecto de esta tesis se asientan en el trabajo desarrollado por la OPCTGA en el Proyecto Ciudades Abiertas (Ciudades Abiertas, s.f.). Este proyecto colaborativo, enmarcado en la II Convocatoria de Ciudades Inteligentes, fue liderado por los ayuntamientos de A Coruña, Madrid, Santiago de Compostela y Zaragoza, en colaboración con Red.es, entidad pública adscrita al Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital a través de la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial. El proyecto fue cofinanciado con fondos FEDER y promovió la implantación de políticas de Gobierno Abierto mediante el desarrollo de soluciones reutilizables por otras administraciones públicas

Entre las actuaciones desarrolladas destacan la definición de nuevos vocabularios para el ámbito urbano, el desarrollo de soluciones orientadas a la publicación de datos abiertos, la elaboración de una metodología para los procesos participativos, la formulación de directrices para la implantación de portales de transparencia y el diseño de instrumentos reutilizables. Es en este último ámbito donde se enmarca la presente tesis.

En el marco del proyecto Ciudades Abiertas se llevó a cabo un análisis y una descripción detallada de los procesos participativos, así como de los instrumentos y aplicaciones desarrollados para gestionar adecuadamente dichos procesos en la ciudad de Zaragoza desde 2012. Este trabajo dio lugar a la creación de un Catálogo de Procesos de Participación y un Catálogo de Instrumentos de Participación, que forman parte de la plataforma de Gobierno Abierto del Ayuntamiento. Asimismo, se detectó la conveniencia de abrir nuevas líneas de trabajo orientadas a fomentar una mayor participación ciudadana y a mejorar la comunicación tanto sobre el desarrollo de los procesos participativos como sobre los resultados obtenidos en cada uno de ellos. En este contexto se empieza a desarrollar el proyecto que da lugar a esta tesis.



## 1.2. Interés e impacto científico

El valor de la presente tesis doctoral radica en la intersección de dos áreas en pleno desarrollo: la e-participación y el diseño de servicios.

Desde un punto de vista teórico, esta tesis contribuye a la literatura sobre participación ciudadana y e-participación, ofreciendo un marco de diseño de referencia para el desarrollo de soluciones tecnológicas en entornos municipales. Además, aporta al campo del diseño centrado en las personas y de servicios un caso validado de aplicación de estas metodologías en la administración pública. Esta contribución resulta especialmente relevante, ya que el *corpus* académico de estas metodologías requiere un mayor número de estudios que permitan a los servidores públicos confiar en estas metodologías y aplicarlas en otros ámbitos y proyectos.

Desde una perspectiva de innovación en la gestión pública, la aplicación del Diseño de Servicios introduce un enfoque centrado en las personas, lo que facilita la creación de procesos participativos más eficaces y experiencias de usuario más satisfactorias. A largo plazo, esto puede traducirse en un mayor grado de confianza en las instituciones locales y en una modernización de los mecanismos de interacción entre vecinos, asociaciones y administraciones públicas.

En términos de impacto práctico, la plataforma desarrollada no solo busca mejorar los problemas existentes de la participación, sino que también genera conocimiento transferible para su replicabilidad en otros entornos municipales. Esto aporta un modelo de referencia que puede enriquecer la práctica profesional de servidores públicos y gestores de proyectos de participación ciudadana.

Finalmente, el impacto de esta investigación trasciende el ámbito institucional para proyectarse en la esfera social. Fomentar la participación activa no solo

empodera a la ciudadanía y fortalece el tejido comunitario, sino que también impulsa la construcción de una cultura participativa más sólida.

### 1.2.1. Producción científica

Esta tesis doctoral ha dado lugar a diversas publicaciones científicas que contribuyen al estudio y mejora de los procesos participativos desde el enfoque del Diseño de Servicios. Entre ellas, se incluyen artículos en revistas indexadas en el *Journal Citation Reports* (JCR) y contribuciones en congresos internacionales:

- **Díez-Calvo, S.**, Lidón, I., Rebollar, R., y Gil-Pérez, I. (2025). Problems of Participatory Processes in Policymaking: A Service Design Approach. *Journal of Services Marketing*. [doi.org/10.1108/JSM-03-2024-0137](https://doi.org/10.1108/JSM-03-2024-0137)
- **Díez-Calvo, S.**, Gil-Pérez, I., Lidón, I., Manchado, E., y Samperio, E. (2024). Evaluation of the Idea Zaragoza platform for the improvement of citizen participation processes. *28th International Congress on Project Management and Engineering*.
- **Díez-Calvo, S.**, Gil-Pérez, I., Lidón, I., y Rebollar, R. (2023). How to increase citizen participation through service design. *27th International Congress on Project Management and Engineering*.
- **Díez-Calvo, S.**, Heras-Romanos, E., Lidón, I., Manchado, E., y Romero, C. (2021). Identification of barriers to participatory processes through the application of the service design methodology. *25th International Congress on Project Management and Engineering*.

Además, se encuentra actualmente en revisión la siguiente publicación:

- **Díez-Calvo, S.**, Gil-Pérez, I., Lidón, I., y Rebollar, R. (2025). Designing an e-participation platform through Design Thinking methodology: the case of Idea Zaragoza. *Government Information Quarterly*

### 1.2.2. Estructura de la tesis

Esta tesis doctoral se compone de nueve capítulos. El **Capítulo 1** introduce la investigación, presentando sus antecedentes y contexto. Asimismo, expone el interés y el impacto de la tesis, incluyendo la producción científica relacionada. Además, se describe la estructura general de la tesis.

El **Capítulo 2** aborda la justificación de la tesis y establece los objetivos de la investigación, tanto generales como específicos, proporcionando el marco que guía el desarrollo del trabajo.

El **Capítulo 3** presenta el marco teórico de la investigación. En primer lugar, se identifican la teoría y los modelos de participación ciudadana, su evolución histórica y su relación con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). En segundo lugar, se aborda la teoría relacionada con los problemas de la participación ciudadana, tanto convencional como digital. Por último, se exploran los diversos métodos y enfoques de diseño relacionados con los procesos participativos, resaltando la necesidad de nuevos métodos y la oportunidad del diseño centrado en las personas y del Diseño de Servicios.

El **Capítulo 4** describe la metodología utilizada para realizar esta investigación, su justificación y el proceso llevado a cabo con sus herramientas.

El **Capítulo 5** presenta un análisis detallado de los problemas que afectan a los procesos de participación ciudadana, abordados desde un enfoque de Diseño de Servicios. A lo largo del capítulo se identifican, analizan y mapean dichos problemas, y se proponen soluciones orientadas a mejorar la experiencia participativa.

El **Capítulo 6** expone en detalle el proceso de diseño del ecosistema de participación ciudadana Idea Zaragoza, abordando las distintas etapas del Diseño de Servicios, así como las herramientas y decisiones clave que guiaron su desarrollo. A continuación, el **Capítulo 7** presenta la descripción de Idea Zaragoza y describe su estructura y composición.

El **Capítulo 8** presenta el desarrollo, el lanzamiento y la validación del ecosistema Idea Zaragoza. Además, se incluyen una serie de propuestas para su mejora.

Finalmente, en el **Capítulo 9**, se exponen la discusión y conclusiones, comparando con estudios previos, discutiendo las implicaciones teóricas y prácticas, resumiendo los hallazgos clave, destacando las contribuciones al campo del diseño de servicios y participación ciudadana, mencionando las limitaciones de la tesis y ofreciendo recomendaciones para futuras investigaciones. Se incluye una lista de referencias bibliográficas y anexos que contienen transcripciones, y análisis complementarios, entre otros.



## **2. Justificación y objetivos**



Este capítulo se divide en dos partes. En primer lugar, se expone la justificación del estudio, destacando la importancia del problema abordado y la necesidad de aplicar el enfoque de Diseño de Servicios para su resolución. En segundo lugar, se presentan los objetivos de la investigación, centrados en el diseño y validación de una plataforma electrónica de participación ciudadana para el Ayuntamiento de Zaragoza, con el fin de mejorar sus procesos participativos mediante una aproximación basada en el Diseño de Servicios.



## 2.1. Justificación

La participación ciudadana es un fenómeno complejo que abarca múltiples dimensiones, como los actores implicados, el nivel de compromiso, los instrumentos utilizados y los factores que motivan la implicación de las personas. Dada la complejidad del contexto, el diseño de los instrumentos participativos juega un papel clave en su éxito o fracaso. Sin embargo, los enfoques tradicionales han prestado más atención a los aspectos normativos y políticos que al diseño e implementación de la experiencia participativa. Como resultado, muchos instrumentos participativos siguen sin ofrecer los beneficios buscados, poniendo de manifiesto la necesidad de repensar cómo se diseñan e implementan estas iniciativas.

En los últimos años ha crecido el interés en los enfoques con “pensamiento de diseño” en distintos ámbitos, especialmente por su capacidad para afrontar problemas complejos en contextos caracterizados por la incertidumbre, la diversidad de actores y la necesidad de soluciones integrales. No obstante, todavía son escasas las metodologías y marcos de trabajo orientados al diseño de instrumentos de participación ciudadana —y de plataformas electrónicas en particular— que integren este enfoque y sitúen a las personas en el centro de su desarrollo.

En este sentido, el Diseño de Servicios, como enfoque de “pensamiento de diseño” centrado en las personas, proporciona una metodología estructurada y un conjunto de herramientas que pueden resultar valiosos en este ámbito. Además, este enfoque permite comprender las necesidades y expectativas de las personas involucradas, el contexto en el que se inscriben, las dinámicas de interacción, los mecanismos utilizados y las condiciones necesarias para garantizar su viabilidad. Sin embargo, a pesar de los múltiples beneficios que

ofrece, su aplicación en el ámbito de la participación ciudadana sigue siendo limitada.

Así, el objetivo principal de esta tesis es diseñar y validar una plataforma electrónica de participación ciudadana que contribuya a mejorar los problemas que presentan actualmente muchos procesos e instrumentos participativos. La investigación se plantea como una contribución al desarrollo de nuevas formas de concebir instrumentos de participación electrónicos que respondan de manera más adecuada a las necesidades reales de la ciudadanía y al contexto en los que se enmarcan, apoyándose en el Diseño de Servicios.

## 2.2. Objetivos de la investigación

Por lo expuesto anteriormente, esta tesis doctoral trata de dar respuesta a un objetivo principal y cuatro secundarios.

### Objetivo principal

**Obj. 1.** Diseñar y validar una plataforma electrónica de participación ciudadana utilizando un enfoque de Diseño de Servicios, con el fin de mejorar la participación ciudadana del Ayuntamiento de Zaragoza.

### Objetivos secundarios

**Obj. 1.1.** Realizar una revisión de la literatura de los problemas de la participación ciudadana y del diseño de procesos participativos.

**Obj. 1.2.** Identificar y analizar los problemas de los procesos participativos desde un enfoque centrado en las personas, mediante el Diseño de Servicios.

**Obj. 1.3.** Establecer acciones de diseño que contribuyan a la mejora de los problemas de la participación ciudadana bajo un enfoque de Diseño de Servicios.

**Obj. 1.4.** Analizar el impacto de la plataforma desarrollada en la mejora de los problemas de participación ciudadana en la ciudad de Zaragoza.

Al abordar estos objetivos, esta investigación contribuye al avance del conocimiento sobre la idoneidad del Diseño de Servicios en el desarrollo de instrumentos de participación ciudadana electrónica. Los resultados proporcionarán información a los diseñadores, responsables políticos y organizaciones que buscan crear plataformas de participación electrónica más eficaces y centradas en las necesidades y expectativas de las personas.

### **3. Revisión de la literatura**



Este capítulo responde al objetivo secundario **Obj. 1.1.:** “Realizar una revisión de la literatura de los problemas de la participación ciudadana y del diseño de procesos participativos”.

Este capítulo está compuesto por tres apartados que pretenden dar una base teórica sólida a la investigación para el desarrollo de esta. Para ello, se presenta una revisión de la literatura que contextualiza la participación ciudadana, los problemas que presenta y el enfoque de diseño como facilitador para la mejora de la participación ciudadana. En el apartado 3.1. *La participación ciudadana* se abordan las definiciones, modelos y dimensiones de la participación ciudadana, incluyendo su transición de formas convencionales a entornos digitales. En el apartado 3.2. *Problemas de la participación ciudadana* se profundiza en los problemas que inciden en la efectividad de la participación ciudadana y la e-participación. Finalmente, el apartado 3.3. *El enfoque de diseño como facilitador para mejorar la participación ciudadana* examina el enfoque del diseño como un recurso para mejorar el diseño de la participación ciudadana y se establecen los fundamentos del Diseño de Servicios dado que es la metodología adoptada para realizar esta investigación.

## 3.1. La participación ciudadana

### 3.1.1. Concepto de participación ciudadana

La participación ciudadana es un elemento esencial de las sociedades democráticas, ya que supone la implicación activa de las personas en los asuntos públicos que afectan a sus vidas y comunidades. Este concepto, ampliamente estudiado y debatido, ha dado lugar a múltiples definiciones que varían según el contexto, el enfoque teórico y los objetivos específicos. Desafortunadamente, incluso después de varias décadas de investigación, los conceptos clave aún no están bien definidos y se utilizan de manera indistinta (Rowe y Frewer, 2005). Esta situación se debe, en parte, a la amplitud del concepto, hecho que favorece la existencia de diversas interpretaciones dependiendo de la disciplina desde la cual se analice —la ciencia política, la sociología, la administración pública o el derecho—, así como a las múltiples formas y contextos en que se manifiesta, generando una gran variedad de enfoques y perspectivas (Involve, 2005; Luck, 2018; Gohari et al., 2020).

Sin embargo, más allá de sus distintas interpretaciones, existe un consenso general sobre su potencial para fortalecer las relaciones entre la ciudadanía y las instituciones, mejorar la calidad de las decisiones políticas y promover una gobernanza más inclusiva. Con el fin de comprender en profundidad este concepto, este apartado ofrece una visión general de la participación ciudadana, abarcando la definición de términos clave y la presentación de sus beneficios.

Desde una perspectiva académica, la ausencia de una definición única y universalmente aceptada de participación ciudadana ha dificultado su análisis sistemático y la comparación entre estudios (Hafer, 2016; Duțu y Diaconu, 2017; Santamaria-Philco et al., 2019). Es crucial que los académicos, profesionales

del ámbito participativo y formuladores de políticas sean conscientes de estas dificultades y trabajen hacia una mayor claridad y consistencia en el uso de los términos. Esto no solo facilita una mejor comprensión y comparación de las prácticas de participación, sino que también contribuye a una implementación más efectiva de las iniciativas de participación ciudadana. En este contexto, se puede observar que muchos autores han intentado explicar y definir el término participación ciudadana (Duțu y Diaconu, 2017).

## Definición de participación ciudadana

En la literatura se utilizan diferentes términos para referirse al concepto de participación, y términos como participación o compromiso se utilizan indistintamente con adjetivos como pública, ciudadana o cívica (Pretty et al., 1995; Rowe y Frewer, 2005; J. A. Hafer et al., 2016; Marzouki et al., 2022). Entre estas combinaciones destacan algunas muy establecidas en la literatura como: *citizen engagement*, *public participation* o *stakeholder participation*.

Para comprender el concepto de participación ciudadana, es fundamental partir de su reconocimiento como un derecho esencial, tal como lo recogen diversos documentos internacionales de referencia. Uno de los documentos más importantes es la Declaración Universal de los Derechos Humanos (United Nations, 1948), que en su Artículo 21 establece el derecho de toda persona a participar en el gobierno de su país, ya sea directamente o a través de representantes libremente elegidos. Este artículo subraya que la voluntad del pueblo es la base de la autoridad del gobierno, lo que sitúa la participación ciudadana como un pilar esencial de la democracia y un elemento indispensable de la ciudadanía (Lo, 2001). Es por ello que existen numerosas leyes a todos los niveles de gobierno en multitud de países que obligan a recurrir a la participación ciudadana en las actividades de administración pública y formulación de políticas (Bingham, 2010). A partir de esta premisa, algunos autores han aportado visiones teóricas fundamentales para entender su rol en la gobernanza democrática. Sherry Arnstein, por ejemplo, desarrolló en 1969 uno de los marcos más conocidos sobre participación ciudadana en su trabajo titulado *A Ladder of Citizen Participation*. Según Arnstein (1969):

La participación ciudadana es un término categórico para el poder ciudadano. Es la redistribución del poder que permite a los ciudadanos sin recursos, actualmente excluidos de los procesos políticos y



económicos, ser incluidos deliberadamente en el futuro. Es la estrategia mediante la cual los que no tienen se unen para determinar cómo se comparte la información, se establecen los objetivos y las políticas, se asignan los recursos fiscales, se gestionan los programas y se reparten los beneficios, como los contratos y el patrocinio (p. 216).

Carole Pateman (1970), en su obra *Participation and Democratic Theory*, fue otra pionera en la discusión de la participación ciudadana. Pateman distinguió entre participación representativa y participación directa. Ella argumentó que la democracia representativa, en la que los ciudadanos eligen a sus representantes, no es suficiente para alcanzar una verdadera democracia. Pateman entendió por participación ciudadana a la implicación activa y directa de los ciudadanos en la toma de decisiones que afectan tanto a su entorno político como a otras esferas de la vida social (como el trabajo, la educación y la comunidad), lo que promueve no solo la efectividad democrática, sino también el desarrollo personal de los participantes. Verba et al. (1995) describen la participación ciudadana como cualquier acción voluntaria de los ciudadanos dirigida más o menos directamente a influir en la gestión de los asuntos colectivos y la toma de decisiones administrativas. En este sentido, se puede entrever que el concepto de poder compartido es central en la participación ciudadana.

Goetz y Gaventa (2001) indican que para que la participación sea efectiva, debe haber un equilibrio real de poder entre ciudadanos y autoridades. Cooper (2005) hace referencia a la inclusión de personas de forma conjunta para la deliberación y la acción colectiva dentro de un conjunto de intereses, instituciones y redes, desarrollando la identidad cívica e implicando a las personas en el proceso de gobierno de la gobernanza. Rowe y Frewer (2005) definen la participación ciudadana como “la práctica de involucrar a los miembros del público en la elaboración de la agenda, la toma de decisiones y las actividades de formulación de políticas de las organizaciones/instituciones responsables del desarrollo de políticas” (p. 253). Según Roberts (2007), la participación ciudadana es un proceso en el que los ciudadanos comparten el poder con los funcionarios públicos en la toma de decisiones importantes que afectan a la comunidad.

La inclusión de una diversidad de actores es otro aspecto clave de la participación ciudadana. Amirkhanyan et al. (2019) señalan que la participación debe involucrar a una amplia gama de partes interesadas, desde ciudadanos comunes y profesionales hasta grupos de interés y asociaciones vecinales. Este

enfoque es compartido por Bobbio (2019), quien destaca que la participación es una herramienta procedimental que permite a los responsables de las políticas incluir nuevos actores, como los ciudadanos, en las redes de políticas, asignándoles tareas relacionadas con el diseño de soluciones. Ambos autores coinciden en que la diversidad de actores fortalece el proceso participativo y enriquece la deliberación, al incluir una variedad de perspectivas y conocimientos.

Además de la idea de poder compartido y la inclusión de una diversidad de actores, Roberts (1997) plantea que la participación auténtica significa que el público forme parte del proceso deliberativo desde la definición del problema hasta la toma de decisiones. Esta idea se complementa con la visión de Goetz y Gaventa (2001), quienes argumentan que la “voz ciudadana” debe ir más allá de la mera consulta para permitir una influencia directa sobre las decisiones de políticas y el gasto público. Rowe y Frewer (2004) amplían esta perspectiva al definir la participación como una práctica que no solo incluye consultar a las partes interesadas, sino también involucrarlas en la formulación de políticas, la toma de decisiones y el establecimiento de la agenda. Este enfoque lo complementan Epstein et al. (2014), dado que sugieren que la participación no solo debe centrarse en la deliberación o en la defensa de intereses, sino que también puede involucrar a la ciudadanía en la coproducción de servicios o soluciones, es decir, agrega una dimensión práctica en la que los ciudadanos no solo influyen en las decisiones, sino que también colaboran activamente en su ejecución. Duțu y Diaconu (2017) simplifican esta idea y destacan que el elemento clave en la participación ciudadana es la implicación y la interacción continua entre las dos partes fundamentales del proceso: la administración pública y la ciudadanía o comunidad.

Por otro lado, la idea de entender la participación como una herramienta es subrayada por Yetano et al. (2010), quienes argumentan que la participación ciudadana no debe considerarse un fin en sí misma, sino una herramienta para alcanzar objetivos concretos. Esta idea la comparte Bobbio (2019), quien entiende la participación como una herramienta procedimental que permite a los responsables de las políticas incluir diversos actores, como se ha mencionado anteriormente. Otros autores como Creighton (2005) definen la participación ciudadana como “el proceso mediante el cual las preocupaciones, necesidades y valores públicos se incorporan en la toma de decisiones gubernamentales y corporativas. Es una comunicación e interacción bidireccionales, con el objetivo

general de tomar mejores decisiones respaldadas por el público”. Nabatchi y Leighninger (2015) amplían posteriormente el concepto al verlo como un término general que abarca diversas actividades a través de las cuales las preocupaciones y valores de la ciudadanía son incorporados en la toma de decisiones públicas.

Por su parte, Santamaria-Philco et al. (2019) concluyen que, a pesar de las distintas perspectivas, existe consenso entre los autores en cuanto a algunos elementos esenciales de la participación ciudadana: la diversidad de actores, el carácter colaborativo en la toma de decisiones y la bidireccionalidad del proceso. Estas características garantizan que las decisiones públicas sean más inclusivas y se alineen mejor con las necesidades y expectativas de la sociedad.

A partir de las definiciones anteriores, en esta tesis el concepto de participación ciudadana se refiere al proceso activo y directo en el que la ciudadanía y las instituciones públicas comparten el poder a través de un diálogo bidireccional para diseñar, adoptar y evaluar decisiones públicas que afectan a su entorno político, garantizando así políticas y servicios alineados con las necesidades y expectativas de la sociedad.

En el contexto de esta investigación, una de las formas emergentes más significativas que cabe definir es la participación ciudadana electrónica. Este tipo de participación representa una evolución natural de la participación ciudadana convencional, aprovechando las capacidades de la tecnología. A pesar de su creciente implementación en diferentes contextos, la participación ciudadana electrónica sigue siendo un concepto en construcción, sujeto a diversas interpretaciones y enfoques académicos. A continuación, se presenta una definición de participación ciudadana electrónica, con el objetivo de establecer un marco claro y coherente para su análisis en esta tesis.

### **Definición de participación ciudadana electrónica**

La participación ciudadana electrónica, también conocida como e-participación o participación 2.0, es un concepto que ha emergido con el crecimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como un medio para ampliar las formas convencionales de participación

ciudadana en los procesos democráticos (Macintosh, 2004). Aunque conceptualmente la e-participación ha sido ampliamente debatida (Mærøe et al., 2020), su comprensión sigue siendo compleja debido a la ausencia de una definición universalmente aceptada, a la falta de consenso sobre las disciplinas y métodos de investigación que la sustentan y a la falta de definición de los límites del campo (Sæbø et al., 2008).

El término “e-participación” integra dos elementos clave: la participación ciudadana y el uso de tecnologías electrónicas. El prefijo “e” hace referencia a “electrónica”, es decir, al uso de las nuevas TIC (especialmente Internet), considerando que estas tienen la capacidad de cambiar o transformar la participación ciudadana en los procesos de deliberación o toma de decisiones (Sæbø et al., 2008).

A continuación, se presentan algunas definiciones de los autores más reconocidos.

Sanford y Rose (2007) definen la e-participación desde la perspectiva del ciudadano como foco principal, más concretamente indican que:

El punto focal específico de la e-participación es el ciudadano, es decir, el propósito de la e-participación es aumentar las capacidades de los ciudadanos para participar en la gobernanza digital, incluida la participación en el proceso político y la transformación de la información y los servicios gubernamentales digitales (p. 408).

Macintosh (2008) aporta una definición más amplia y sistémica de la e-participación y la define como:

El uso de las TIC para apoyar el suministro de información, el compromiso descendente, que se refiere al apoyo a las iniciativas dirigidas por el gobierno, y el empoderamiento ascendente, que se refiere principalmente al apoyo para permitir que los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil y otros grupos constituidos democráticamente se comprometan con sus representantes electos y funcionarios (p. 89).

Según Sæbø et al. (2008), la e-participación hace referencia a un conjunto de procesos participativos facilitados por la tecnología, tanto deliberativos como

orientados a la toma de decisiones (que pueden o no ser democráticos, o incluso en el ámbito político). Aquaro et al. (2014) definen la e-participación como el uso de las TIC para implicar a los ciudadanos y otras partes interesadas en los procesos públicos de toma de decisiones y deliberación política para hacer que las administraciones públicas sean participativas, inclusivas, colaborativas y deliberativas con fines intrínsecos o instrumentales.

Aunque muchos autores consideran que la e-participación es exclusiva de ámbitos como la *e-democracy*, la *e-governance* y el *e-government* (Santamaría-Philco et al., 2019) o la vinculan principalmente con la toma de decisiones (Allen et al., 2020), según Susha y Grönlund (2012) se sabe que “su alcance es mucho más amplio y abarca la participación de los ciudadanos en prácticamente cualquier servicio público y no necesariamente en el ámbito político o relacionado con la gobernanza” (p. 374). En este sentido, las United Nations (2016) refuerzan su conexión con la prestación de servicios indicando que:

El uso de las tecnologías de e-participación amplían las oportunidades de compromiso cívico, incluyendo mayores posibilidades de que la gente participe en los procesos de toma de decisiones y en la prestación de servicios para que las sociedades sean más inclusivas (p. 49).

A pesar de la diversidad de definiciones sobre el término, el concepto de e-participación sigue evolucionando junto con el avance de las TIC, siendo su estudio crucial para entender las nuevas dinámicas entre ciudadanía y gobiernos en la era digital.

En esta tesis doctoral se toma como referencia la definición de Sæbø et al. (2008), según los cuales la e-participación hace referencia a un conjunto de procesos participativos facilitados por la tecnología. De esta definición destacan dos puntos clave: el uso de la tecnología como base central y la variedad de formas en las que puede darse la participación ciudadana. Además, partiendo de la clasificación que hace Tambouris et al. (2007) de los niveles de e-participación, la e-participación abarca desde la simple difusión de información (*e-informing*), pasando por la consulta de opiniones (*e-consulting*) y la implicación de la ciudadanía en el proceso (*e-involving*), hasta la colaboración activa en la toma de decisiones (*e-collaborating*) y, en su nivel más avanzado, la transferencia del poder de decisión a la ciudadanía (*e-empowerment*). En este estudio se entiende como e-participación a los niveles más reforzados

de participación (*e-consulting*, *e-involving*, *e-collaboration* y *e-empowerment*) ya que son los niveles que incorporan las decisiones de los ciudadanos de forma directa (Poser et al., 2019). Es decir, la e-participación tal y como se entiende en esta tesis se caracteriza por cumplir dos requisitos: (1) implicación ciudadana activa y directa (los ciudadanos no se limitan a opinar, sino que pueden intervenir de forma proactiva en el diseño y la toma de decisiones); y (2) la administración debe habilitar y gestionar los canales digitales que hacen posible esa participación efectiva (Kopackova et al., 2022).

## **Definición de procesos e instrumentos participativos**

La participación ciudadana, tanto en su forma convencional como electrónica (e-participación), depende de procesos e instrumentos que le permitan recabar las opiniones de las partes interesadas. Del mismo modo que ocurre con el término participación ciudadana y e-participación, tampoco existe un consenso científico sobre la terminología utilizada para referirse a los instrumentos empleados por los gobiernos para recabar las opiniones de las partes interesadas invitadas a participar en un proceso participativo (por ejemplo: encuestas, foros de debate, referendos o grupos de discusión), y se han utilizado indistintamente términos como instrumentos, herramientas, técnicas, métodos o mecanismos (Bayley y French, 2007; Rowe y Frewer, 2005).

Bayley y French (2007) explican los términos “proceso participativo” e “instrumento participativo” desde la perspectiva de una autoridad pública que se enfrenta a la elaboración de una política sobre un tema concreto. Según ellos, para implicar al público y abordar sus preocupaciones, la autoridad puede recurrir a una serie de instrumentos, desde sitios web informativos, encuestas de opinión, jurados de ciudadanos, talleres de partes interesadas, etc. Es necesario seleccionar un conjunto de instrumentos adecuados al contexto específico, y luego desplegarlos en un proceso para interactuar con el público y las partes interesadas antes de tomar una decisión. Por lo tanto, la participación implica un proceso en el que se ponen en práctica uno o varios instrumentos. Además, dado que el abanico de preocupaciones, las presiones de tiempo y otros factores pueden variar de un contexto a otro, la autoridad necesita una metodología que le permita diseñar un proceso participativo adecuado. Basándose en la perspectiva de Bayley y French (2007), esta tesis introduce dos conceptos fundamentales de la participación ciudadana, definidos con el propósito de garantizar su uso claro y preciso.

### Proceso participativo:

- Es el marco general que se utiliza para describir cualquier forma de participación ciudadana. Un proceso participativo se refiere a la estructura o serie de actividades diseñadas para involucrar a los ciudadanos o partes interesadas en la toma de decisiones públicas.
- Puede abarcar múltiples etapas, desde la identificación de problemas hasta la formulación y ejecución de soluciones. El objetivo es integrar de manera significativa las voces de la ciudadanía en la elaboración de políticas.
- Un proceso participativo puede implicar una variedad de instrumentos participativos, como consultas públicas, sesiones de cocreación, deliberación, referendos o presupuestos participativos, entre otros.

### Instrumento participativo:

- El instrumento tiene un propósito más concreto: es una herramienta práctica para implementar la participación dentro de un proceso más amplio. Algunos ejemplos de instrumentos incluyen encuestas, grupos focales, plataformas digitales de participación, o técnicas deliberativas como talleres ciudadanos.
- Los instrumentos participativos están diseñados para facilitar el proceso, asegurando que los ciudadanos puedan intervenir de manera efectiva y que sus aportaciones sean tomadas en cuenta.

Por lo tanto, en aras de la claridad, el término **participación ciudadana** se utiliza en esta tesis para referirse al proceso activo y directo en el que la ciudadanía y las instituciones públicas comparten el poder a través de un diálogo bidireccional para diseñar, adoptar y evaluar decisiones públicas que afectan a su entorno político, garantizando así políticas y servicios inclusivos y alineados con las necesidades y expectativas de la sociedad. La **e-participación** se refiere al mismo proceso de implicación activa y directa que la participación ciudadana convencional pero con la particularidad de que se lleva a cabo a través de las TIC, siendo su implementación y gestión responsabilidad de la administración pública. El término **proceso participativo** se refiere al conjunto estructurado de actividades que pueden desplegarse en varias etapas

(p. ej.: consulta, votación, deliberación o decisión) en las que, a través de uno o varios instrumentos, se incorpora la voz ciudadana a la toma de decisiones públicas. El **instrumento participativo** designa cualquier herramienta, técnica o método específico diseñado para canalizar eficazmente las aportaciones de la ciudadanía y garantizar su influencia real en las decisiones (p. ej.: encuestas, talleres de cocreación, presupuestos participativos o plataformas de participación ciudadana electrónicas).

### 3.1.2. Beneficios de la participación ciudadana

Durante las últimas décadas, los beneficios de la participación ciudadana en la toma de decisiones de las organizaciones del sector público han atraído de manera significativa la atención de investigadores, responsables de la formulación de políticas y profesionales (Ianniello et al., 2019; Pluchinotta et al., 2019). Los motivos que impulsan la participación ciudadana son muy variados: por un lado, buscan reforzar la transparencia, la legitimidad y la calidad democrática; por otro, persiguen mejorar el funcionamiento interno de las administraciones —por ejemplo, optimizar la prestación de servicios públicos, aumentar la eficiencia o ajustar mejor los recursos— (Amirkhanyan et al., 2019).

La participación ciudadana tiene un gran potencial ya que, al permitir la implicación de todos los interesados, puede actuar como un “disolvente de conflictos sociales” (Salisbury, 1975, p. 327). Este enfoque promueve el diálogo y la interacción entre diversos actores, lo que facilita la construcción de consenso y la reducción de tensiones en contextos de pluralidad social. Según Roberts (2004), la participación ciudadana es educativa, desarrolladora, terapéutica, integradora, legitimadora, protectora de la libertad, instrumental y realista.

Al implicar a la ciudadanía en la identificación de problemas y en la definición de prioridades, la participación tiende a elevar la calidad y legitimidad de las políticas públicas. Al integrar información y perspectivas diversas, los responsables logran soluciones mejor ajustadas a las necesidades reales de la población, fortaleciendo a su vez el capital social y la confianza en las instituciones (Irvin y Stansbury, 2004; Nabatchi, 2012a; Alfaro y Gómez, 2016). Esta alineación reduce el riesgo de conflictos posteriores y contribuye a la eficiencia en la implementación de las políticas.



Además, la participación ciudadana ayuda a fortalecer los valores de la gobernanza democrática. Al fomentar la transparencia, la rendición de cuentas y la inclusión, se promueven principios de justicia social, efectividad y equidad (Moynihan, 2003; Fung, 2015; Kim y Lee, 2019). Asimismo, la participación ciudadana aumenta la confianza pública y refuerza la percepción de que las decisiones responden al interés común, lo que a su vez legitima el sistema político (Nelson y Wright, 1995; Kweit y Kweit, 2007).

Por otro lado, la resolución de problemas complejos o *wicked problems* se ve favorecida por la colaboración ciudadana. Estas cuestiones, caracterizadas por su ambigüedad y falta de soluciones definitivas, suelen escaparse a los enfoques tecnocráticos tradicionales. Cuando los ciudadanos participan de forma directa, aportan conocimiento local y criterios de legitimidad social que generan propuestas más creativas y sostenibles (Kube et al., 2015; Ianniello et al., 2019).

Diversos autores han analizado estos beneficios en distintos niveles de impacto. Baum (2001) distingue ventajas para el individuo (autoestima, redes de apoyo, desarrollo de capacidades), la comunidad (resolución de conflictos, cohesión social), la organización (mejora en el diseño y la aceptación de servicios) y la sociedad (articulación de intereses públicos y privados, resolución legítima de problemas). De forma análoga, Irvin y Stansbury (2004) diferencian efectos en los participantes (formación, empoderamiento y agentes de cambio) y en el gobierno (creación de alianzas, legitimidad y reducción de costes judiciales), tanto durante el proceso de decisión como en los resultados finales.

En definitiva, la participación ciudadana presenta múltiples beneficios que pueden repercutir tanto en la comunidad en general como en las instituciones de gobierno implicadas. Entre los principales beneficios figuran una mayor legitimidad de las decisiones y una mayor promoción de los valores de la gobernanza democrática, una mejor resolución de los problemas perversos y una mejora en el diseño de las políticas y servicios públicos. En conjunto, estos beneficios convierten la participación ciudadana en un pilar fundamental para mejorar tanto la eficacia como la justicia de la acción pública. Para que estos efectos se materialicen, es fundamental contar con procesos e instrumentos de participación ciudadana bien diseñados (Fung, 2006).

### 3.1.3. Modelos y teorías de la participación ciudadana

La participación ciudadana no es homogénea y puede manifestarse en distintas formas y niveles (Hofer y Kaufmann, 2023). A lo largo del tiempo, han emergido diversos enfoques teóricos y modelos para intentar comprender cómo los ciudadanos se involucran en los procesos de participación y cómo los gobiernos pueden facilitar su participación (Roberts, 2003), y para ello, se han volcado esfuerzos en identificar las distintas dimensiones en los que se puede dar esta interacción.

El estudio de estos modelos es fundamental para comprender mejor dónde y cómo dirigir los esfuerzos de la participación ciudadana (Gaventa, 2006). Su estudio permite identificar los instrumentos que moldean la participación, los factores que la condicionan y los resultados que genera. En ese apartado se examinan algunos de los modelos más destacados que han sido esenciales para estructurar la participación ciudadana en diversos contextos.

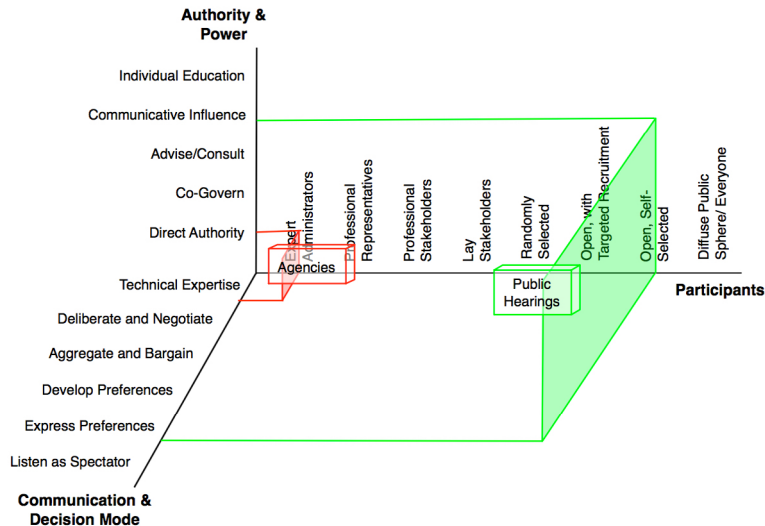
Los modelos jerárquicos ponen el énfasis en el estudio de la transferencia real de poder como clave para evaluar la calidad de la participación. Arnstein (1969) ilustró esta idea con su *Escalera de la participación*, un esquema de ocho peldaños que arranca en la manipulación y la simple información consultiva, y culmina en la auténtica delegación de poder y el control ciudadano, mostrando cómo varía la calidad de la participación según el grado de empoderamiento. King et al. (1998) superaron el enfoque lineal de Arnstein proponiendo un enfoque sistémico y multidimensional en el que cuatro elementos —la situación, las estructuras administrativas, los gestores y los ciudadanos— interactúan para generar dos tipos de participación: convencional y auténtica. Más recientemente, Cardullo y Kitchin (2019) ampliaron estos esquemas a un “andamio” para ciudades inteligentes, añadiendo dimensiones como el rol de los actores, el marco político y las modalidades tecnológicas, de modo que las nuevas formas digitales de participación encajen en un mapa más flexible y multidimensional.

Por otro lado, se han desarrollado modelos en forma de cubo que estructuran el análisis de la participación en marcos tridimensionales diseñados para capturar simultáneamente varias facetas del proceso participativo. El *Democracy Cube* de Archon Fung (2006) permite evaluar quiénes participan, cómo participan y qué grado de poder real tienen en el resultado (Figura 1). De forma paralela, el *Power*

Cube de John Gaventa (2006) permite analizar y comprender la participación ciudadana mediante tres dimensiones clave: los espacios (cerrados, invitados o reivindicados), los niveles (local, nacional, global) y las formas de poder (visible, oculto e invisible), proporcionando una cartografía de dónde y cómo se ejerce la influencia en cualquier proceso de gobernanza (Figura 2).

Otros estudios han propuesto marcos de dimensiones específicas para adaptar el análisis a contextos concretos. Dietz y Stern (2008) describen cinco dimensiones para la participación en la toma de decisiones ambientales — actores, fase del proceso, esfuerzo requerido, grado de influencia y objetivos—. Renn (2008) identifica tres fundamentos teóricos para la participación ciudadana: cómo se formulan los problemas, quién se considera una parte interesada importante y cuáles son los objetivos y razones de la participación. Por su parte, Falconi y Palmer (2017) identifican cinco dimensiones que son los participantes, las etapas de participación, el grado de participación, el nivel de influencia y el objetivo.

Los modelos más recientes combinan múltiples variables contextuales para adaptar el análisis y caracterización de la participación a escenarios concretos.

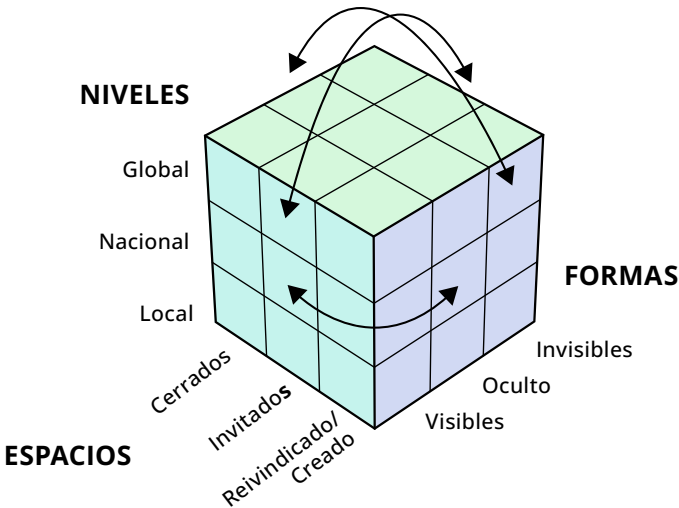


**Fig. 1.** Democracy Cube

Nota. Figura obtenida de Fung (2006)

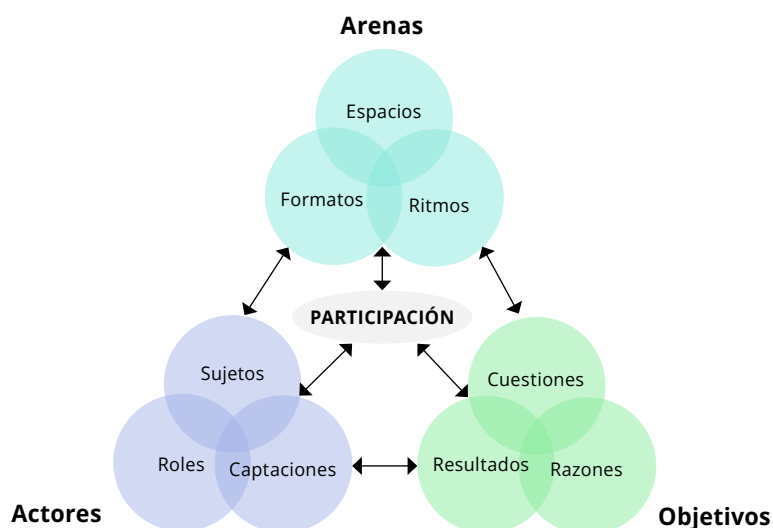
El 3A<sup>3</sup>-framework de Hofer y Kaufmann (2023) presenta la participación como un fenómeno emergente configurado por las tres dimensiones: actores, espacios (“arenas”) y objetivos, en un modelo que desglosa cada uno de estos tres ejes en tres subcomponentes, ayudando a contextualizar y enriquecer las perspectivas y enfoques sobre la participación ciudadana en los procesos de planificación (Figura 3).

En resumen, diversos modelos abordan la participación ciudadana y analizan sus distintas dimensiones; los mencionados previamente se presentan resumidos en la Tabla 1. Aunque los modelos existentes no siempre abordan todas las dimensiones de la participación ciudadana, ofrecen enfoques complementarios que amplían la comprensión del fenómeno. Se puede observar que la mayoría de los modelos responde a preguntas clave como: ¿quién participa? (actores implicados), ¿cómo se lleva a cabo la participación? (las formas de participación utilizadas), ¿por qué se promueve? (motivos que promueven estas prácticas) (Bräutigam, 2004; Hofer y Kaufmann, 2023) y ¿qué grado de poder se otorga? (nivel de impacto otorgado a la participación). Gracias a estos modelos, se puede obtener una perspectiva más clara de las expectativas, roles y responsabilidades de las diferentes partes relacionadas (Haklay, 2012).



**Fig. 2.** Power Cube

*Nota.* Figura obtenida de Gaventa (2006)



**Fig. 3.** Dimensiones y elementos del 3A³-framework

*Nota.* Figura obtenida de Hofer y Kaufmann (2023)

**Tabla 1**

Resumen de las dimensiones de la participación ciudadana según diversos estudios

Estudio	Descripción de la función
Arnstein (1969)	Grado de poder
King et al. (1998)	Motivación de la participación, escenario participativo y actores implicados
Bräutigam (2004)	Actores implicados, formas de participación y motivación de la participación
Fung (2006)	Actores implicados, forma de participación y grado de poder
Gaventa (2006)	Escenario participativo, grado de poder y forma de participación
Dietz y Stern (2008)	Actores implicados, forma de participación, grado de implicación, grado de poder y motivación de la participación
Renn (2008)	Forma de participación, actores implicados y motivación de la participación
Falconi y Palmer (2017)	Actores implicados, formas de participación, grado de implicación, grado de poder y motivación de la participación
Cardullo y Kitchin (2019)	Grado de poder, actores implicados, escenario participativo y formas de participación
Hofer y Kaufmann (2023)	Actores implicados, escenario participativo y formas de participación

### 3.1.4. Dimensiones de la participación ciudadana

Las dimensiones de la participación ciudadana constituyen elementos fundamentales para analizar y estructurar los procesos participativos desde diversas perspectivas. El contexto de la participación ciudadana puede abordarse atendiendo a cuatro dimensiones principales: (1) los actores implicados, (2) el nivel de impacto otorgado a la participación, (3) las formas de participación utilizadas (procesos e instrumentos participativos) y (4) los motivos que promueven estas prácticas (Bräutigam 2004, Hofer y Kaufmann, 2023). A continuación, se presenta un análisis orientado a comprender mejor estas dimensiones.

#### Actores implicados en la participación ciudadana

La participación ciudadana, por definición, implica la colaboración de diversos actores para asegurar que las decisiones públicas reflejen necesidades y perspectivas amplias (Hofer y Kaufmann, 2023; Crow et al., 2019). A pesar de la variedad terminológica que aparece en la literatura en torno a los actores de la participación ciudadana, se pueden agrupar esencialmente en cuatro grandes categorías. En primer lugar, los ciudadanos y grupos de la sociedad civil —que van desde individuos interesados o afectados hasta organizaciones no gubernamentales, asociaciones vecinales y movimientos sociales— aportan tanto demandas locales como energía movilizadora (Dewey, 1993; Renn et al., 1993; Bovaird y Löffler, 2005; Bingham et al., 2005; Göbel et al., 2017; Lim et al., 2018). En segundo lugar, los administradores y responsables de políticas —representantes políticos, personal técnico y gestores públicos— diseñan y ponen en marcha los procesos participativos, ejerciendo un poder visible y estructural sobre el proceso (Bingham et al., 2005; Franklin, 2001; Hofer y Kaufmann, 2023). En tercer lugar, los expertos y la Academia contribuyen con conocimientos especializados y validación metodológica, garantizando la solidez técnica de la participación (Renn et al., 1993; Göbel et al., 2017). Finalmente, el sector privado, los medios de comunicación y otro público observador modulan la agenda y facilitan recursos o tecnologías, al tiempo que influyen en la percepción pública y en la difusión de los resultados (Bovaird y Löffler, 2005; Dietz y Stern, 2008; Zingraff-Hamed et al., 2020).

En el contexto de los procesos participativos, estos actores pueden ser tanto directamente beneficiarios como aquellos que tienen influencia en la toma de

decisiones y en la implementación de políticas o servicios públicos. Por ello, Bingham et al. (2005) subrayan la importancia de comprender el rol de cada individuo en el contexto participativo. Asimismo, definir con precisión los roles de cada uno de estos actores resulta esencial para el éxito de cualquier proceso participativo (Lim et al., 2018). Mientras los roles de administradores y responsables políticos —como tomadores de decisiones, diseñadores, promotores, iniciadores e inversores principales— y las del sector privado —como facilitadores tecnológicos— suelen estar claramente delimitados, los ciudadanos han sido tradicionalmente considerados beneficiarios pasivos o incluso obstáculos. Sin embargo, esta visión ha dado paso a enfoques más amplios que reconocen diversos grados y objetivos de implicación. En este sentido, Leminen et al. (2014) identificaron roles que van del “informador” o “probador” hasta el “colaborador” y “cocreador”. Lim et al. (2018) y Hofer y Kaufmann (2023) amplían los roles, asignando funciones como iniciador, tomador de decisiones, facilitador tecnológico, mediador o beneficiario.

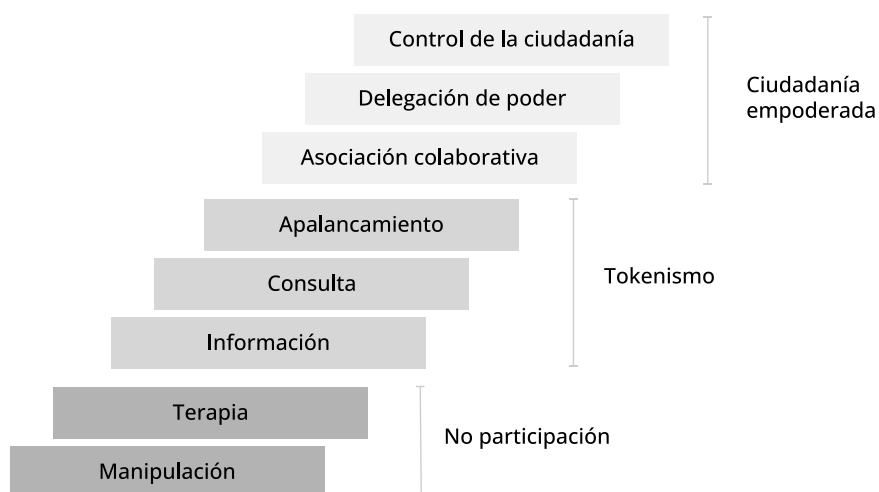
Se observa que los procesos de participación ciudadana involucran diversos actores y roles (Franklin, 2001), cada uno con valores, preferencias y necesidades particulares (Renn, 2006). Esta pluralidad enriquece la participación y aseguran que los resultados reflejen intereses amplios y equilibrados dentro de la comunidad (Leminen et al., 2015), pero también exige un diseño cuidadoso que incluya mecanismos para gestionar conflictos de intereses, equilibrar dinámicas de poder y garantizar la transparencia en cada etapa. Tal como indican Fung (2006) y Ansell y Gash (2008), resulta imprescindible establecer reglas claras, fomentar el respeto mutuo y desarrollar habilidades de mediación para sostener un diálogo constructivo.

## Niveles de impacto de la participación ciudadana

Este apartado examina los principales modelos y enfoques que describen los niveles de poder otorgados (impacto) a la ciudadanía en los procesos participativos. El propósito de este análisis es profundizar en cómo se configura y evoluciona la participación en función del grado de poder compartido, para aportar una comprensión más integral de las diferentes formas en que se pueden diseñar e implementar los procesos participativos.

Arnstein (1969), con su influyente *Escalera de la Participación*, clasifica la participación en ocho niveles agrupados en tres categorías: no participación

(manipulación y terapia), participación simbólica o tokenismo (información, consulta y apalancamiento) y poder ciudadano (asociación, delegación de poder y control ciudadano) (Figura 4). Su modelo destaca cómo los distintos niveles implican grados variables de influencia ciudadana; sin embargo, desde hace algunos años ha sido objeto de críticas por su enfoque jerárquico, que tiende a simplificar la diversidad de contextos y no garantiza por sí mismo la efectividad de la participación (Hayward et al., 2004; Hurlbert y Gupta, 2015; Simonofski, 2019; Dai et al., 2022).



**Fig. 4.** Escalera de la participación

*Nota.* Figura obtenida de Arnstein (1969)

Pretty (1995) establece siete niveles de poder que van desde la participación pasiva (simple recepción de información sin interacción) hasta la auto-movilización (donde la ciudadanía toma iniciativas independientes). Entre ambos extremos sitúa modalidades como la consulta limitada, incentivos materiales, participación funcional (grupos con objetivos predefinidos) y participación interactiva (control local sostenido).

Rowe y Frewer (2000) distinguen tres niveles basados en la dirección del flujo de información: en el más bajo, el público solo recibe información; en el intermedio, es consultado activamente; y en el más alto, posee autoridad

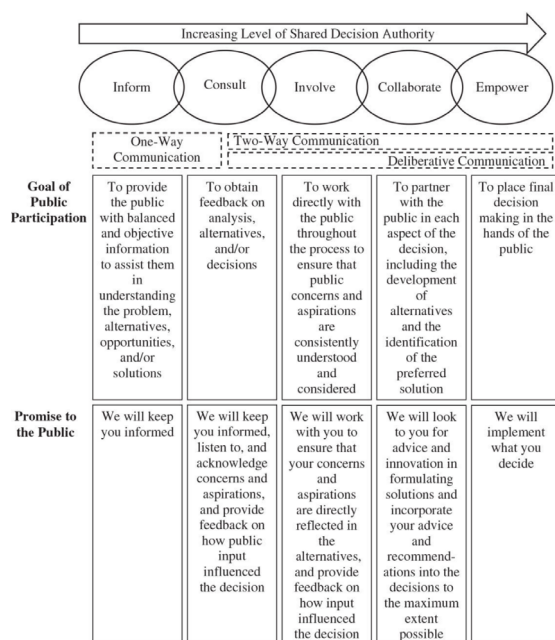


decisoria. Este enfoque enfatiza que el método más apropiado de implicación del público debe depender de las características del contexto específico.

Otro marco muy reconocido es *El Espectro de Participación*, desarrollado por la IAP2 en 1999, que incluye cinco niveles de implicación: informar, consultar, involucrar, colaborar y empoderar. Aunque resulta útil para definir roles y expectativas, esta clasificación tiene limitaciones, ya que parte de la idea de que un mayor nivel de participación es siempre positivo y no concreta los tipos de comunicación que deben establecerse (IAP2, 2007; Nabatchi, 2012b). Nabatchi (2012b) modifica este espectro sustituyendo “impacto” por “autoridad compartida” e integrando los modos de comunicación, destacando que el nivel adecuado varía según objetivos y contextos específicos (Figura 5).

A pesar de los numerosos estudios y trabajos que tratan este tema, la falta de un vocabulario común en el ámbito de la participación y la diversidad de enfoques adoptados complicaban significativamente su estudio.

En este contexto, Harder et al. (2013) proponen un marco generalizado que permite resumir y comparar las distintas clasificaciones sobre los niveles de participación ciudadana propuestas por autores provenientes de diversas disciplinas. Este marco está estructurado en función del concepto de “profundidad” de la participación, que refleja el grado de poder o influencia (de menor a mayor) otorgado a los participantes. En el nivel -1, denominado Denigración, los expertos monopolizan el proceso y las contribuciones ciudadanas se ignoran o incluso menosprecian. El nivel 0, Información, consiste en un flujo unidireccional de los expertos hacia el público, sin recoger sus opiniones. A continuación, el nivel 1, Reconocimiento, admite la voz de los interesados a través de consultas o procesos de escucha, aunque sus aportaciones apenas inciden en las decisiones finales. Ya en el nivel 2, Compromiso, los puntos de vista de los participantes influyen de forma significativa en el diseño de las políticas, si bien los expertos retienen la decisión última. El nivel 3, Interculturalidad, promueve un intercambio real de información y responsabilidades compartidas, permitiendo que ciudadanía y especialistas colaboren en pie de igualdad. Finalmente, el nivel 4, Colaboración total, disuelve por completo las distinciones entre roles, de modo que todos los actores contribuyen con sus conocimientos y habilidades para tomar decisiones consensuadas en auténtica asociación.



**Fig. 5.** Adaptación del *Espectro de la participación pública* del IAP2

*Nota.* Figura obtenida de Nabatchi (2012b)

El análisis de estos enfoques sugiere que no existe un nivel de poder universalmente óptimo, sino que la elección del modelo debe adaptarse siempre al contexto, objetivos y dinámicas específicas del proceso participativo (Rowe y Frewer, 2000; Nabatchi, 2012b).

## Formas de participación ciudadana: procesos e instrumentos participativos

Con el auge creciente de la participación ciudadana, el número y diversidad de procesos e instrumentos participativos se ha incrementado considerablemente en las últimas décadas (Hofer y Kaufmann, 2023; Rowe y Frewer, 2005). Varios autores han recopilado inventarios de estos instrumentos: Rosener (1975) identificó 39 instrumentos, que incluyen desde procesos muy estructurados hasta enfoques generales; el libro *Participation Works!* (New Economics Foundation, 1999) describe 21 instrumentos; Rowe y Frewer (2000) en

su estudio realizan una descripción y definición de los instrumentos de participación ciudadana más formalizados; posteriormente, en 2005, realizan una recopilación de más de 100 instrumentos que puede verse en la [Figura 6](#). Posteriormente, Kubicek (2010) clasificó algunos instrumentos según categorías establecidas por la OCDE.

Hace una década los procesos e instrumentos convencionales que se utilizaban más frecuentemente en el ámbito de la participación ciudadana eran las charlas, los jurados de ciudadanos, los paneles de ciudadanos, los grupos de discusión, las conferencias de consenso, las audiencias públicas, las encuestas deliberativas o los presupuestos participativos ([Tambouris et al., 2007](#)). Sin embargo, han ido apareciendo otras formas de participación que incluyen sesiones de escucha y aprendizaje, concursos, sitios web interactivos, grupos de trabajo, foros para “elegir nuestro futuro” o reuniones comunitarias, y además, cada vez se presta más atención a las nuevas formas de e-participación ([Hofer y Kaufmann, 2023](#)), lo que ha supuesto que algunos de estos instrumentos convencionales se hayan implementado mediante el uso de las TIC. Otros, por el contrario, todavía no se han implementado mediante el uso de las TIC o bien no pueden implementarse ya que se requiere la interacción cara a cara ([Tambouris et al., 2007](#)). En este contexto, es importante reconocer que la e-participación no reemplaza a la participación convencional, sino que la complementa, ya que los encuentros presenciales siguen siendo esenciales para generar confianza, empatía y un sentido de comunidad en los procesos de toma de decisiones ([Newman et al., 2004](#)).

Aunque existe un amplio consenso sobre la importancia de estos instrumentos, su análisis sistemático ha enfrentado múltiples dificultades, principalmente debido a ser muy numerosos, estar mal definidos (debido a la equivalencia incierta de los términos y a la denominación errónea de los instrumentos) o por la amplitud de formas que pueden adoptar, dependiendo de las configuraciones de las variables como el número de participantes, la configuración temporal, objetivos, contexto, estructura del proceso, entre otros ([Rowe y Frewer, 2005](#)).

Para que los procesos e instrumentos participativos puedan funcionar correctamente, es necesario tener en cuenta el contexto en el que se enmarcan y que las distintas dimensiones y variables estén alineadas. Por ejemplo, un proceso pensado para una comunidad rural pequeña no se diseñará igual que uno orientado a una gran urbe con cobertura digital avanzada. En el diseño de instrumentos participativos, es fundamental emplear un método ordenado y

- Act Create Experience (ACE)
- Action Planning
- Appraisal (Community, Public)
- Arbitration (Mediation)
- Broad-Based Organizing
- Cable Television (Not Interactive)
- Cable Television (Interactive)
- Charette
- Choice Methods
- Citizens' Advisory Committee (CAC)
- Citizen Advocacy
- Citizen Employment
- Citizen Honoraria
- Citizens' Jury
- Citizens' Panel (Research)
- Citizens' Panel (Standing) e.g., Health Panel
- Citizen Review Board
- Citizen Training
- Community Dinners
- Community Forum of: Place; Issues; Service Users; Shared Interest
- Community Indicators
- Community Plans/Needs Analysis
- Community Site Management Plans
- Community Strategic Planning
- Community Technical Assistance
- Complaints/Suggestion Schemes
- Computer-Based (IT) Techniques
- Conference
- Consensus Building
- Consensus Conference
- Consultation Document
- Consultative Panel
- Coordinator or Coordinator-Catalyst
- Co-option
- Deliberative Opinion Poll
- Design-In
- Drop-In Center
- Enspirited Envisioning
- "Finding Home" ("Visualizing our future by making maps")
- Fishbowl Planning
- Focus Group
- From Vision to Action
- Future Search
- Game Simulation
- Guided Visualization
- Hotline
- Human Scale Development Initiative
- Initiatives (Citizen Initiated Petition)
- Imagine!
- Interactive Web-Site
- Issues, Aims, Expectations, Challenges y Dialogues in a Day
- Learning Service Team
- Local Sustainability Model
- Maps/Mapping (Village, Parish)
- Media-Based Issue Balloting
- Meeting-Community Sponsored
- Meeting-Neighborhood (location-based)
- Meeting-Public ("Open Informational" generic)
- Meeting-Town (New England Model)
- Meeting-Town (Electronic)
- Negotiated Rulemaking
- Neighborhood Planning Council
- Ombudsman
- Open Door Policy
- Open House
- Open Space
- Opinion Metres
- Opinion Polls
- Participatory Appraisal
- Participatory Strategic Planning
- Participatory Theatre
- Planning Balance Sheet
- Planning Cell
- Planning For Real
- Policy Capturing
- Policy Delphi
- Priority Search
- Priority Setting Committee
- Public Hearing
- Public Information Programs
- Publicity
- Question and Answer Session
- Random Selected Participation Groups
- Real Time Strategic Change
- The Recall
- Referendum (generic; compulsory response)
- Referendum-Petition
- Referendum-Preferences (Referendum)
- Roundtable
- Social Audit
- Study Circles
- Surveys
- TalkWorks
- Task Force
- Team Syntegrity
- Tele-Polling
- Tele-Voting
- Time Dollars
- User Management of Services
- Value Analysis
- Visioning Exercises/Conferences
- Workshops
- Whole System Development

**Fig. 6.** Lista de instrumentos de participación ciudadana

*Nota.* Figura obtenida de Rowe y Frewer (2005)

criterios claros que relacionen cada proceso e instrumento participativos con las dimensiones de la participación.

Una aproximación práctica, según Fung (2006), consiste en plantear el diseño alrededor de tres ejes: quién participa, cómo participa y para qué se vinculan los resultados. En la fase de selección de participantes, conviene decidir entre formatos de grupo pequeño o grande según el grado de deliberación deseado, sabiendo que en los encuentros presenciales suele predominar el grupo numeroso. Para definir las formas de participación, se valoran variables como el uso de alta o baja tecnología (p. ej., votación electrónica frente a anotaciones manuales), su estructuración activa o pasiva (Glass, 1979) y la cadencia temporal: actos puntuales, compromisos a largo plazo o procesos continuos (Hofer y Kaufmann, 2023). Finalmente, al determinar el propósito de la intervención, Howlett (2019) sugiere distinguir entre instrumentos centrados en influir directamente en comportamientos y aquellos orientados al aprendizaje y la reflexión.

Paralelamente, Rowe y Frewer (2005) aportan un conjunto de variables de diseño críticas: método de reclutamiento, facilitación y transferencia de información, canales de respuesta y mecanismos de consolidación de aportes. Estas variables actúan como palancas que modulan la efectividad y la legitimidad del proceso o instrumento en función del contexto y los objetivos específicos. A su vez, Durman (2015) ofrece un compendio de tipologías que clasifica la participación según ámbito, papel de la administración, fase de la política pública y nivel de implicación ciudadana, aportando criterios adicionales para ajustar el diseño a la fase (información, consulta, cogestión o codecisión).

En definitiva, enfocar el diseño de los procesos e instrumentos participativos implica combinar las distintas dimensiones y sus variables en un marco flexible y modular. De este modo, cada instrumento se selecciona y configura atendiendo a los objetivos estratégicos del proyecto, al perfil de los actores involucrados y a las condiciones técnicas y temporales disponibles.

## **Motivos que promueven participación ciudadana**

A pesar de la numerosa y creciente bibliografía sobre la participación ciudadana, poco se sabe sobre los motivos de la ciudadanía para participar en procesos e instrumentos de participación ciudadana. Sin embargo, tener un conocimiento

empírico sobre estos motivos puede ayudar a comprender mejor qué esperan de su participación y qué significados atribuyen a la gobernanza participativa (Gustafson y Hertting, 2017).

En este apartado se revisan los motivadores para la participación ciudadana, entendiéndolos como los elementos impulsores que animan a las personas a implicarse. Las razones por las que las personas participan en procesos participativos pueden ser múltiples y tener su origen en diferentes conjuntos de motivos (Hutter et al., 2011). Deci y Ryan (1985) clasificaron los motivadores en dos tipos en su *Teoría de la Autodeterminación*: intrínsecos y extrínsecos. Los motivadores intrínsecos surgen del propio disfrute o la satisfacción que aporta la actividad en sí, sin buscar nada más. En cambio, los motivadores extrínsecos empujan a actuar para conseguir una recompensa externa (Deci y Ryan, 1985). En los escenarios de la participación ciudadana, la participación puede llevarse a cabo por razones que combinan motivadores intrínsecos y extrínsecos (Paulini et al., 2014). A continuación, se identifican y describen los distintos motivadores de la participación ciudadana que aparecen en la literatura.

La motivación para la participación ciudadana se sustenta en una amplia gama de impulsos que van más allá del simple deseo de influir en las decisiones colectivas. En su formulación más básica, Knoke y Wright-Isak (1982) distinguieron tres grandes fuentes de motivación que fueron descritas por Perry y Wise (1990): la racional, que nace de la búsqueda de beneficios personales; la normativa, basada en la voluntad de cumplir con estándares sociales o éticos; y la afectiva, alimentada por respuestas emocionales ante el entorno comunitario. Estas categorías, aunque útiles para comprender los principios generales, resultan demasiado abstractas para dar cuenta de la diversidad real de razones que llevan a una persona a implicarse en un proceso participativo.

En las últimas décadas, otras investigaciones han identificado razones concretas como la ideología —esa convicción profunda de que la participación es un deber cívico—, el comportamiento prosocial o altruista y el sentido de pertenencia a una comunidad (Von Krogh et al., 2012). A ellas se suman la búsqueda de disfrute y diversión, la mejora de la propia reputación social o profesional, la reciprocidad —entendida como la expectativa de recibir algo a cambio—, el afán de aprendizaje, el interés personal y hasta los incentivos materiales o económicos (Wijnhoven et al., 2015). Este estudio revela que, si bien muchas personas se movilizan por convicciones ideológicas o por el

deseo de contribuir al bien común, otras lo hacen empujadas por motivos tan pragmáticos como ampliar su red de contactos, perfeccionar habilidades o recibir una remuneración.

La prevalencia de estos motivos varía según el contexto y el instrumento. Por ejemplo, en comunidades de *crowdfunding* predominan el interés propio y la diversión, junto con la expectativa de reconocimiento y el deseo de ayudar a otros (Gerber y Hui, 2013). En procesos de planificación urbana, Li et al. (2020) muestran que la motivación se articula entre la responsabilidad con la sociedad civil, el interés personal intrínseco y la influencia de las relaciones sociales.

Estos hallazgos coinciden con los de Lakhani y Wolf (2003), quienes señalaron el interés propio como motor principal, seguido de la diversión y la ideología, y con Gustafson y Hertting (2017), que observan motivos mixtos —desde el deseo de mejorar el barrio hasta el aprendizaje político o la ampliación de contactos— en entornos de debate local. La interacción entre categorías racionales, normativas y afectivas muestra que un mismo participante puede estar simultáneamente guiado por la búsqueda de utilidad personal, la vocación ética y la satisfacción emocional.

Uno de los grandes retos de la participación ciudadana es la motivación de la ciudadanía para su participación (Correia et al., 2023). Por ello, resulta fundamental que los responsables de diseñar procesos de participación ciudadana comprendan los intereses y motivaciones de los ciudadanos para crear instrumentos y espacios participativos que los hagan sentir cómodos y motivados a involucrarse (Correia et al., 2023; Huang y Feeney, 2013). De lo contrario, se corre el riesgo de adoptar enfoques ineficaces, ya que las personas no participarán únicamente porque se les ofrezca la posibilidad (Hafer et al., 2016).

### 3.1.5. Evolución de la participación ciudadana hacia la e-participación

La participación ciudadana ha experimentado una transformación significativa a lo largo de la historia, adaptándose a los cambios sociales, políticos y tecnológicos que han facilitado una expansión progresiva del rol de la ciudadanía en los procesos de gobernanza y toma de decisiones públicas. En este apartado se ofrece un resumen de su evolución histórica, con el propósito de contextualizar y comprender el marco en el que se desarrolla este estudio.

## Contexto e historia de la participación ciudadana

La participación ciudadana ha tenido un desarrollo continuo a lo largo de la historia (Roberts, 2007). Sus primeros registros formales se encuentran en la antigua Atenas, donde la Ecclesia permitía a los ciudadanos varones libres participar en el debate y en la toma de decisiones democráticas (Roberts, 2003). Durante la Edad Media, tras la decadencia y fragmentación del Imperio Romano, la participación se redujo principalmente a la gestión local, como en los gremios de artesanos y las asambleas populares en Europa (Roberts, 2007).

En la Edad Moderna, los parlamentos medievales y las asambleas locales comenzaron a establecerse como espacios de representación limitada. En los asentamientos coloniales de Virginia y Nueva Inglaterra (siglos XVII-XVIII) se establecieron formas de participación que garantizaban el autogobierno de las congregaciones eclesiásticas. Además, los colonos de Nueva Inglaterra también celebraban asambleas municipales que permitían a los ciudadanos varones libres, blancos y propietarios tomar decisiones conjuntas. Aunque estas asambleas estaban dominadas por la élite, eran democráticas en su forma (Roberts, 2007).

Posteriormente, los movimientos sociales del siglo XX, como la lucha por los derechos civiles, feministas y estudiantiles, desempeñaron un papel crucial en la ampliación de la participación ciudadana, luchando por la inclusión de todas las voces en los procesos democráticos y subrayando la importancia de una participación más equitativa y diversa (Pateman, 1970). Estos movimientos promovieron la idea de que la democracia debía ser accesible a todas las personas, no solo a las élites, asegurando que la participación ciudadana siguiera evolucionando y expandiéndose.

El concepto moderno de participación ciudadana comenzó a cobrar fuerza durante los movimientos sociales de las décadas de 1960 y 1970, cuando surgió la noción de involucrar activamente a la ciudadanía en decisiones políticas y exigir mayor transparencia y rendición de cuentas. Un hito clave fue la *Guerra contra la Pobreza* en los años sesenta, momento en el que la *Ley de Oportunidades Económicas de 1964* implementó el *Programa de Acción Comunitaria*, que promovía la “máxima participación posible”. Esta idea derivó de movimientos como el de derechos civiles, que impulsaba una democracia participativa más inclusiva (Roberts, 2007).



Durante las últimas dos décadas del siglo XX, las demandas de participación directa en temas de bienestar y calidad de vida se intensificaron, con voces provenientes de movimientos estudiantiles, sindicales, feministas y ambientales. Estos grupos buscaban un mayor control sobre las decisiones que les afectaban, algo que sigue vigente en la actualidad. Por lo tanto, con la “tercera ola de democratización” se incrementó la demanda de instrumentos que fortalecieran la rendición de cuentas entre gobiernos locales y ciudadanía (Bräutigam, 2004). Estas demandas llevaron a los gobiernos de las ciudades a aplicar nuevos enfoques participativos en la toma de decisiones (Dawes, 2008; Kickert, 1997; Mirlina, 2018; Stoker, 1998) aumentando, así, la influencia de las políticas que afectan a sus vidas (Arnstein, 1969; Fung y Wright, 2001). Un ejemplo destacado de innovación participativa fue el presupuesto participativo iniciado en Porto Alegre, Brasil, en 1989. Este modelo permitió que los ciudadanos decidieran directamente sobre la asignación de recursos públicos, marcando un hito en la participación directa y sirviendo de referencia para procesos similares en otras regiones del mundo (Baicocchi, 2001).

La participación ha ido evolucionando desde procesos informales y locales hacia estructuras más formales y organizadas a nivel nacional e internacional (Held, 2006). Sin embargo, la aplicación de estos enfoques enfrenta numerosos problemas (Arnstein, 1969; Bingham et al., 2005; Brownill, 2009; Junginger, 2019; Källström et al., 2020; Mostert, 2003) que conducen a que la participación ciudadana no cumpla con los beneficios que aparentemente ofrecía (Bherer et al., 2016). En este contexto, surge la necesidad de desarrollar nuevas formas de participación que superen las deficiencias de los enfoques tradicionales y permitan una participación más efectiva, adaptada a las realidades actuales.

## De la participación convencional a la electrónica

La necesidad de encontrar nuevos enfoques que permitiesen lograr los beneficios de la participación ciudadana y el auge de las TIC llevó a los gobiernos a aprovechar las nuevas tecnologías para promover una mayor participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones y en la formulación y evaluación de políticas, así como para fortalecer el intercambio de información entre la ciudadanía y el gobierno (Kim y Lee, 2019).

Con la llegada de las tecnologías digitales se abrió la puerta a la e-participación electrónica (Nabatchi y Amsler, 2014; Zheng, 2015), y a la posibilidad de cambiar

y mejorar las formas convencionales de participación (Sanford y Rose, 2007), acercando al gobierno a sus ciudadanos y facilitando una colaboración más dinámica y accesible (Lee-Geiller, 2024). La historia de la e-participación se remonta a los años noventa con la expansión de Internet, que permitió la creación de los primeros portales web gubernamentales para mejorar la interacción con la ciudadanía. Este primer paso facilitó la distribución de información sobre políticas públicas y consultas, sentando las bases de la e-participación para proponerse como sistema de apoyo a la toma de decisiones para implicar a los ciudadanos en la elaboración de políticas (French et al., 2007).

El nacimiento de la e-participación propone un cambio significativo en la forma en la que los ciudadanos interactúan con el gobierno y los procesos políticos. A diferencia de la participación convencional, que dependía de encuentros físicos y limitados en tiempo y espacio, la e-participación puede facilitar un acceso continuo e inclusivo a través de las tecnologías digitales, al permitir la participación de personas que, por motivos geográficos, de disponibilidad o de accesibilidad, no podrían hacerlo de forma presencial. Más allá de complementar las prácticas participativas convencionales, la e-participación genera nuevas oportunidades para superar barreras históricas —geográficas, temporales y sociales— que han limitado la implicación ciudadana (Shin et al., 2024). Gracias a la disponibilidad de nuevos canales de comunicación como Internet, los teléfonos móviles y las redes sociales, muchos gobiernos han adoptado nuevos instrumentos de participación ciudadana electrónica como los foros en línea, las salas de debate virtuales, los jurados electrónicos y las encuestas electrónicas (Kim y Lee, 2019). La e-participación ofrece nuevas oportunidades de empoderamiento, como el acceso a información en tiempo real, la capacidad de movilización a través de plataformas sociales y la posibilidad de influir en políticas a nivel internacional. Además, fortalece la capacidad de la ciudadanía para involucrarse en la gobernanza digital (Sæbø et al., 2008) y ha sido señalada por algunos autores como un medio eficaz para restablecer la confianza política y la satisfacción de los ciudadanos en las democracias occidentales (Panopoulou et al., 2014; Sæbø et al., 2008; Secinaro et al., 2021). También mejora la calidad deliberativa (Sæbø et al., 2008), refuerza la rendición de cuentas y fomenta una mayor participación ciudadana (Secinaro et al., 2021) y contribuye a optimizar la prestación de servicios públicos (Lee-Geiller, 2024; Shin et al., 2024).

No obstante, a pesar del creciente interés en la investigación y el desarrollo de instrumentos para mejorar la participación y evaluar su impacto (Bherer

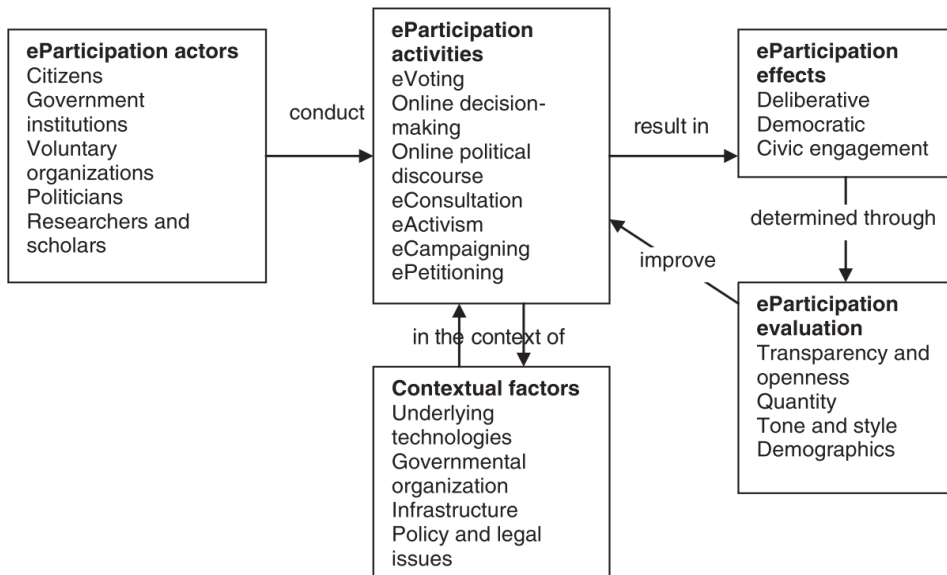
y Breux, 2012), los métodos convencionales como las audiencias públicas y los referendos siguen dominando la formulación de políticas (Clark, 2018). Esto demuestra que, aunque la e-participación tiene un enorme potencial transformador, su implementación enfrenta desafíos significativos. En este contexto, se puede vislumbrar que aún queda un largo camino por recorrer hasta garantizar que los instrumentos de e-participación logren una integración efectiva superando los distintos desafíos que enfrenta.

En resumen, la participación ciudadana y los procesos participativos se desarrollan en un contexto dinámico y multifacético, marcado por transformaciones sociales profundas, avances tecnológicos y una creciente demanda de la ciudadanía por asumir un papel más activo y significativo en la toma de decisiones públicas. Este escenario plantea importantes desafíos que requieren ser abordados y mejorados para garantizar procesos más inclusivos, efectivos y adaptados a las complejidades de la sociedad actual.

### 3.1.6. E-participación

El fenómeno de la e-participación está recibiendo cada vez más atención, como demuestran las recientes implementaciones tecnológicas, experimentos, informes gubernamentales y programas de investigación (Lironi, 2016; Sæbø et al., 2008). Los gobiernos han puesto en marcha numerosas iniciativas prácticas de e-participación (Sanford y Rose, 2007) con diferentes objetivos y desarrolladas en diferentes ámbitos de actuación (Panopoulou et al., 2014), sin embargo, el nivel de desarrollo y aplicación de estas estrategias varían significativamente entre países (Lee-Geiller, 2024).

Algunos autores destacados resumieron la investigación en el campo de la e-participación y la dividieron en varios dominios (Zheng, 2015). En la Figura 7, se muestra el modelo conceptual que presenta Medaglia (2012) llamado *The shape of the eParticipation field revisited (2006–2011)* que describía los componentes clave del campo de la e-participación y las interrelaciones entre ellos. La estructura está organizada en bloques interconectados que abarcan actores, actividades, efectos, factores contextuales y evaluación de la e-participación. Es un modelo útil para comprender los elementos clave necesarios para el diseño y evaluación de iniciativas de e-participación.



**Fig. 7.** El campo de la e-participación (2006-2011)

*Nota.* Figura obtenida de Medaglia (2012)

## Instrumentos de e-participación: tipos, funciones y ejemplos

Hoy en día existe una amplia gama de instrumentos que constituyen la base de la e-participación (Macintosh y Whyte, 2008). Los instrumentos de e-participación se definen como aplicaciones o sistemas digitales diseñados específicamente para potenciar la participación electrónica. Por consiguiente, aplicaciones generales como Facebook y Zoom quedan excluidas del ámbito de este estudio (Shin et al., 2024).

Macintosh (2003) planteó la *Matriz de e-participación*, en la que vinculaba tres niveles de intervención —informar, consultar y habilitar la acción— con las cinco etapas del ciclo de políticas públicas (agenda, análisis, formulación, implementación y monitoreo), ofreciendo un marco para escoger la herramienta adecuada en cada fase. Más tarde, Tambouris et al. (2007), en su estudio para la evaluación de instrumentos de e-participación, identificaron varios factores que sirven a su vez para clasificar estos instrumentos, añadiendo nuevas

dimensiones como: la categoría del instrumento, el nivel de participación requerido, la tecnología empleada, su propósito y los actores involucrados, tanto facilitadores como usuarios.

Además, el estudio de Linders (2012) introdujo una nueva perspectiva al clasificar los instrumentos atendiendo al flujo de comunicación: de gobierno a ciudadano (G2C), de ciudadano a gobierno (C2G) y entre ciudadanos (C2C), subrayando la importancia del sentido de la dirección del mensaje.

Por otro lado, Santamaria-Philco et al. (2019) realizaron una revisión bibliográfica en la que agruparon los instrumentos en base a tres grandes categorías: herramientas web sencillas (portales, blogs, chats) destinadas sobre todo a informar y consultar; sistemas colaborativos más complejos basados en gestores de contenido (por ejemplo, la implementación de aplicaciones a través de sistemas de gestión de contenido); y aplicaciones especializadas (encuestas en línea, peticiones electrónicas, análisis de datos) pensadas para procesos de deliberación avanzada y cocreación.

El estudio de Fernández-Martínez (2019) explora diversas plataformas de participación electrónicas, como: CoGovern, Loomio, Baoqu, Decide Madrid, Appgree, Quoners, Consider.it o Parlement et Citoyen, y estudia algunos aspectos como la monitorización de resultados, la utilización de la inteligencia artificial o los tipos de grupos de participantes. Otro estudio reciente es el de Shin et al. (2024). En este estudio los autores proponen una clasificación de los instrumentos de e-participación basada en su función, dividiéndolos en cinco géneros fundamentales que son: la identificación de problemas, la identificación de soluciones, la redacción, la toma de decisiones y la implementación (Tabla 2). En base a estas categorías, ofrecen un recopilatorio de instrumentos de e-participación, organizados en clústeres según su función principal, cada uno descrito con sus características y ejemplos reales (Tabla 3).

Los hallazgos de estas investigaciones ponen de manifiesto que, frente a la multiplicidad de definiciones y categorías de instrumentos participativos, no existe una solución única ni estándar aplicable a todos los contextos. Tanto las instituciones públicas como los profesionales encargados de diseñar procesos de participación deben, por tanto, adoptar una lógica de selección basada en dos criterios esenciales: el nivel de participación que se pretende alcanzar (desde la mera información hasta la gestión o la codecisión) y el ámbito de

aplicación (por ejemplo, consulta ciudadana, diseño de políticas sectoriales, rendición de cuentas). Esta adaptabilidad exige conocer en profundidad tanto las características técnicas de cada herramienta —su grado de estructuración, la tecnología requerida o la facilidad de acceso para distintos perfiles de usuarios— como sus efectos esperados sobre la calidad del debate y la legitimidad de las decisiones.

**Tabla 2**

Tipos de instrumentos de e-participación clasificados en base a su función

Tipos	Descripción de la función
Identificación de problemas	Identificar cuestiones o problemas de interés y priorizarlos.
Identificación de soluciones	Encontrar diversas alternativas para abordar un problema.
Redacción	Escribir y documentar el proceso de legislación, normativas y políticas.
Toma de decisiones	Decidir una política, presupuesto, recomendación o documento legal mediante deliberación o votación.
Implementación	Prestar servicios públicos y poner en vigor una ley.

*Nota.* Tabla obtenida de Shin et al. (2024)

Tabla 3

Tipos de instrumentos de e-participación

Nombre del clúster	Descripción	Ejemplos
<b>Cluster 1. Identificación y solución de problemas</b>	Herramientas para la recaudación de fondos de ayuda e identificación de problemas y soluciones.	
Subcluster 1. Mapeo	Herramientas cartográficas de código abierto. Estas herramientas suelen permitir a los ciudadanos informar y debatir sobre problemas locales en un mapa.	Mapeo, FixMyStreet, Ushandi, CogniCity, Mapseed, ZmapujTo, iNaturalist, Safecity, Harassmap, OpenStreetMap y Flu Near You
Subcluster 2. Encuestas interactivas	Herramientas de encuesta interactivas y que permiten recoger información vinculada directamente en un lugar específico.	PlaceSpeak, Participate. online, Participate 21, Open Town Hall, Polltix, Good Judgement, Stig, Dialogue, Monavis Citoyen, MetroQuest, PlaceToPlan y Balancing Act
Subcluster 3. Creación ideas	Herramientas que facilitan la creación de ideas y fomentar las discusiones colaborativas para la creación de consenso o la acción colectiva.	Otakantaa, Make.org, The Russian Public Initiative, Bogotá Abierta, Ideascale, Discourse, Fiskkit, Bien Dit, Colab App, Insights, and Discuto,
Subcluster 4. Análisis	Herramientas analíticas	All Our Ideas provides, Consider.it, Local Voices Network y Factiveverse
Subcluster 5. Cofinanciación	Herramientas de cofinanciación que permiten a los ciudadanos proponer soluciones a problemas locales y recaudar fondos colectivos para llevarlas a cabo.	CoBudget, LarRuche, Growfunding, Patronicity, Urbanpinion y CoFonder
<b>Cluster 2. Redacción</b>	Herramientas que se centran en la redacción y en la toma de decisiones.	Demos X, Virtual Congress, e-Democracia, Arguman, Framapad y Etherpad.
<b>Cluster 3. Toma de decisiones</b>	Herramientas que facilitan un amplio rango de procesos, desde identificación de problemas hasta la toma de decisiones.	Civicpower, ElectionBuddy, Vooter, Mieux voter, Swarm AI, Stanford PB, Mi Senado, Active Citizen y ArcGIS CityEngine
<b>Cluster 4. Multifunción (primer y tercer sector)</b>	Herramientas especializadas en la toma de decisiones que son provistas por el primer y tercer sector.	Polis, AppCivist, Citizen OS, Consul, Adhocracy+, Decidim, Bipart, OpenStad y Your Priorities.
<b>Cluster 5. Multifunción (compañías)</b>	Herramientas con funciones muy completas, proporcionadas por empresas tecnológicas. Incluyen funciones diversas como: encuestas, soporte multilingüe, comunicaciones en tiempo real, gamificación...	Commonplace, Zencity, Assembl, Engagement Hub, CoUrbanize, Citizen Space, Civocracy, Maptionnaire, Ethelo, Cap Collectif, Loomio y CitizenLab.

Nota. Tabla obtenida de Shin et al. (2024)

## 3.2. Problemas de la participación ciudadana

A pesar de los numerosos beneficios que presentan la participación ciudadana y la e-participación, como cualquier proceso complejo, no están exentas de presentar problemas. Este apartado busca analizar los principales problemas que enfrentan tanto la participación ciudadana convencional como la electrónica dado que, tal y como señalan diversos autores, entender estos problemas resulta esencial para poder diseñar estrategias que permitan superarlos de manera eficiente ([Royo y Yetano, 2015](#); [De Blasio et al., 2020](#)).

### 3.2.1. Problemas de la participación ciudadana convencional

Cupps ([1977](#)), en su estudio sobre los problemas emergentes de la participación pública, señala que a pesar del creciente interés de la ciudadanía por involucrarse en los procesos participativos persisten diversos problemas en su implementación y desarrollo. En los años posteriores a la publicación de su estudio el interés científico por identificar los problemas de los procesos participativos creció ([Bayley y French, 2007](#)), y se empezaron a explorarlos desde diversas disciplinas, como la teoría política, la sociología, las TIC y la planificación urbana ([Ganuza et al., 2014](#); [Baruch et al., 2016](#); [Clark, 2018](#)). La investigación sobre los problemas de los procesos participativos se ha centrado principalmente en su identificación y clasificación ([Cupps, 1977](#); [Irvin y Stansbury, 2004](#)), sin embargo, su cobertura sigue siendo limitada ([Ianniello et al., 2019](#)).

Cupps ([1977](#)) identificó algunos problemas tales como: la falta de representación y legitimidad, la falta de compromiso con los resultados, las malas prácticas de



grupos de interés y la falta de análisis sobre los costos-beneficios. King et al. (1998), en su estudio, distinguieron tres categorías de problemas: la naturaleza de la vida en la sociedad contemporánea, los procesos administrativos y las prácticas y técnicas de participación en la actualidad. Los problemas relacionados con la forma de vida tienen que ver con la clase social e incluyen factores como transporte, tiempo, estructura familiar, empleo, cuidado infantil y desventajas económicas. Aunque algunas personas desean participar más en sus comunidades, las exigencias de la vida diaria lo dificultan. Los problemas relacionados con los procesos administrativos se refieren a la tendencia de los administradores a bloquear intervenciones que desafían el *statu quo*. La ciudadanía percibe los procesos como una fachada, con decisiones ya tomadas, comunicación unilateral y manejo tardío o manipulado de la información. Esto genera desconfianza y una percepción negativa hacia los administradores. Además, el estudio señala que uno de los problemas principales es que los procesos e instrumentos utilizados para la participación son inadecuados.

El estudio de Petts (2004) menciona tres tipos de problemas: los técnicos, los institucionales y los culturales. Los primeros se refieren a los riesgos que implica y la necesidad de hacer frente a la incertidumbre; los segundos a la fragmentación y la falta de apoyo normativo; y las últimas al paternalismo institucional y la “cultura de expertos” existente.

El estudio de Irvin y Stansbury (2004) menciona los problemas relacionados con: el coste, la dificultad de difundir la buena voluntad ciudadana, la complacencia, la representación, la falta de autoridad, el poder de las decisiones equivocadas y el “egoísmo persistente”. Según los autores, algunos de estos problemas pueden superarse mediante una adecuada estructuración y un diseño eficaz, siempre que los recursos lo permitan; sin embargo, otros dependen del contexto y ponen de manifiesto que no todas las comunidades reúnen las condiciones necesarias para que los procesos participativos puedan funcionar correctamente. Además, hacen una clasificación de los problemas que supone la participación según los actores y el momento de participación (Tabla 4).

Posteriormente, Callahan (2007) señala que la participación ciudadana es costosa, ineficaz, lenta, políticamente ingenua, poco realista y perturbadora, y que no es representativa. Además, sostiene que los ciudadanos carecen de experiencia y conocimientos; están motivados por su interés personal, no por el bien público; y que pueden ser pasivos, egoístas y apáticos, además de cínicos.

Tabla 4

Problemas de la participación ciudadana en la toma de decisiones gubernamentales

	Problemas para los ciudadanos participantes	Problemas para el gobierno
Proceso de decisión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supone mucho tiempo (incluso es aburrido)</li><li>• Inútil si se ignora la decisión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supone mucho tiempo</li><li>• Costosa</li><li>• Puede ser contraproducente y crear más hostilidad hacia el gobierno</li></ul>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Peor decisión política si está muy influenciada por “grupos de interés” opuestos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pérdida del control de la toma de decisiones</li><li>• Posibilidad de una mala decisión políticamente imposible de ignorar</li><li>• Menos presupuesto para la ejecución de proyectos reales</li></ul>

Nota. Tabla obtenida de Irvin y Stansbury (2004)

Además, otro estudio reseñable en este contexto es la investigación de Ianniello et al. (2019), que identificó tres conjuntos de problemas potenciales: los factores contextuales —como el déficit y las asimetrías de información, así como actitudes de los funcionarios públicos caracterizadas por desconfianza hacia la ciudadanía, resistencia a ceder poder y un enfoque ritualista de la participación—; las disposiciones organizativas —entre las que destacan los criterios de representación de la comunidad y el diseño del propio proceso participativo—; y los patrones de gestión de procesos, incluida la dinámica de grupo y la calidad de la colaboración.

Royo et al. (2011) realizaron un cuestionario para comparar los problemas de participación ciudadana entre gobiernos locales alemanes y españoles. En sus resultados se puede observar que España enfrenta mayores problemas que Alemania en términos de interés ciudadano, falta de recursos humanos y falta de voluntad política. Otros autores han estudiado los problemas relacionados con un perfil concreto de las partes interesadas en el proceso. Es el caso de Royo y Yetano (2015) que identifican problemas clave relacionados con los gestores públicos en el diseño de procesos de *crowdsourcing*. Aunque estos gestores comprenden la teoría —que incluye aspectos como la necesidad de establecer objetivos claros,

implementar actividades de apoyo, garantizar el uso efectivo de las opiniones, fomentar la transparencia del proceso, proporcionar retroalimentación sobre las contribuciones y diseñar mecanismos que minimicen la carga de trabajo de los participantes—, suelen tener dificultades para aplicarla en la práctica. Más recientemente, Shahab et al. (2021) identificaron los problemas en la participación analizando tanto el perfil de las partes implicadas (autoridades y ciudadanía) como diversas categorías clave, como la estructura del sistema, la confianza, el conocimiento, los intereses, la infraestructura, el coste y el liderazgo.

Para realizar el estudio de los problemas de forma estructurada, se ha utilizado como inspiración el marco de Vigoda (2002). Este autor propuso que los problemas de los procesos participativos podían agruparse en tres categorías según los perfiles de las partes interesadas: (1) problemas relacionados con la ciudadanía, (2) problemas relacionados con la administración y los funcionarios públicos, y (3) problemas relacionados con los políticos. En la [Tabla 5](#) se resumen los problemas identificados y clasificados según las categorías mencionadas.

Según esta clasificación, los principales problemas relacionados con la ciudadanía identificados en la literatura son la persistencia del interés propio individual (Irvin y Stansbury, 2004; Callahan, 2007), la falta de interés para participar de la ciudadanía (Royo et al., 2011; Pateman, 2012; Clark, 2018), y su desconfianza en estos procesos (Soss y Jacobs, 2009; Clark, 2018). Otros problemas están relacionados con las exigencias que la participación impone a la ciudadanía en términos de conocimientos, capacidad, tiempo y recursos (Barnes et al., 2003; Irvin y Stansbury, 2004; Coenen, 2009; Mouter et al., 2021) y su falta de habilidades y capacidades (Ardichvili et al., 2003; Barnes et al., 2003; Innes y Booher, 2004; Adamson, 2010). Además, la naturaleza de la vida en la sociedad contemporánea y sus exigencias (King et al., 1998; Roberts, 2004; Callahan, 2007; Kalfeng y Callahan, 2007), la falta de posibilidades de participar y los costes de la participación (Ardichvili et al., 2003; Innes y Booher, 2004; Callahan, 2007; Adamson, 2010; Bardovi y Gašparík, 2021) también han sido identificados como problemas por diversos autores.

Todos estos problemas pueden derivar en la exclusión social de grupos tales como minorías, ciudadanos reinsertados, inmigrantes, discapacitados y personas sin hogar (Cupps, 1977; Irvin y Stansbury, 2004; Marzuki, 2015; Clark, 2018; Mouter et al., 2021; Simonofski et al., 2021) o en la autoexclusión de algunas personas si les resulta más fácil o más beneficioso no participar (Cornwall, 2003).

**Tabla 5**

Problemas de la participación ciudadana en el gobierno

<b>Tipo de problema</b>	<b>Problema</b>	<b>Autores</b>
Relacionados con los ciudadanos	Interés propio individual (“egoísmo personal”)	Irvin y Stansbury (2004), Callahan (2007) .
	Falta de interés para participar	Royo et al. (2011), Pateman (2012) y Clark (2018).
	Desconfianza de los participantes en estos procesos	Soss y Jacobs (2009) y Clark (2018).
	Exigencias (conocimientos, capacidad, tiempo y recursos)	Barnes et al. (2003), Irvin y Stansbury (2004), Kingston (2007), Blakeley y Evans (2009), Coenen (2009) y Mouter et al. (2021).
	Falta de habilidades y capacidades	Ardichvili et al. (2003), Innes y Booher (2004), Callahan (2007) y Adamson (2010).
	Naturaleza de la vida en la sociedad contemporánea y sus exigencias	King et al. (1998), Roberts (2004), Callahan (2007) y Kalfeng y Callahan (2007).
	Brecha digital	Mu y Wang (2020) y Shahab et al. (2021).
Relacionados con los servidores públicos	Participación desigual o problemas de representación de ciertos grupos	Cupps (1977), Cornwall (2003), Irvin y Stansbury (2004), Marzuki (2015), Landau y Freemantle (2016), Clark (2018), Mouter et al. (2021) y Simonofski et al. (2021).
	Falta de recursos humanos	Royo et al. (2011).
	Falta de recursos financieros	Royo et al. (2011).
	Falta de recursos técnicos del gobierno	Moon (2002) y Mu y Wang (2020).
	Decisiones erróneas como resultado del proceso	Irvin y Stansbury (2004) y Ianniello et al. (2019).
	Dificultad para generar buena voluntad entre los ciudadanos	Irvin y Stansbury (2004).
	Organización y gestión de la red de conocimiento (el proceso en sí)	King et al. (1998); Ardichvili et al. (2003); Liao y Ma (2019)
Relacionados con los políticos	Disparidad entre expectativas y oportunidades reales de influencia	Michels (2012)
	Falta de apoyo político a las políticas participativas	Bardovi y Gašparík (2021)
	Falta de infraestructuras legales	Yetano et al. (2010) y Shahab et al. (2021).
	“Resistencia institucionalizada”	Barnes et al. (2007) y Royo et al. (2011).
	Diseño de los procesos participativos para avanzar en sus objetivos políticos individuales	Feiock y Yi (2018).
	Falta de autoridad y complacencia	Irvin y Stansbury (2004).
	Falta de confianza en los políticos e instituciones	De Blasio et al. (2020).

En cuanto a los problemas relacionados con la administración y los servidores públicos, investigaciones anteriores han identificado la falta de recursos financieros, humanos (Royo et al., 2011) y técnicos de los gobiernos (Moon, 2002; Mu y Wang, 2020); el poder de las decisiones erróneas como resultado de los procesos y la dificultad de difundir la buena voluntad entre la ciudadanía (Irvin y Stansbury, 2004); la organización y gestión de la red de conocimiento, es decir, el proceso en sí (King et al., 1998; Ardichvili et al., 2003; Liao y Ma, 2019). Michels (2012) señala la disparidad entre las expectativas que crean y las oportunidades reales de influir. Además, Royo y Yetano (2015) identificaron otras barreras como la mala ejecución de los instrumentos participativos, las dificultades de coordinación, las limitaciones regulatorias o el escaso acceso a asesoramiento legal. Los servidores públicos conocen los principios teóricos de la participación ciudadana, como establecer objetivos claros, garantizar transparencia, ofrecer retroalimentación y reducir la carga para los participantes. Sin embargo, no siempre los aplican en la práctica, lo que puede generar desconfianza ciudadana y limitar la influencia en la toma de decisiones (Royo y Yetano, 2015).

Por último, entre los problemas relacionados con los actores de perfil político se encuentran la falta de consenso entre las élites políticas o el miedo a la opinión pública (Bardovi y Gašparík, 2021), las barreras legislativas para promover la participación (Royo et al., 2011), la “resistencia institucionalizada” (Barnes et al., 2007), el interés político propio (Feiock y Yi, 2018) y la falta de autoridad y complacencia (Irvin y Stansbury, 2004). De Blasio et al. (2020) también identifican como barreras políticas las condiciones de poder asimétricas entre la ciudadanía y las élites gobernantes, las cuales generan desconfianza hacia los políticos y las instituciones

### 3.2.2. Problemas de la e-participación

La e-participación ciudadana ofrece algunas ventajas para fomentar la acción colectiva frente a la participación ciudadana convencional. Algunas de ellas son: la facilidad para descubrir e intercambiar información, tomar decisiones grupales a mayor escala, integrar contribuciones individuales, supervisar un grupo con menos necesidad de jerarquía, superar ciertas discapacidades personales y gestionar la logística del grupo debido a la eliminación de limitaciones de tiempo y espacio (Amichai-Hamburger, 2008; Simonofski

et al., 2017). Así, las aplicaciones de las TIC contribuyen a generar igualdad y también desempeñan un papel importante como facilitadoras e impulsoras de la participación ciudadana para los usuarios finales (Díaz-Díaz y Pérez-González, 2016). A pesar de las numerosas ventajas de la e-participación, su adopción por parte de los ciudadanos avanza a un ritmo relativamente lento, lo que la convierte en un tema relevante para seguir investigando (Shihab y Hidayanto, 2021).

Algunos de los problemas señalados en la literatura sobre e-participación están relacionados con la dificultad para acceder y participar en este tipo de procesos. Entre ellas destacan la falta de infraestructura tecnológica adecuada y la limitada capacidad o habilidades para utilizar las TIC (Kopackova et al., 2022), es decir, la persistente brecha digital presente en la sociedad actual (Mu y Wang, 2020; Shahab et al., 2021). Esta situación puede llevar a intensificar las desigualdades sociales (Nabatchi y Amsler, 2014). Además, otros problemas relacionados con la dificultad para participar hacen referencia al exceso de información o amplio número de iniciativas y debates en una plataforma de participación electrónica (Cantador et al., 2017).

Otros estudios, como el de Simonofski et al. (2021), identifican diversos problemas que afectan a la e-participación en general, como la ausencia de integración de los debates generados en redes sociales en dichas plataformas, la falta de representatividad entre los participantes, la desatención de los deseos de los ciudadanos por parte del gobierno, el hecho de que estas plataformas no necesariamente incrementan la participación ciudadana, y las barreras culturales que surgen al implantar y desarrollar *software* estandarizado (Simonofski et al., 2021). Además, Nabatchi y Amsler (2014) advierten sobre el riesgo asociado a la seguridad de los datos en los procesos de e-participación.

Oliveira y García (2019) presentan 15 problemas de la e-participación organizados en una secuencia según su grado de gravedad, según la perspectiva de la Administración (Figura 8). Por su parte, Benyei et al. (2020) identifican otros problemas, como las interfaces poco atractivas, la falta de claridad en el uso de la plataforma, y cuestiones relacionadas con la confianza y la percepción del proyecto. También destacan las dudas sobre la fiabilidad de los datos aportados por los participantes, así como barreras personales, entre las que se incluyen la tecnofobia y la falta de tiempo para participar en los procesos. Adnan et al. (2022) realizan una revisión de la literatura en la que señalan, por un lado,



que se produzcan los clasifica en: problemas de la generación de ideas (p. ej.: los actores no están preparados para cambiar su forma de entenderse a sí mismos, a los demás y al mundo); problemas de la fase de selección de ideas (p. ej.: las ideas deben competir con otras ideas por atención y recursos); problemas de la fase de prueba de las ideas; problemas de la promoción de las ideas y problemas del despliegue de ideas. En la [Tabla 8](#), se pueden ver los problemas identificados en base a los ámbitos (gobierno y ciudadanos) y los tipos (estructurales y culturales).

**Tabla 6**  
Principales problemas de la e-participación

Problemas	Descripción
Falta de legitimidad de los responsables políticos	Las consultas ciudadanas no se consideran métodos rigurosos para recabar la opinión pública, lo que lleva a cuestionar su impacto en la política
Falta de capacidad y necesidad de conocimientos especializados	Tanto los responsables políticos como los ciudadanos necesitan nuevas competencias para aplicar eficazmente las iniciativas de participación ciudadana.
Dudas sobre la representatividad, la inclusión y la equidad	Las plataformas digitales pueden estar sesgadas y tener dificultades para equilibrar y demostrar valores inclusivos en la toma de decisiones.
Dificultades de aplicación de los procesos participativos	La consulta tardía a las partes interesadas y la falta de claridad en los resultados políticos pueden hacer que la participación electrónica se perciba como simbólica.
Adecuación de la participación a las distintas fases políticas	El impacto de la e-participación varía según las fases de las políticas, con una influencia significativa principalmente en las fases inicial y final.
Enfoque limitado de las herramientas y metodologías	Herramientas principalmente de retroalimentación interactiva. El diseño y las características de las herramientas influyen en las distintas experiencias de participación electrónica de los ciudadanos.

*Nota.* Tabla obtenida de Mariani et al. (2024)



**Tabla 7**Identificación de los principales tipos de barreras del *e-government* en la Unión Europea (UE)

<b>Factor</b>	<b>Barrera</b>
Resistencia	Coordinación entre los niveles de gobierno (central, regional)
	Resistencia al cambio por parte de los funcionarios públicos
	Falta de apoyo político para el gobierno electrónico
	Deseo de evitar cambios en servicios que ya funcionan bien
Técnico	Falta de interoperabilidad entre los sistemas informáticos
	Falta de identificación y autenticación electrónica segura
Adopción	Bajos niveles de uso de Internet entre ciertos grupos
	Habilidades en TIC entre los ciudadanos
	Habilidades en TIC entre los funcionarios gubernamentales
Diseño	Falta de motivaciones sólidas entre los ciudadanos para usar servicios de gobierno electrónico
	Las aplicaciones de gobierno electrónico son difíciles de usar
Privacidad	Preocupaciones públicas sobre el potencial de robo y fraude en línea
	Percepción pública de riesgos para la privacidad y las libertades civiles
Administrativo	Falta de estándares para la identificación electrónica en toda la UE
	Diferencias en tradiciones y procesos administrativos dentro de la UE
	Coordinación entre los Estados miembros y la Comisión Europea
	Diferencias en las leyes y regulaciones dentro de la UE
	La multiplicidad de idiomas dentro de la UE
Legal	Ausencia de directrices claras sobre protección de datos para el intercambio de información
	Falta de un derecho general para que los ciudadanos se comuniquen electrónicamente con las autoridades públicas
	Políticas inadecuadas sobre la libertad de información
	Preocupaciones legales con asociaciones público-privadas
	Leyes laborales que limitan la reestructuración habilitada por tecnologías electrónicas
	Mayores riesgos de responsabilidad legal
Costo	Restricciones de derechos de autor sobre la reutilización de la información
	Costos de desarrollo de servicios de gobierno electrónico
	Costos para el gobierno de ofrecer servicios a través de múltiples canales
	Aumento de los costos para los gobiernos por cumplir con las leyes y regulaciones de gobierno electrónico (por ejemplo, leyes de libertad de información)
Accesibilidad	Hacer que los servicios de gobierno electrónico sean fácilmente accesibles para personas con discapacidad visual y otras discapacidades

*Nota.* Tabla obtenida de Eynon y Dutton (2007)

Tabla 8

Tipos de problemas a la innovación del e-gobierno

	Gobierno	Ciudadanos
Problemas estructurales	Limitaciones jurídicas, falta de financiación, escasez de personal y de competencias disponibles, apoyo político y de gestión limitado, falta de coordinación, limitaciones tecnológicas.	Falta de instalaciones tecnológicas, conocimientos y competencias limitados, escasez de tiempo, incapacidad para integrar la innovación en las rutinas diarias
Problemas culturales	Resistencia al cambio, temor a que la innovación socave la solidez del gobierno, interferencia con la cultura burocrática	Falta de interés, poca fe en el gobierno e imagen negativa del mismo, no se percibe su utilidad, resistencia a la tecnología

Nota. Tabla obtenida de Meijer (2015)

### **3.3.El enfoque de diseño como facilitador para mejorar la participación ciudadana**

#### **3.3.1. El diseño de la participación ciudadana**

El diseño y la gestión de la participación ciudadana han sido durante años un tema central de reflexión tanto para los investigadores en la administración pública (Webler y Tuler, 2000; Lee y Kim, 2018) como para profesionales del ámbito participativo (Bayley y French, 2007; Ríos Insua y French, 2010). La forma en que se conciben y estructuran estas iniciativas resulta determinante para su efectividad. Tal como señalan Epstein et al. (2014), el éxito o fracaso de un proceso participativo está estrechamente ligado a la calidad de su diseño, en particular, a la selección y aplicación de los instrumentos de diálogo y a la configuración del propio proceso (Ianniello et al., 2019).

El reconocimiento del diseño como aspecto fundamental ha impulsado una creciente producción académica orientada al desarrollo de métodos, modelos e instrumentos específicos para mejorar la participación ciudadana (Bobbio, 2019). Las investigaciones sobre participación ciudadana abarcan un amplio abanico de temas, desde metodologías y buenas prácticas hasta el análisis de factores clave de éxito o fracaso y el desarrollo de marcos para evaluar estos procesos.

Rowe y Frewer (2005) subrayan la importancia de contar con teorías o modelos que orienten la selección de instrumentos participativos adecuados a cada situación. En la misma línea, Bayley y French (2007) destacan la falta de

metodologías que guíen de manera clara el diseño de estos procesos y realizan una propuesta centrada en estructurar el diseño de los procesos participativos a partir de una serie de preguntas clave que permiten tomar decisiones fundamentadas: ¿cuáles son los objetivos de la participación?, ¿cómo debe organizarse el proceso?, ¿qué niveles de participación son apropiados?, ¿qué ventajas ofrecen los distintos instrumentos?, ¿cómo interactúan entre sí? y, finalmente, ¿debe la ciudadanía participar también en el diseño del propio mecanismo de participación?

Otro estudio de referencia en esta línea es el de Bryson et al. (2012), quienes desarrollan un modelo cíclico de diseño que pone el énfasis en la necesidad de adaptar los procesos participativos al contexto, gestionar estratégicamente a los actores implicados y establecer mecanismos sólidos de evaluación y mejora continua (Figura 9). A partir de este enfoque, los autores identifican un conjunto de acciones concretas que ofrecen una base operativa para diseñar, implementar y revisar procesos participativos orientados a la consecución de resultados significativos (Tabla 9).



**Fig. 9.** El ciclo del proceso de diseño y rediseño de los procesos participativos según Bryson et al. (2012)

*Nota.* Figura obtenida de Bryson et al. (2012)

**Tabla 9**

Guía de diseño para los procesos de participación de Bryson et al. (2012)

Evaluar y diseñar en función del contexto y el objetivo	Evaluar y adaptar el diseño al contexto y al problema
	Identificar los objetivos y diseñar para alcanzarlos
Conseguir recursos y gestionar la participación	Analizar e implicar adecuadamente a las partes interesadas
	Trabajar con las partes interesadas para establecer la legitimidad del proceso
	Fomentar un liderazgo eficaz
	Buscar recursos para y a través de la participación
	Crear normas y estructuras adecuadas para guiar el proceso
	Utilizar procesos inclusivos para comprometer la diversidad de forma productiva
	Gestionar la dinámica de poder
	Utilizar tecnologías de diversa índole para lograr fines de participación
Evaluar y rediseñar continuamente	Desarrollar y utilizar medidas de evaluación
	Diseñar y rediseñar

*Nota.* Tabla obtenida de Bryson et al. (2012)

Otros autores establecen metodologías para diseñar instrumentos concretos, como es el caso de Gómez et al. (2013) que presenta una metodología para diseñar presupuestos participativos basada en un modelo de toma de decisiones multicriterio, dado que hasta la fecha los presupuestos participativos se estaban diseñando de manera informal. Sin embargo, los autores proponen que esta pudiera adaptarse para apoyar el diseño de cualquier otro proceso participativo.

Un estudio más reciente es el de Mahajan et al. (2022) que plantea una aproximación estructurada para fomentar una participación ciudadana planificada y estratégica, especialmente en contextos urbanos complejos. El modelo se articula en cinco pasos clave: (1) establecer objetivos y expectativas claras, (2) garantizar un entorno inclusivo, (3) identificar a los actores clave de la red comunitaria, (4) analizar las relaciones estructurales existentes y (5) facilitar el intercambio de conocimientos y la retroalimentación. Estas aportaciones reflejan un giro hacia modelos de participación más deliberativos y adaptativos.

En el ámbito de la e-participación también se encuentran estudios que hablan de metodologías y marcos de trabajo para su diseño. Por ejemplo, Sanford y Rose (2007) identifican lo que llaman el “reto de diseño” en torno a la e-participación, y lo descomponen en varias cuestiones: (1) el diseño de la tecnología; (2) el diseño y gestión de las actividades de e-participación; (3) el diseño en línea de la gobernanza, la participación en la toma de decisiones y la transparencia; y (4) el reto de lograr un entorno de seguridad y confianza.

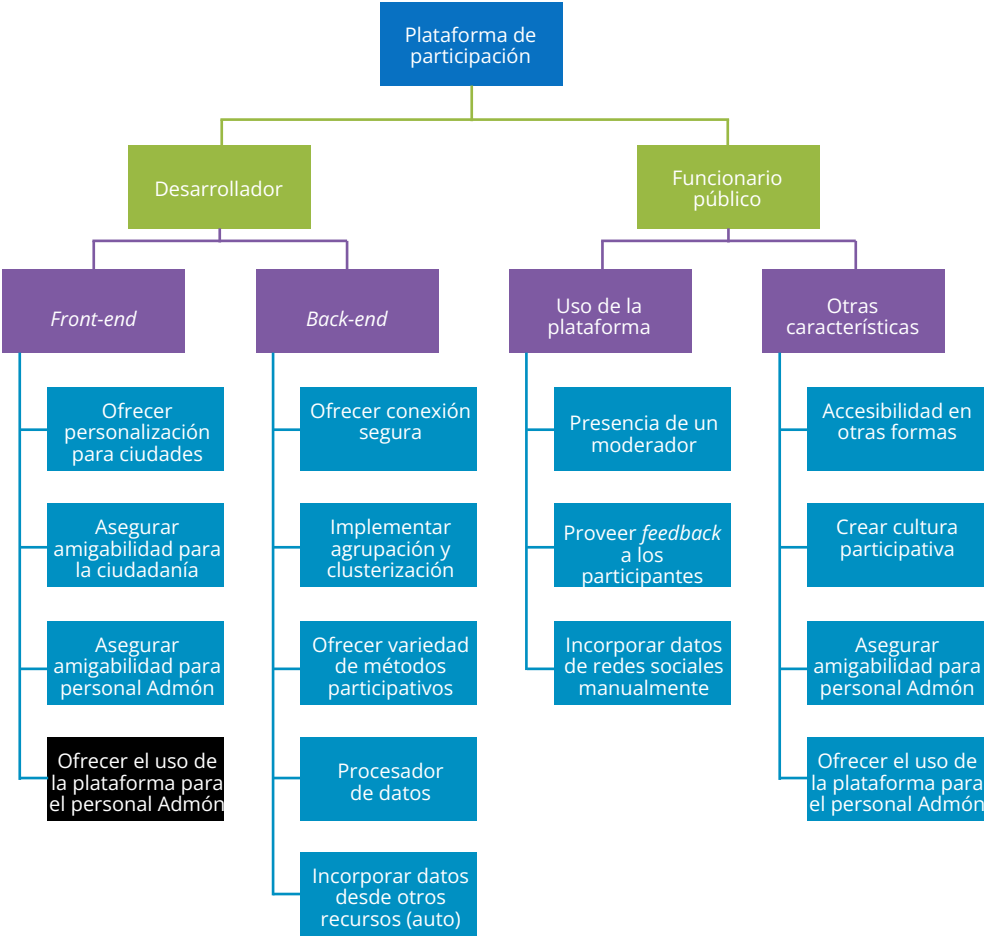
En su estudio, Macintosh y Whyte (2008) proponen una herramienta para la evaluación de iniciativas de e-participación que, si bien fue concebida con fines evaluativos, se ha convertido en un recurso valioso para quienes buscan maximizar el impacto de estos procesos. La herramienta se estructura en torno a una serie de criterios que permiten valorar distintos aspectos del diseño y la implementación, entre ellos: aceptabilidad social, compromiso ciudadano, acceso a la información, gestión del conflicto y construcción de consenso, profundidad de la consulta, eficiencia en el análisis de las contribuciones, usabilidad, alcance participativo, representatividad, igualdad política, transparencia, control comunitario, formación de opiniones informadas y utilidad del proceso.

Por su parte, Simonofski et al., (2021) proponen un marco de trabajo que se divide en dos partes: una para orientar el desarrollo por parte de los desarrolladores y otra para orientar la aplicación por parte de los funcionarios (Figura 10). Este marco debe utilizarse como lista de comprobación para verificar si todas las características importantes se aplican en su propia plataforma. Este marco complementa el marco de Macintosh y Whyte (2008) con nuevas características desarrolladas en los últimos años.

Más recientemente, Van der Giessen y Bayerl (2022) demuestran en su estudio que un enfoque exploratorio y secuencial puede transferirse fácilmente a otros entornos y resulta interesante para fundamentar las decisiones de diseño para los instrumentos de e-participación, dado que resulta necesario alejarse del enfoque “talla única” a la hora de explorar y diseñar la participación ciudadana (Mariani et al., 2023).

Aunque los estudios que proponen métodos específicos y marcos de trabajo para guiar el diseño de los procesos participativos siguen siendo relativamente limitados (Gómez et al., 2013), se observa un creciente interés por desarrollar métodos que permitan integrar las necesidades de la ciudadanía y reconozcan

la singularidad de cada proceso. Además, existe otra línea de investigación más consolidada que se ha centrado en el análisis de los factores que explican el éxito o el fracaso de estos procesos, así como en la identificación de tipos ideales de participación (Hofer y Kaufmann, 2023). Aunque estas investigaciones no se presentan necesariamente como enfoques metodológicos en sentido estricto, ofrecen orientaciones conceptuales valiosas que pueden servir de referencia para fundamentar decisiones de diseño en contextos diversos.



**Fig. 10.** Marco de trabajo para plataformas de e-participación

Nota. Figura obtenida de Simonofski et al. (2021)

Por ejemplo, Webler et al. (2001) proponen cinco factores esenciales para un proceso participativo exitoso: legitimidad, búsqueda de valores comunes, imparcialidad, igualdad, equidad en la distribución del poder y liderazgo responsable. A partir de estos principios, destacan aspectos aplicables al diseño, como la promoción del consenso, la delimitación temporal del proceso, la participación inclusiva, el papel de la información y la calidad de la interacción entre los participantes.

Kessler (2004) subraya la importancia del contexto y la capacidad como factores a considerar. El contexto incluye aspectos como la historia local, las tensiones sociales, las estructuras institucionales previas y las percepciones de los actores; mientras que la capacidad remite a la disponibilidad de recursos, tiempo, formación y acceso a la información, tanto por parte de las instituciones como de los participantes. Estos factores condicionan directamente la inclusividad y la viabilidad de los procesos participativos.

Por su parte, Nabatchi (2012b) identifica ocho factores de diseño que afectan la capacidad de los gestores públicos para captar y articular valores públicos: cooperación, comunicación, autoridad compartida, mecanismos participativos, materiales informativos, selección y reclutamiento de participantes, y recurrencia. Además, resalta factores contextuales particularmente relevantes en entornos de ciudades inteligentes, como el modelo urbano, el grado de centralización, los marcos normativos y las características de la ciudadanía.

Irvin y Stansbury (2004) proponen una matriz que cruza costes y beneficios esperados para determinar la viabilidad de implementar procesos participativos. Consideran ideales los contextos donde los costes son bajos (accesibilidad, recursos disponibles, baja complejidad técnica) y los beneficios altos (temas relevantes, necesidad de legitimación institucional, influencia social). Aunque esta matriz no ofrece pautas explícitas de diseño, sus indicadores pueden orientar decisiones estratégicas en función del contexto.

Junto a estas aportaciones teóricas, otros autores han aportado recomendaciones específicas. Ryfe (2005) enfatiza la importancia de establecer reglas de igualdad, enmarcar discusiones mediante narrativas, clarificar lo que está en juego y permitir aprendizaje e improvisación. Ebdon y Franklin (2006) sugieren considerar el calendario, el presupuesto, los participantes y la forma de recoger preferencias ciudadanas. Gelders et al. (2010) proponen un marco basado



en siete áreas: participación y colaboración, recursos, implicación política, comunicación, contexto, método y continuidad.

Asimismo, Ianniello et al. (2019) sistematizan una serie de recomendaciones prácticas, entre ellas: fomentar la interacción a largo plazo, asegurar diversidad y representatividad, institucionalizar la participación, utilizar múltiples métodos, implicar facilitadores cualificados, evitar estructuras jerárquicas, clarificar normas y resultados, crear redes de apoyo y diseñar con sensibilidad al contexto.

Gohari et al. (2020) destacan que el éxito de la participación depende en gran medida de las percepciones y actitudes de los actores implicados, en especial de las autoridades, y recomiendan considerar aspectos como la legitimidad, los roles, los grupos destinatarios, el horizonte temporal y la adaptación contextual de los objetivos. En estudio más recientes, Simonofski et al. (2021) inciden en que el diseño debe adaptarse a las necesidades reales de los ciudadanos, reconociendo la especificidad de cada entorno urbano y evitando enfoques estandarizados.

En el ámbito de la e-participación, comienzan a emerger nuevos factores vinculados específicamente a las dimensiones técnicas del diseño participativo (Macintosh y Whyte, 2008). Algunos autores, como Paulini et al. (2014), destacan la importancia de aplicar principios sólidos de usabilidad en el desarrollo de sistemas digitales orientados a la participación ciudadana.

Un estudio particularmente relevante es la revisión bibliográfica realizada por Panopoulou et al. (2014), cuyo objetivo es identificar los factores clave que deben considerarse en el diseño de una iniciativa de e-participación. Entre estos factores destacan la integración y compatibilidad de sistemas, la seguridad y privacidad, la actualización tecnológica, la usabilidad, la inclusión digital, la gestión de las contribuciones ciudadanas y el aprovechamiento de buenas prácticas tecnológicas.

En esta misma línea, Zheng (2015) enfatiza que las aplicaciones de e-participación deben diseñarse con una alta funcionalidad y adaptadas a las necesidades de los ciudadanos, entendidos como usuarios finales y principales beneficiarios.

El estudio de Royo et al. (2020) señala que los factores relacionados con las TIC no resultan decisivos para su éxito pero pueden generar problemas si no se gestionan adecuadamente. En cambio, señala que los factores organizativos e individuales, junto con las cuestiones vinculadas a la participación democrática, resultan ser más importantes.

Por su parte, Simonofski et al. (2021) examinan las características que debe reunir una plataforma de participación para responder tanto a las expectativas de la ciudadanía como a las de los funcionarios públicos. Según sus hallazgos, los requisitos más valorados por la ciudadanía son el acceso libre, la facilidad de uso y la garantía de que sus ideas serán tenidas en cuenta por el gobierno. En cambio, los aspectos más relevantes para los funcionarios incluyen la representación de la identidad local, la existencia de funcionalidades administrativas (*backend*) y la capacidad de promover la inclusión.

El estudio de Adnan et al. (2022) sugiere que los gobiernos deben centrar sus esfuerzos en mantener la interacción, obtener una plataforma que se perciba fácil de usar, aunque eso implique no utilizar tecnología de vanguardia o diseños novedosos de interfaces y fomentar su difusión. Además, sugiere que los gobiernos deben involucrar a las personas en el diseño de instrumentos de participación ciudadana.

En definitiva, pese a la diversidad de enfoques presentes en la literatura, es posible identificar un conjunto común de factores que inciden en el éxito de los procesos participativos, tanto convencionales como electrónicos. Royo et al. (2020) señalan que los profesionales del diseño de estos procesos pueden utilizar los diversos factores como referencia a la hora de diseñar y desplegar una iniciativa de participación con el fin de maximizar las posibilidades de éxito. La [Tabla 10](#) resume estos factores ampliamente reconocidos. En el caso de la e-participación, se añaden además consideraciones específicas vinculadas a su dimensión tecnológica, como la usabilidad, la seguridad y privacidad, la integración técnica, la accesibilidad digital, la eficiencia funcional y la gestión de la información.

Además de los estudios relacionados con los métodos y enfoques de diseño y los factores de éxito de los procesos participativos, existe otra línea de investigación que abarca el estudio de los principales motivos del fracaso de la participación ciudadana relacionados con su proceso de diseño.

**Tabla 10**

Factores clave en el diseño de procesos participativos

<b>Factor</b>	
Selección y gestión de participantes	Diversidad y representatividad de los participantes
	Criterios y mecanismos de selección y reclutamiento
	Ausencia de jerarquías o estructuras burocráticas limitantes
	Colaboración e implicación activa de los actores
Principios normativos y valores democráticos	Legitimidad del proceso
	Presencia de consenso y valores compartidos
	Imparcialidad, igualdad y justicia en la deliberación
	Amplitud y representatividad de la participación
	Inclusión y civismo en las normas de interacción
	Oportunidades para el aprendizaje, la improvisación y la expresión de agendas
Diseño procedimental	Duración del proceso
	Claridad y aceptación de las reglas del proceso
	Definición de resultados esperados
	Diversidad metodológica
	Uso de narrativas para enmarcar las discusiones
	Continuidad, iteración y retroalimentación
	Espacio para la expresión de preferencias sinceras
Capacidades y recursos	Capacidad institucional y organizativa
	Disponibilidad de recursos (tiempo, formación, información)
	Calidad y legitimidad del rol facilitador
	Equilibrio entre logros a corto plazo y visión a largo plazo
	Existencia de redes de apoyo institucional
Contexto e institucionalidad	Historia, tensiones y estructuras previas de participación
	Relaciones institucionales existentes
	Marco legal, planificación y asignación presupuestaria
	Adecuación del diseño al contexto sociopolítico y administrativo
Información y comunicación	Accesibilidad y claridad de la información proporcionada
	Eficacia en los canales de comunicación
	Claridad sobre el propósito y los objetivos del proceso
	Presencia de estrategias para el aprendizaje colectivo

*Nota.* Elaboración propia a partir de Webler et al. (2001), Kessler (2004), Nabatchi (2012b), Irvin y Stansbury (2004), Ryfe (2005), Ebdon y Franklin (2006), Gelders et al. (2010), Ianniello et al. (2019), Royo et al. (2020), Gohari et al. (2020) y Simonofski et al. (2021).

Algunos de estos motivos son: que no existe una herramienta o marco único para guiar el diseño de estos proyectos (Yadav y Darlington, 2016) debido a la gran cantidad de variables que deben ser consideradas (Nabatchi y Amsler, 2014), que suelen basarse en la intuición y el método de ensayo y error (Gómez et al., 2013; Ren y Kraut, 2014) y que están diseñadas sin tener en cuenta las necesidades y expectativas de las personas usuarias (Ren y Kraut, 2014). Además, el diseño de la participación ciudadana sigue teniendo un enfoque centrado en los proveedores que apenas considera la aportación de los usuarios finales, lo que suele dar lugar a soluciones que no tienen en cuenta la cultura, los hábitos y las necesidades de la ciudadanía (Mariani et al., 2024). Por otra parte, la confusión terminológica en la descripción de conceptos, procesos e instrumentos de participación ciudadana, y la falta de comprensión de las ventajas y desventajas de los diferentes instrumentos pueden poner en peligro el resultado de las iniciativas de participación (Yang y Pandey 2011; Ianniello et al., 2019) ya que contribuyen a dificultar la tarea de diseño de la participación ciudadana.

En conjunto, se puede observar que el diseño de la participación ciudadana ha sido abordado desde múltiples perspectivas. Esta diversidad refleja la complejidad inherente al diseño de procesos participativos (Correia et al., 2023), pero también pone de relieve dos aspectos. Por una lado, la falta de claridad, sistematización y marcos metodológicos o de trabajo que traduzcan estas orientaciones en prácticas operativas, ya que los modelos actuales son principalmente teóricos (Adnan et al., 2022). Y por otro lado, la necesidad de que se promuevan, publiquen y/o difundan directrices sobre buenas prácticas (Royo et al., 2020). En otras palabras, aunque la literatura ha ofrecido aportaciones valiosas para reflexionar sobre el diseño de la participación, sigue existiendo una brecha entre la teoría y la práctica (Kantamaturapoj et al., 2018), lo que dificulta que profesionales y responsables públicos puedan desarrollar procesos participativos sólidos, contextualizados y sostenibles.

En este contexto, resulta fundamental examinar las principales líneas de investigación que han contribuido a delimitar este campo, así como los enfoques y herramientas que han buscado articular propuestas más operativas y aplicables.

### 3.3.2. Enfoques colaborativos y participativos para el diseño de la participación ciudadana

La participación ciudadana y los enfoques colaborativos y participativos están estrechamente relacionados, ya que ambos buscan involucrar a las personas en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. La participación ciudadana actúa como un marco general que incluye diversas formas de implicación, desde la consulta y la información hasta el empoderamiento ciudadano en los procesos democráticos. Por su parte, los enfoques colaborativos y participativos son estrategias que facilitan la interacción activa de múltiples actores —como ciudadanía, instituciones, organizaciones y otros interesados— para trabajar conjuntamente en el diseño, desarrollo o resolución de problemas comunes. Estos enfoques no se limitan a compartir información, sino que promueven la construcción conjunta de soluciones, aprovechando las habilidades, conocimientos y recursos de cada participante. En este sentido, los enfoques colaborativos y participativos no solo complementan la participación ciudadana, sino que también ofrecen herramientas prácticas para estructurar y enriquecer los procesos participativos, fomentando la implicación activa y el desarrollo de ideas de forma colaborativa.

Dada la multitud de marcos teóricos y metodológicos que existen en este campo (Botero et al., 2020), es fundamental profundizar en su análisis para comprender las bases conceptuales y operativas de los enfoques colaborativos y participativos. Una de las claves para entender la aplicación concreta de estos enfoques reside en analizar cómo se configuran las interacciones entre los distintos actores implicados, comenzando por las formas más elementales.

Las interacciones diádicas (*dyadic experiences*, en inglés) han sido ampliamente estudiadas en disciplinas como la psicología, la sociología y la comunicación (Clark y Mills, 2012; Rowley, 1997). Según Kelley et al. (1983), el término se refiere a las interacciones entre dos individuos que se describen como cadenas de acontecimientos relacionados causalmente (Kelley et al., 1983). Cada persona en la relación experimenta una secuencia de acciones, pensamientos y emociones, con eventos en una persona que influyen en la otra. En este contexto, Clark y Mills (2012) destacan que identificar el tipo de relación predominante en cada entorno puede ayudar a gestionar las expectativas y mejorar la satisfacción en las interacciones sociales.

Tradicionalmente, los enfoques colaborativos y participativos han hecho hincapié en las interacciones diádicas, centrándose en la dinámica entre dos individuos, a menudo un cliente y un proveedor de servicios (Osborne et al., 2022). Estas interacciones han sido cruciales para comprender la dinámica de las relaciones y la creación de valor en los encuentros creativos. Sin embargo, en los últimos años se ha producido un cambio de las interacciones diádicas a las interacciones de “muchos a muchos”; en inglés “*many-to-many*”, en las que participan múltiples actores (Patrício et al., 2018).

Las interacciones “*many-to-many*” reconocen que el valor no se crea de manera aislada entre dos partes, sino que emerge de la colaboración y las contribuciones simultáneas de diversos actores que incluyen, por ejemplo, clientes, empleados, socios comerciales, y la comunidad en general. Este enfoque supone una visión más holística de los procesos colaborativos y participativos. Las interacciones “*many-to-many*” permiten un flujo bidireccional y multidireccional de información, recursos y conocimiento.

Aunque la participación ciudadana, por definición, implica la presencia de múltiples actores y roles, no siempre se ha estudiado ni diseñado como un sistema de relaciones complejo. Tradicionalmente, muchos procesos participativos han estado estructurados en torno a interacciones diádicas, es decir, relaciones entre pares como administración-ciudadano o facilitador-participante. En cambio, el enfoque “*many-to-many*” plantea una lógica distinta que invita a plantear el diseño de los procesos participativos teniendo en cuenta que el valor no se limita a sumar actores, sino que propone redes de colaboración en las que los participantes interactúan entre sí, comparten conocimientos y aportan soluciones de manera colaborativa.

Desde esta lógica, distintos enfoques colaborativos han aportado aprendizajes significativos para el diseño de procesos participativos. La cocreación, originada en el ámbito del *marketing* (Sanders y Stappers, 2008; Voorberg et al., 2015), ha sido trasladada al sector público para impulsar procesos de innovación orientados a la creación colectiva de valor público, ya sea a través de la mejora continua o de soluciones innovadoras que remodelen la comprensión del problema (Torfing et al., 2019). Además, de para mejorar la eficiencia de los servicios, aumentar la calidad y alinear mejor los servicios con las necesidades y circunstancias de la ciudadanía (Voorberg et al., 2015).

Por su parte, el codiseño se centra en la participación activa de los distintos actores —usuarios, diseñadores e investigadores— en el proceso creativo. Este enfoque se refiere a un proceso de diseño colaborativo en el que los papeles de los participantes tradicionales (usuarios, investigadores y diseñadores) se fusionan y evolucionan, participando activamente en el desarrollo de conocimientos, la generación de ideas y la creación de conceptos (Steen et al., 2011). Es un caso específico de cocreación que se centra en el proceso creativo durante el diseño. Implica a participantes, no necesariamente formados como diseñadores, que dan forma activa a una solución de diseño (Sanders y Stappers, 2008).

La coproducción amplía la lógica de la cocreación al considerar la colaboración en todas las fases del ciclo del servicio público: desde el encargo y el diseño hasta la entrega y la evaluación (Nabatchi et al., 2017). Esta perspectiva subraya la corresponsabilidad entre ciudadanía y Estado en la provisión de servicios, y ha sido considerada una pieza clave para la renovación democrática y la mejora del Estado del bienestar (Pestoff, 2006; Andersen, 2013).

Finalmente, el Diseño Participativo (*Participatory Design*, PD) reconoce el valor del conocimiento tácito y las capacidades de los participantes como recursos clave en el proceso de diseño (Steen, 2011), y promueve la construcción de espacios compartidos de aprendizaje y deliberación, donde se integran las voces y valores de todos los implicados (Van der Velden y Mörtberg, 2014).

En este contexto, los enfoques colaborativos y participativos han emergido como estrategias que buscan involucrar activamente a múltiples actores —ciudadanía, instituciones, organizaciones y otros interesados— en la creación de soluciones, promoviendo la interacción, el diálogo y la cooperación. Estos enfoques permiten repensar el diseño de la participación ciudadana más allá de los formatos tradicionales, aportando herramientas y marcos conceptuales que ayudan a estructurar procesos más colaborativos, inclusivos y orientados a la transformación social. No obstante, a pesar de su potencial para estructurar dinámicas participativas y fomentar la construcción conjunta de resultados, con frecuencia no contemplan todas las dimensiones ni la complejidad contextual que caracteriza a la participación ciudadana. La falta de claridad metodológica, la dificultad de adaptación a contextos diversos y la fragmentación de los marcos existentes evidencian la necesidad de explorar nuevas aproximaciones de diseño capaces de afrontar estos desafíos.

### 3.3.3. Enfoques y metodologías de diseño para la participación ciudadana

A pesar de la complejidad y los numerosos problemas que enfrentan los procesos participativos y su proceso de diseño, la literatura reciente coincide en la necesidad de explorar nuevos enfoques y metodologías que permitan mejorar su eficacia e impacto.

Cada vez más autores coinciden en la importancia de considerar y analizar en profundidad a los distintos actores implicados en los procesos participativos. Bingham et al. (2005) subrayan que no basta con examinar las herramientas empleadas o limitarse al análisis documental sino que es fundamental comprender el papel que desempeñan los ciudadanos, las partes interesadas y los responsables públicos como creadores y usuarios de dichas herramientas. En esta misma línea, Royo et al. (2020) insisten en la necesidad de atender a las perspectivas de la ciudadanía y de otros actores implicados. Esta visión es ampliada por Correia et al. (2023), quienes destacan que los diseñadores de procesos deben alinear las variables del proceso, los actores y los instrumentos con el objetivo de favorecer una participación inclusiva que integre a una diversidad de grupos ciudadanos.

Además poner el foco en el estudio de los diversos actores, otros estudios insisten en la relevancia de identificar los problemas y abordarlos desde las primeras fases del diseño (Wehn y Almomani, 2019). Además, se subraya la importancia de analizar cuidadosamente el contexto, definir claramente los propósitos del esfuerzo participativo y adoptar un enfoque iterativo en el diseño y rediseño del proceso (Bryson et al., 2012).

En este contexto en el que se observa la necesidad de buscar nuevos métodos para el diseño de los procesos participativos y la necesidad de considerar a los distintos actores implicados, diversos autores señalan que las metodologías centradas en las personas pueden ser enfoques eficaces, gracias a su perspectiva holística y orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de las personas usuarias (Muller y Druin, 2003; Golumbic et al., 2019). En lugar de imponer estructuras rígidas, estos métodos promueven la adaptabilidad y el aprendizaje, lo que resulta especialmente relevante en contextos de alta complejidad o incertidumbre, como es el caso de los procesos participativos. Los diseñadores interesados en implementar este enfoque centrado en las



personas cuentan con una variedad de métodos que facilitan el desarrollo de tecnologías y procesos adaptados a diversos grupos de usuarios ([Fleury y Chaniaud, 2024](#)).

En este apartado se analiza cómo el Human-Centered Design (HCD) establece los principios fundamentales del diseño centrado en las personas, sirviendo como marco teórico para comprender las dinámicas y objetivos de este enfoque. Asimismo, se presenta Design Thinking (DT) para entender cómo se operativizan estos principios a través de procesos creativos e iterativos. Este análisis es clave para sentar las bases metodológicas del Diseño de Servicios, eje metodológico central de esta tesis doctoral, y para entender su evolución como un enfoque especializado que aplica y amplía los conceptos del HCD y el DT en el ámbito de los servicios.

## Human-Centered Design

El HCD ha transformado la manera en que se abordan problemas y se crean soluciones en diversos ámbitos. Según Norman ([2013](#)), es un “enfoque que antepone las necesidades, capacidades y comportamientos humanos, y luego diseña para dar cabida a esas necesidades, capacidades y formas de comportarse”(p. 8). A diferencia de otros enfoques que podrían centrarse más en los aspectos técnicos o funcionales del diseño ([Krippendorff, 2005](#)), el HCD se centra en entender profundamente a los usuarios, empleando la empatía como herramienta esencial para identificar las verdaderas necesidades y expectativas de los individuos que interactuarán con el producto o servicio ([IDEO.org, 2015](#)).

El HCD se rige mediante seis principios según la ISO 9241-210 ([International Organization for Standardization, 2019](#)): (1) el diseño se basa en una comprensión explícita de los usuarios, las tareas y los entornos; (2) los usuarios participan en todo el proceso de diseño y desarrollo; (3) el diseño es impulsado y perfeccionado por una evaluación centrada en el usuario; (4) el proceso es iterativo; (5) el diseño aborda la experiencia completa del usuario y (6) el equipo de diseño incluye competencias y perspectivas multidisciplinares.

El HCD parte de la premisa de que las necesidades humanas son el motor principal del diseño, lo cual convierte la generación de empatía en una tarea crucial al inicio de cualquier proceso ([Vis, 2018](#)). Para ello, el HCD exige que el

diseñador aprenda de las personas que vivirán las consecuencias del diseño final (Junginger, 2006). Además, según Steen (2008), el HCD consiste en fomentar una cooperación constructiva entre investigadores, diseñadores y personas usuarias, que debe aplicarse desde el inicio de un proyecto y mantenerse a lo largo de sus ciclos iterativos. El HCD examina tanto lo que las personas expresan como lo que realmente hacen, prestando atención a las discrepancias entre ambos comportamientos. Esta exploración no comienza con una solución predeterminada, sino con un enfoque de escucha, reflexión, construcción y perfeccionamiento iterativo para hallar una respuesta que realmente funcione para las personas a quienes se intenta servir (IDEO.org, 2015). De esta manera, cuando el producto final emerge, su propósito, forma, funcionalidad y modo de uso reflejan los deseos, capacidades y valores de sus usuarios, quienes lo experimentarán y utilizarán en su vida cotidiana (Junginger, 2006).

Adoptar un enfoque centrado en las personas en el diseño y desarrollo de sistemas conlleva mejoras sustanciales en la eficacia, la eficiencia y la calidad general. Este enfoque promueve el bienestar y la satisfacción de las personas usuarias, reduce los riesgos para la salud y la seguridad, y favorece la accesibilidad y la sostenibilidad. Además, genera beneficios económicos y sociales relevantes para las personas usuarias, los empleadores y los proveedores. Entre ellos destacan el aumento de la productividad y la eficiencia operativa, la reducción de costes de formación y asistencia gracias a una mayor facilidad de uso, la mejora de la experiencia del usuario, la inclusión de personas con diversas capacidades, la disminución del estrés y la incomodidad, el fortalecimiento de la imagen de marca y el alineamiento con objetivos de desarrollo sostenible (International Organization for Standardization, 2019). Además, este enfoque permite alcanzar soluciones deseables, factibles y viables al colocar a las personas, sus aspiraciones, temores y necesidades, en el centro del proceso. Sin embargo, este no se limita a identificar lo deseable para la comunidad a la que se busca servir; una vez definidas las posibles soluciones, se evalúan desde una perspectiva técnica y económica, determinando su factibilidad y viabilidad. Este equilibrio es esencial para desarrollar soluciones sostenibles y exitosas (IDEO.org, 2015).

En las últimas décadas, los profesionales del diseño han introducido en la literatura una amplia variedad de métodos y enfoques centrados en las personas, cada uno con sus propias fases, técnicas y principios. Cada uno de estos métodos se presenta como único, adaptado a diferentes necesidades y desafíos, sin

embargo, todos comparten una estructura en los procesos sorprendentemente similar (Stickdorn et al., 2017) basada en entender un problema, idear soluciones, probarlas y refinar el resultado. En este contexto, uno de los métodos que más atención ha suscitado en los últimos años ha sido el DT.

## Design Thinking

El DT es un enfoque de diseño que se originó en la década de 1960 y surgió como una necesidad de encontrar estrategias alternativas con un equipo multidisciplinar, en el que todo el equipo entiende el proyecto y colabora para encontrar la solución creativa que mejor se adapte (Luque-Vega et al., 2022). Se utilizó por primera vez con fines empresariales en la década de 1990, y posteriormente se introdujo en *The Hasso Plattner Institute of Design* en la Universidad de Stanford con fines educativos y en muchas otras empresas, como IBM, Intuit y Airbnb. En la década del 2000, el concepto del DT creció y se expandió (Shan et al., 2021), estimulado por el trabajo de Tim Brown y David Kelley, fundadores de la conocida consultora de diseño IDEO (Auernhammer y Roth, 2021).

El DT es un enfoque creativo y estructurado de resolución de problemas complejos (Norman, 2013) basado en los principios del HCD. Este enfoque puede definirse como un proceso de innovación iterativo, orientado a la acción y centrado en el ser humano (Cohen, 2014), que busca comprender profundamente las necesidades de las personas usuarias, generar ideas innovadoras y prototipar soluciones (Leifer et al., 2013; Plattner et al., 2012; Plattner et al., 2014). Tim Brown (2008) definió el DT como “Una disciplina que utiliza la sensibilidad y los métodos del diseñador para adaptar las necesidades de las personas a lo que es tecnológicamente viable” (p. 2).

El DT emplea técnicas para profundizar en las causas subyacentes y se aseguran de comprender el problema fundamental. Solo después de explorar una amplia gama de posibles soluciones se decide una propuesta final. Este proceso fomenta una comprensión profunda y creativa de los desafíos, evitando respuestas simplistas (Norman, 2013). El DT se apoya en una variedad de modelos propuestos por instituciones y expertos para organizar y guiar su metodología de trabajo. Entre los más reconocidos se encuentran el Doble Diamante (Design Council, 2005), el Proceso de Diseño Centrado en el Humano (Norman, 2013) o el modelo de Stanford d.school (Hasso Plattner. Institute of

[Design at Stanford, 2010](#)). Cada uno de estos modelos comparte principios fundamentales de empatía, experimentación, enfoque iterativo, flexibilidad y retroalimentación continua, pero varían en la forma en que estructuran las fases y en su énfasis en aspectos específicos del proceso.

Inicialmente, el DT se creó con la intención de generar productos físicos. Sin embargo, ha evolucionado y se ha convertido en un enfoque esencial para el diseño de productos, así como para los sistemas de servicios y el *software* complejo, que son los que más se benefician de su aplicación ([Broy y Brenner, 2022](#)). De esta manera, el DT se ha consolidado como un enfoque fundamental para la resolución de problemas y la innovación en distintas disciplinas ([Shan et al., 2021](#)).

El DT puede ser importante para los gobiernos porque existen muchas diferencias entre los servicios que prestan y lo que quiere la ciudadanía ([Mintrom y Luetjens, 2016](#)). Constituye un enfoque *bottom-up* en el que la brecha entre diseñadores y ciudadanos se reduce gracias a que las decisiones son informadas e incluso, en ocasiones, impulsadas por quienes se ven afectados por las políticas ([Kolko, 2018](#)). El DT promete ayudar a los responsables políticos a crear intervenciones y servicios que mejoren la experiencia del usuario y aumenten el valor público ([Mintrom y Luetjens, 2016](#)). Este enfoque ha sido utilizado y estudiado en diversos ámbitos del gobierno, como en el diseño de políticas o el GovTech ([Howlett, 2014](#); [Lewis et al., 2020](#); [Mortati et al., 2023](#); [Mariani et al., 2023](#); [Mariani et al., 2024](#)). Sin embargo, a pesar de la creciente relevancia científica y práctica de la e-participación, el DT ha tenido una aplicación limitada en el diseño de los procesos de participación pública y la gobernanza en general ([Chaiyapa et al., 2021](#)). Dos excepciones son el estudio de Glassey et al., (2011) que examina cómo el DT y el enfoque *Serious Games* pueden utilizarse para apoyar la participación a través del análisis de tres estudios de caso; y el estudio de Mariani et al. (2024) que tiene como objetivo explorar cómo el DT puede ayudar al sector público a aprovechar la e-participación para alinear las expectativas de la ciudadanía y la prestación de servicios públicos. El trabajo proporciona un análisis crítico y conceptual sobre la integración de los principios y prácticas del DT (con especial referencia a la cocreación y el codiseño) en los marcos de participación electrónica. Además, estudia cómo los principios de las prácticas del DT pueden ayudar a resolver o mitigar las barreras en la e-participación.

### 3.3.4. Diseño de Servicios para la participación ciudadana

A partir del estudio de los apartados anteriores, se puede observar la necesidad de buscar nuevos métodos que sirvan para el diseño y desarrollo de procesos e instrumentos de participación. Asimismo, se identifican algunas características que deben tener estos métodos: (1) tener enfoque centrado en las personas; (2) ser adaptables y flexibles; (3) analizar cuidadosamente el contexto en el que se enmarca, (4) ser eficaces en contextos complejos y de incertidumbre; (5) ser capaces de anticipar y abordar los posibles problemas durante la fase de diseño, y (6) adoptar un enfoque iterativo durante el diseño. Dadas estas necesidades, y las características del Diseño de Servicios que se describen a continuación, se considera que este enfoque puede ser potencialmente adecuado para el diseño de procesos participativos y que puede ayudar a resolver los problemas que impiden la consecución de sus beneficios potenciales. A continuación, este apartado presenta una introducción al método y su contexto, sus principios fundamentales y algunas de sus herramientas clave, con el objetivo de facilitar la comprensión de su relevancia y su papel dentro de esta investigación.

#### Introducción y contexto del Diseño de Servicios

A finales del siglo XIX comenzó a gestarse un fenómeno que transformó la manera en que las organizaciones operan y generan valor, pasando de un modelo basado en la producción de bienes a uno que considera la provisión de servicios como el núcleo de toda actividad humana. Este fenómeno se consolidó en todos los sectores económicos a lo largo del siglo XX y fue impulsado por factores como el auge de la economía de servicios desde los años 1970, la saturación del mercado de productos, los avances tecnológicos (particularmente desde los años 1990) y la creciente demanda de soluciones personalizadas (Moritz, 2009). Steven Vargo y Robert Lusch (2004) propusieron la *Service-Dominant Logic* (SDL) como un marco teórico para interpretar estos cambios, planteando cinco axiomas fundamentales: (1) el servicio es la base fundamental del intercambio; (2) el valor se cocrea entre múltiples actores, incluido siempre el beneficiario; (3) todos los actores sociales y económicos actúan como integradores de recursos; (4) el valor es determinado de manera única y fenomenológica por el beneficiario; y (5) la cocreación de valor se coordina mediante instituciones y acuerdos generados por los actores. Estos axiomas permiten visualizar todos los productos como servicios y difuminar las fronteras entre productos tangibles o intangibles (Stickdorn et al., 2018).

En este contexto, un servicio se define como el uso de competencias (conocimientos, habilidades y recursos) para crear valor para otros. A diferencia de los productos tangibles, los servicios son intangibles, interactivos e son inseparables de su consumo, no pueden almacenarse ni poseerse y se caracterizan por ser experiencias complejas cuya calidad resulta difícil de medir (Mager, 2004). Desde esta perspectiva, los sistemas servicios son entendidos como configuraciones dinámicas de personas, tecnologías y otros recursos que interactúan entre sí y con otros sistemas para cocrear valor (Maglio et al., 2009). Por tanto, diseñar un sistema de servicios dentro de una organización implica definir y articular un conjunto coherente de interfaces, elementos tangibles, procesos, funciones humanas y tecnologías (Patrício y Fisk, 2013), todo ello orientado a facilitar experiencias de servicio eficaces, coherentes y centradas en las personas

La creciente demanda de considerar a los usuarios o consumidores como cocreadores de valor dentro de los sistemas de servicios públicos ha reforzado la importancia de desarrollar conocimientos que puedan ayudar a analizar y diseñar dichos sistemas de servicios (Trischler y Scott, 2016). En este contexto, el Diseño de Servicios, o SD por sus siglas en inglés, es uno de los nuevos campos del diseño que han surgido en las últimas décadas (Kimbell, 2009; Meroni y Sangiorgi, 2016; Stickdorn y Schneider, 2010) y desempeña un papel clave en la innovación de los servicios (Patrício et al., 2018). El SD surge como una evolución natural del DT para atender las particularidades del diseño y optimización de servicios. Aunque comparte los principios fundamentales del DT, como la empatía y la iteración, el SD añade herramientas y metodologías diseñadas específicamente para entender y mejorar la interacción entre usuarios, sistemas, procesos internos y actores involucrados.

## Definición y descripción

El SD ha sido definido por numerosos autores y no tiene una única definición consensuada (Stickdorn y Schneider, 2010). El SD es un enfoque creativo y estratégico que tiene como objetivo mejorar la calidad y la experiencia de los servicios ofrecidos a los usuarios, a través de una lente de DT (Ostrom et al., 2010). Aunque el cambio del diseño de productos a servicios es notable, la atención al usuario y a los tres aspectos del DT (viabilidad, factibilidad y deseabilidad) siguen siendo fundamentales en el SD (Brown, 2008; Rodríguez y Peralta, 2014). No se trata de un producto, sino de una oferta que se ofrece a

través de una serie de interacciones con puntos de contacto a lo largo del tiempo (Clatworthy, 2017). En palabras de Mager (2006), “el SD pretende garantizar que las interfaces de servicio sean útiles, utilizables y deseables desde el punto de vista del cliente y eficaces, eficientes y distintivas desde el punto de vista del proveedor”. Este enfoque ha evolucionado hasta convertirse en un campo multidisciplinar (Stickdorn y Schneider, 2010), combinando la investigación y el diseño de servicios con aportaciones de otras áreas como el marketing, la gestión de operaciones, el diseño de interacción, la psicología, el diseño de marca y producto, el diseño de interiores y exteriores, el diseño participativo, el diseño de interfaces y la etnografía (Moritz, 2009), lo que enriquece su aplicación y alcance (Teixeira et al., 2019).

El SD se rige por principios fundamentales que han sido estudiados por varios autores. Mager (2006) destaca cinco principios que son: (1) perspectiva holística: considera el sistema en su conjunto, incluyendo todas las relaciones e interacciones, y el contexto en el que operan; (2) centrado en las personas: implica comprender y tener un impacto positivo en el comportamiento humano; (3) trabajo cocreativo: integra a los clientes en el proceso de diseño como socios activos y cocreadores de valor; (4) pensamiento visual: utiliza herramientas como maquetas, prototipos y guiones gráficos para hacer tangibles las ideas; (5) enfoque radical: busca transformar los sistemas de servicio de manera significativa, más allá de mejoras superficiales. Además, Mager y Gais (2009) amplían este marco con principios adicionales como: (1) entender el servicio como un producto; (2) enfocarse en el beneficio del cliente; (3) sumergirse en el mundo del cliente; (4) ver el panorama general; (5) diseñar una experiencia; (6) crear evidencias perceptibles; (7) buscar la excelencia en el servicio; (8) definir estándares flexibles; (9) entender el servicio como un producto vivo; (10) ser entusiasta. Stephen Moritz (2009) también señala que el SD debe representar la perspectiva del cliente, abordar las características únicas de los servicios, integrar conocimientos de las distintas disciplinas y ser un proceso interactivo y continuo (Moritz, 2009).

Siguiendo esta línea, Marc Stickdorn, en *This is Service Design Thinking* (Stickdorn y Schneider, 2010), desarrolla cinco principios que se han convertido en referentes clave, ampliamente adoptados y reconocidos por profesionales y académicos como fundamentos esenciales para su entendimiento y aplicación efectiva. Originalmente, los principios establecidos eran: centrado en el usuario, cocreativo, secuencial, evidente (basado en pruebas) y holístico.

Stickdorn et al. (2017) revisaron y ampliaron estos principios, pasando de cinco a seis, para reflejar la creciente complejidad y evolución del diseño de servicios. Los principios actualizados son:

- **Centrado en las personas:** considerar la experiencia de todas las personas afectadas por el servicio. Esto implica ir más allá de las simples estadísticas para comprender profundamente a las personas y sus experiencias. Aunque dos individuos puedan parecer similares en datos demográficos (edad, género, lugar de origen y nivel de riqueza), sus motivaciones y contextos de vida pueden ser completamente distintos. Por lo que señala la necesidad de profundizar en aspectos como sus hábitos, cultura, entorno social y lo que realmente los motiva, para entender cómo experimentan un servicio.

Este enfoque empático permite a los diseñadores ponerse en el lugar del usuario e identificar sus necesidades y expectativas particulares. Asimismo, facilita la creación de un lenguaje común que mejora la comunicación no solo entre el cliente y el proveedor, sino también dentro de equipos interdisciplinarios, donde las diferencias en formación y experiencia entre profesionales de diversas áreas pueden dificultar el entendimiento mutuo.

- **Colaborativo:** las partes interesadas de diversos ámbitos y funciones deben participar activamente en el proceso de diseño del servicio. Los diseñadores de servicios crean entornos propicios para la colaboración y utilizan métodos que capturan perspectivas auténticas de los usuarios. Esto no solo mejora el diseño del servicio, sino que también facilita una mejor interacción durante su entrega, promoviendo la copropiedad y el compromiso a largo plazo de los clientes. Al participar desde el principio, los clientes ayudan a agregar valor y se sienten más conectados con el servicio, lo que refuerza su lealtad y satisfacción.
- **Secuencial:** el servicio debe visualizarse y orquestarse como una secuencia de acciones interrelacionadas a lo largo de un periodo de tiempo. En el SD, “secuencial” se refiere a la organización y estructuración de las diferentes interacciones y puntos de contacto a lo largo de un periodo de tiempo, de manera que formen una experiencia continua y coherente para el cliente. Esta característica del SD busca



asegurar que la experiencia del cliente se desarrolle de forma lógica y envolvente, manteniendo su interés y facilitando una transición armoniosa entre las diferentes etapas del servicio. El SD tiene en cuenta todo el ciclo de vida de la experiencia del usuario, incluidas las acciones previas y posteriores al servicio (Mager y Sung, 2011). Desde esta perspectiva, en un proceso participativo, elementos como la experiencia previa del participante, su decisión de involucrarse, el acceso a la plataforma o espacio, la interacción con facilitadores y otros participantes, la participación activa en actividades, la contribución de ideas y la retroalimentación recibida, junto con el impacto percibido de su participación, contribuyen a la experiencia global del participante.

- **Iterativo:** El SD es un enfoque exploratorio, adaptativo y experimental, que itera hacia la implementación. Se debe empezar con intentos y experimentos pequeños y baratos, permitir que fracasen, aprender del fracaso y adaptar el proceso por el camino. El SD busca optimizar los resultados con la experiencia, sin elecciones ni compromisos erróneos (Coutinho da Silva, 2021).
- **Real:** Las necesidades deben investigarse en la realidad, las ideas deben prototiparse en la realidad y los valores intangibles deben evidenciarse como realidad física o digital. Para ello, el SD cuenta con un amplio conjunto de herramientas que ayudan a visualizar los procesos de los servicios, los puntos de contacto con el cliente y a comunicar la experiencia del usuario (Segelström, 2010; Segelström y Holmlid, 2009).
- **Holístico:** los servicios deben abordar de forma sostenible las necesidades de todas las partes interesadas a través de todo el servicio y en toda la empresa. Esto incluye el entorno físico, los sentidos de los clientes y las interacciones con la organización. Aunque no es posible abarcar todos los detalles, el objetivo es mantener una visión integral que tenga en cuenta cómo los clientes perciben el servicio de manera multisensorial, las diferentes secuencias y recorridos posibles, y la estructura interna de la organización. Este enfoque implica coordinar múltiples disciplinas para mejorar la experiencia del cliente, la satisfacción de los empleados y la eficacia organizacional, alineando los valores y procesos internos con la percepción externa del servicio.

Además, Stickdorn et al. (2017) recopilan doce mandamientos del SD, que establecen lo siguiente: (1) el nombre no es lo importante, sino las acciones realizadas, ya sea que se denomine Diseño de Servicios, Design Thinking o Service Design Thinking; (2) en las primeras ideas se debe priorizar la cantidad sobre la calidad; (3) es fundamental facilitar el trabajo en equipo; (4) el enfoque debe estar en hacer, no en hablar; (5) el proceso de diseño debe estructurarse como una secuencia de métodos divergentes y convergentes; (6) es esencial identificar el problema correcto antes de buscar una solución; (7) los prototipos deben llevarse al mundo real lo más pronto posible; (8) la investigación debe triangularse utilizando distintos métodos, investigadores y tipos de datos; (9) el objetivo no es simplemente utilizar herramientas, sino transformar la realidad; (10) los planes deben ser iterativos y flexibles; (11) es necesario alternar el enfoque entre los detalles específicos y la experiencia holística del servicio; y (12) el diseño de servicios puede aplicarse a cualquier ámbito.

## El proceso de Diseño de Servicios

El SD no sigue un proceso único o rígido, sino que exige flexibilidad para adaptarse al problema y contexto específico (Sangiorgi y Yu, 2014). En las últimas décadas han aparecido múltiples procesos de diseño en la literatura que suelen diferir en el número de actividades, etapas o fases (generalmente entre tres y siete), sin embargo, comparten los mismos principios y *mindsets* (mentalidades). En lugar de un esquema fijo, el SD se basa en patrones y actividades (Design Council, 2013b) que actúan como bloques estratégicos. El proceso ideal depende del contexto, la complejidad del reto, las personas involucradas, los recursos disponibles y las limitaciones de tiempo y presupuesto (Stickdorn et al., 2017). Los patrones fundamentales del proceso de diseño de servicios son: (1) la combinación de pensamiento y acción divergentes y convergentes; (2) la necesidad de verificar que se está abordando el problema correcto antes de buscar su solución; y (3) el reconocimiento de que todos los procesos de diseño son únicos (Stickdorn et al., 2017). Asimismo, las actividades centrales en torno a las que se estructuran los distintos procesos de diseño son: obtener una visión profunda del sistema desde distintos ángulos, replantear el problema de forma radical, ampliar el sistema, generar ideas con las partes interesadas pertinentes y concebir prototipos que puedan probarse y perfeccionarse (Trischler et al., 2019). Algunos de los modelos más reconocidos y utilizados son el de Stickdorn y Schneider (2010), que propone las fases de Exploración, Creación, Reflexión e Implementación; el del Hasso Plattner Institute of Design de Stanford (2010),

con las etapas de Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Testear; y el del Design Council (2013b), que plantea un proceso en cuatro fases: Descubrir, Definir, Desarrollar y Entregar. También destacan el modelo de Observación, Ideación, Prototipado y Testeo propuesto por Norman (2013); el de Inspiración, Ideación e Implementación de IDEO.org (2015); y el de Stickdorn et al. (2017), con las fases de Investigación, Ideación, Prototipado e Implementación.

El SD utiliza una gran variedad de herramientas y métodos para facilitar el descubrimiento, definición, desarrollo y entrega de los servicios. Algunas de las herramientas más destacadas en la fase de descubrimiento son: *User Journey Mapping*, los diarios del usuario, el safari del servicio y el *Shadowing* del usuario, que permiten comprender sus experiencias y necesidades. Durante la fase de definición, se utilizan herramientas como las *User Personas*, el *Brainstorming* y el *Brief* de diseño para estructurar y enfocar las ideas generadas. En la etapa de desarrollo, herramientas como el *Service Blueprinting*, el *Experience Prototyping* y el *Business Model Canvas* ayudan a visualizar, experimentar y estructurar los conceptos. Finalmente, en la fase de entrega, los escenarios son utilizados para simular y probar las soluciones diseñadas antes de su implementación (Design Council, 2013b; Stickdorn et al., 2018).

## Situación actual y aplicaciones

En los últimos años, el SD ha reflejado una madurez creciente tanto en el ámbito profesional como académico. El SD ha surgido como una nueva forma de práctica e investigación que sitúa a las personas en el centro del desarrollo de servicios (Pirinen, 2016) e introduce nuevos procesos y métodos para los proveedores de servicios (Mager, 2006).

Las aplicaciones actuales del Diseño de Servicios son amplias y diversas. El enfoque del SD fue inicialmente adoptado por organizaciones privadas, mostrando su efectividad en sectores como el comercio minorista, la banca, el transporte y la sanidad (Stickdorn y Schneider, 2010). Con el tiempo, este enfoque ha comenzado a ser introducido también en la administración pública, donde ha demostrado numerosos beneficios en la mejora de servicios públicos en áreas como la sanidad pública, la planificación urbana y los servicios sociales (Brownill, 2009; Design Council, 2013a; Ganuza et al., 2014), ya que como señala Junginger (2017), se requiere un enfoque más sistémico, holístico y relacional para abordar la complejidad de los problemas públicos actuales.

En el contexto de la formulación de políticas y la gobernanza, la necesidad de innovación cuestiona los modelos lineales tradicionales, que resultan insuficientes ante las crecientes demandas ciudadanas. El SD facilita el abandono de estos modelos tradicionales y promueve un enfoque en red, más adecuado para abordar la complejidad y el dinamismo inherentes a los procesos participativos (Moritz, 2009), emergiendo como una enfoque clave para el diseño de políticas públicas (OECD, 2015). Asimismo, ofrece una perspectiva renovada sobre cómo los gobiernos pueden interactuar con la ciudadanía, fomentando un modelo de gobernanza más colaborativo, inclusivo y alineado con las necesidades contemporáneas (Mintrom y Luetjens, 2016).

Diversos estudios han introducido este enfoque en el ámbito de la formulación de políticas (Bason, 2014; Junginger, 2015; Junginger, 2017; Coutinho da Silva, 2021) y en el de la participación ciudadana (Sommer y Cullen, 2009; Blomberg, 2010; Kim, 2018; Snoeck et al., 2017). Sin embargo, a pesar del notable crecimiento de los últimos años, la aplicación del SD en áreas como la elaboración de políticas, y más concretamente, en la participación ciudadana aún se encuentra en una etapa inicial (Design Council, 2013a; Hou, 2024).

## **Beneficios del Diseño de Servicios para el sector público**

El SD ha surgido como un enfoque novedoso para la mejora de los servicios públicos (Kimbell, 2009). Este enfoque ofrece una serie de ventajas para el sector público que puede ayudar a abordar problemas históricos en la gestión pública (Zomerdijsk y Voss, 2010) y pueden ser beneficiosos para el diseño de procesos participativos. Estas ventajas son: : (1) la concentración en el ciudadano y en el resultado del servicio público, (2) la interacción dentro de la organización y con el ciudadano, (3) el énfasis en la retroalimentación y en el aprendizaje mediante la práctica, y (4) la actitud para hacer frente a la complejidad y al cambio en un sistema dinámico (Coutinho da Silva, 2021).

Una de las principales fortalezas del SD es su capacidad para integrar de manera continua la voz de la ciudadanía en el proceso de diseño (Stickdorn y Schneider, 2010; Trischler et al., 2019). Involucrar a los usuarios en todas las fases permite desarrollar servicios públicos más accesibles, fáciles de usar y adaptados a las expectativas reales de la sociedad, aumentando así la satisfacción ciudadana y la afinidad de marca (Moritz, 2009). Esta orientación también dota a las organizaciones públicas de una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación

frente a cambios en las condiciones o emergencias imprevistas, aspectos especialmente críticos en contextos de incertidumbre o crisis. Además, el SD fomenta la implicación activa de los empleados públicos, empoderándolos en sus funciones al aprovechar su conocimiento y experiencia en la mejora y renovación de los procedimientos organizativos (Zomerdijs y Voss, 2010). Asimismo, contribuye a crear una cultura de trabajo en equipo (Trischler et al., 2019).

Desde una perspectiva organizativa, el SD impulsa la transformación cultural del sector público (Vink y Koskela-Huotari, 2022), mejorando los resultados a largo plazo y reformulando la manera en que se concibe la gestión pública (Coutinho da Silva, 2021). Asimismo, favorece la creación de soluciones duraderas y sostenibles para afrontar desafíos sociales, reduciendo al mismo tiempo los impactos negativos sobre el medio ambiente y la sociedad (Tsotsas y Fragidis, 2024).

En términos operativos, este enfoque facilita la detección de ineficiencias y la optimización de los procesos de prestación de servicios (Qu et al., 2016), lo que conlleva una mayor eficacia, reducción de tiempos de espera, disminución de la burocracia y una mejor calidad en la atención ciudadana. Además, al agilizar los procesos, contribuye a una mejor asignación de los recursos públicos y permite alcanzar más objetivos con fondos limitados.

## **Barreras del Diseño de Servicios en el sector público**

El SD es un enfoque prometedor en el ámbito del sector público, sin embargo, su aplicación conlleva importantes retos. Las organizaciones públicas operan bajo estrictas restricciones legales, lo que limita su flexibilidad y dificulta la adopción de nuevas prácticas de diseño (Junginger, 2015). A ello se suman otras barreras como la complejidad de los procedimientos, las dificultades en la integración de servicios, las diferencias en objetivos y valores o la falta de una mentalidad innovadora, lo que pueden dificultar la introducción de este enfoque (Pirinen et al., 2022).

Además, el carácter del SD que busca ofrecer experiencias personalizadas puede resultar poco compatible con el principio de prestación homogénea que rige los servicios públicos (McGann et al., 2021). Asimismo, su terminología —basada en conceptos como creatividad o adaptabilidad— puede resultar ajena e incomprensible para muchos funcionarios.

Algunos autores señalan que los diseñadores de servicios en el ámbito público pueden enfrentarse a varios obstáculos específicos. En primer lugar, el ritmo más lento de las organizaciones del sector público obliga a los demás actores implicados a adaptarse a unos tiempos menos ágiles. En segundo lugar, estas entidades requieren un mayor nivel de compromiso interno y de implicación por parte de las partes interesadas (Coutinho da Silva, 2021). Además, los diseñadores también suelen verse condicionados por elementos políticos, burocráticos y normativos que limitan su capacidad para explorar soluciones y evaluar su viabilidad (Kimbell, 2015; Service Design Network, 2016; Blomkamp, 2018). Los diseñadores pueden tener dificultades para aplicar los enfoques del SD, ya que no siempre comprenden plenamente la complejidad del entorno institucional ni cuentan con una capacidad real para incidir en los procesos de toma de decisiones (Komatsu et al., 2021; Pirinen et al., 2022). A esto se suma que, en muchas ocasiones, los propios diseñadores no comprenden plenamente la complejidad del entorno institucional ni disponen de una capacidad real para incidir en los procesos de toma de decisiones, lo que dificulta la aplicación efectiva de los enfoques del SD (Komatsu et al., 2021; Pirinen et al., 2022).

Para que el diseño de servicios funcione, es esencial contar con una buena organización interna, coherencia y apoyo político, aspectos donde a menudo se encuentran carencias (McGann et al., 2021; Pirinen, 2016). A esto se suma la falta de financiación estable, la escasez de tiempo de los empleados públicos para dedicar al diseño y diferencias de enfoque respecto al sector privado, dado que la administración pública prioriza principios éticos como la equidad y el bien común por encima del beneficio económico (Pirinen, 2016).

Por otro lado, la aversión al riesgo es una norma en el sector público, lo que limita la exploración de nuevas alternativas y mantiene los procedimientos anclados en modelos tradicionales (Lee, 2020). Esta resistencia al cambio y a la innovación es habitual (Pirinen, 2016) y cambiar esta inercia requiere no solo nuevas políticas, sino también una transformación profunda de mentalidad (Lee, 2020).



## **4. Metodología de investigación**





En este capítulo se describen las metodologías de investigación general adoptadas en la presente tesis, así como los principales estudios, actividades realizadas y herramientas utilizadas a lo largo del proceso de investigación.

## 4.1. Metodología general de la tesis

Esta tesis se desarrolla bajo el enfoque metodológico de la Investigación-Acción Participativa (Participatory Action Research, PAR), que permite involucrar activamente a los actores implicados en el proceso de generación de conocimiento y transformación. De manera complementaria, se incorpora el SD como enfoque que aporta un conjunto de principios y herramientas que permiten estructurar el proceso y mejorar la experiencia de los actores implicados en el estudio. La combinación de ambos enfoques resulta especialmente valiosa en este contexto, ya que comparten énfasis en la participación activa, la iteración y la mejora continua a través de la experimentación.

### 4.1.1. Participatory Action-Research

La PAR surgió como una alternativa a los proyectos tradicionalmente gestionados de forma jerárquica y tecnocrática, con el objetivo de asegurar que estos se adaptasen mejor a las necesidades y puntos de vista de la ciudadanía, promoviendo su participación activa en el proceso (Babbie, 2013) y haciendo hincapié en dominar el contexto de los problemas, y el proceso de cambio de la mentalidad y el comportamiento de las partes interesadas (Yang y Sung, 2016).

Según Babbie (2013), la PAR es un enfoque de la investigación social en el que las personas estudiadas controlan el objetivo y los procedimientos de la investigación; pretende contrarrestar la idea implícita de que los investigadores son superiores a las personas que estudian (p. 341). Este enfoque metodológico se distingue por la participación activa del investigador en el proceso de estudio (Brandt, 2004). Es un enfoque diseñado para reducir la brecha entre teoría y práctica, y que integra la “acción” y la “investigación” en un proceso

dinámico y reflexivo (Elliot, 1991). A diferencia de los enfoques tradicionales, donde el investigador adopta un rol observacional o externo, el PAR fomenta una colaboración estrecha con los actores involucrados en la problemática analizada. Este enfoque PAR sigue un ciclo iterativo de diagnóstico, intervención y evaluación, asegurando que el conocimiento generado no solo sea teóricamente sólido, sino también aplicable y relevante en la práctica. Gracias a su naturaleza colaborativa, el PAR contribuye a mejorar la viabilidad y el impacto de los resultados en contextos reales, al tiempo que facilita un debate profundo y una comprensión más integral de la problemática estudiada (Mctaggart, 1991; Yang y Sung, 2016).

Algunos principios esenciales de este enfoque, considerados en esta tesis, incluyen la participación activa del investigador como agente de cambio, la importancia del compromiso de los participantes y una relación democrática entre ambos. Además, también se han integrado en la investigación los conocimientos locales y se han respetado tanto los intereses como la cultura de los participantes (Babbie, 2013). Del mismo modo, se ha realizado un seguimiento y evaluación continuos del proceso, lo que permite ajustar la intervención cuando sea necesario y promover un aprendizaje más profundo y significativo (O'Brien, 1998).

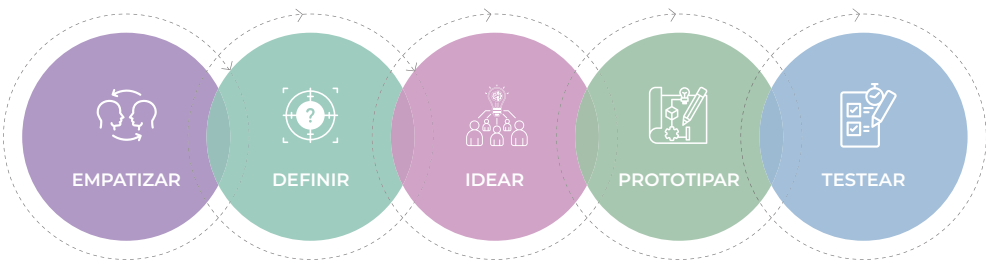
Dado que esta tesis se centra en el diseño, desarrollo y validación de la plataforma de participación ciudadana electrónica Idea Zaragoza, el enfoque PAR resulta especialmente pertinente.

Al integrar la acción y la investigación en un proceso iterativo, la PAR permite no solo evaluar el impacto de la plataforma en la ciudadanía, sino también realizar ajustes y mejoras continuas en función de los hallazgos obtenidos. Este enfoque dinámico asegura que el desarrollo de Idea Zaragoza no sea un proceso estático, sino una construcción colectiva adaptada a su contexto de aplicación. En este sentido, la autora de esta tesis participó activamente en el diseño, desarrollo y validación de la plataforma, aplicando los principios del PAR para garantizar que el proceso fuera colaborativo, reflexivo y centrado en las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

### 4.1.2. Diseño de Servicios

Además del enfoque PAR, esta tesis incorpora el enfoque del Diseño de Servicios (SD), ya que, tal como se ha desarrollado en el apartado 3.3.4, *El diseño de servicios en la participación ciudadana*, se trata de un método cuya aplicación aporta numerosos beneficios. Este enfoque permite examinar y comprender los problemas y necesidades desde un enfoque HCD, así como, tener en cuenta el contexto específico de cada una de los actores involucrados (Bryson et al., 2012; Royo et al., 2020; Clark, 2018). Además, este enfoque proporciona una visión cocreativa, secuencial, evidencial y holística del proceso participativo (Stickdorn y Schneider, 2010).

En esta tesis se ha utilizado el enfoque del SD basado en el modelo propuesto por el Hasso Plattner Institute (Hasso Plattner. Institute of Design at Stanford, 2010). Según este modelo, el proceso de diseño del SD se articula en cinco etapas principales: empatizar, definir, idear, prototipar y testear, las cuales pueden superponerse, repetirse o adaptarse según sea necesario (Figura 11).



**Fig. 11.** Etapas del SD llevadas a cabo en el proceso de diseño de esta tesis

*Nota.* Hasso Plattner. Institute of Design at Stanford (2010)

A continuación, se describe en qué consisten cada una de estas etapas.

- **Empatizar** se refiere a la etapa inicial en la que se recopila información relevante para comprender la situación actual, identificar las necesidades y oportunidades de mejora, y definir los objetivos y criterios de éxito del proyecto.
- La etapa **Definir** representa un momento clave en el proceso de diseño, pues en ella se revisa y sintetiza toda la información recopilada durante la fase de observación (o Empatizar). El objetivo principal de esta fase es obtener una comprensión más clara y focalizada de las necesidades, motivaciones y problemas de las personas usuarias, lo cual permitirá establecer con precisión la dirección del proyecto antes de pasar a etapas más creativas, como la ideación o la generación de prototipos.
- **Idear** en el enfoque SD constituye la tercera etapa del proceso y juega un papel clave al traducir la información obtenida y las problemáticas definidas en la fase anterior en soluciones potenciales. Su objetivo principal es generar, explorar y ampliar el abanico de ideas que permitirán abordar los retos identificados, para posteriormente concentrarse en aquellas con mayor viabilidad e impacto.
- La etapa **Prototipar** busca crear versiones simplificadas y tangibles de las ideas o soluciones generadas en fases anteriores.
- **Testear** consiste en evaluar y validar los prototipos desarrollados con usuarios reales o *stakeholders* para obtener retroalimentación directa.

## 4.2. Estructura de la tesis

De manera específica, y apoyándose en los dos enfoques metodológicos mencionados anteriormente, esta tesis se lleva a cabo mediante el desarrollo de cuatro fases que tienen como misión satisfacer los objetivos identificados.

### 4.2.1. Fase 1. Revisión del estado del arte del diseño de la participación ciudadana electrónica

La revisión de la literatura previa es un pilar fundamental en cualquier investigación académica, ya que juega un papel crucial en el desarrollo del conocimiento científico (Baumeister y Leary, 1997; Easterby-Smith et al., 2002). Una revisión bien estructurada no solo proporciona una base sólida para el avance del conocimiento, sino que también impulsa el desarrollo teórico, identifica áreas de investigación sobresaturadas y destaca aquellas que requieren mayor exploración (Webster y Watson, 2002). Este enfoque resulta especialmente valioso para sintetizar el conocimiento existente y orientar futuras investigaciones. Con esta misma intención, en la presente tesis se llevó a cabo una revisión de la literatura y se recopilieron diversas perspectivas con el objetivo de conceptualizar la participación ciudadana, identificar sus principales problemas y explorar el diseño como un enfoque para abordar estos problemas.

La búsqueda bibliográfica se centró en los temas de participación ciudadana, e-participación, problemas de la participación ciudadana, diseño de la participación ciudadana, diseño centrado en las personas y diseño de servicios. Se consultaron artículos académicos, libros y documentos de referencia en bases de datos como *Scopus*, *Web of Science* y *Google Scholar*, priorizando aquellos con mayor número de citas y reconocimiento en el ámbito de estudio.

Las fuentes revisadas provinieron de revistas científicas especializadas en disciplinas clave como administración pública, política, diseño, participación ciudadana, servicios y *marketing*. Entre las revistas más relevantes se encuentran *Public Administration Review*, *Public Administration*, *Government Information Quarterly* y *Journal of Services Marketing*, entre otras. El proceso de revisión se desarrolló de manera iterativa, ampliando el *corpus* bibliográfico a medida que se identificaban nuevos enfoques y perspectivas relevantes. Este enfoque flexible permitió construir una visión integrada del estado del arte sin las limitaciones de una revisión sistemática, facilitando así una aproximación más adaptativa y transversal al análisis del fenómeno estudiado. Esta fase de la tesis ha sido documentada en el capítulo 1. *Revisión de la literatura*.

#### **4.2.2. Fase 2. Análisis de los problemas de los procesos participativos en la toma de decisiones políticas desde un enfoque de Diseño de Servicios**

Esta fase tiene como objetivo analizar en profundidad los problemas de los procesos participativos en la toma de decisiones políticas en la ciudad de Zaragoza, así como proponer acciones de diseño a tener en cuenta para mejorar futuros diseños de estos procesos, bajo un enfoque centrado en las personas y la perspectiva del SD.

Para ello, este estudio se centra en cuatro aspectos clave. En primer lugar, se analizan los principales problemas de los procesos participativos en la elaboración de políticas públicas a través de un estudio cualitativo basado en entrevistas con usuarios. En segundo lugar, se realiza un análisis comparativo para observar las diferencias en la percepción de los problemas identificados según dos grupos de partes interesadas: aquellas que operan en el *frontstage*, es decir, en la parte visible de la interacción directa con los ciudadanos, y aquellas vinculadas al *backstage*, donde se desarrollan las actividades internas y de apoyo que no son visibles para el público. En tercer lugar, se realiza un *Service Blueprint* que mapea estos problemas dentro del proceso y los relaciona con las partes interesadas y la fase del proceso en la que aparecen. Por último, se proponen acciones de diseño específicas para mitigar estos problemas y facilitar así el diseño de mejores procesos participativos en el contexto de la gobernanza pública. El trabajo realizado en esta fase queda recogido en el capítulo 5. *Estudio de los problemas de los procesos participativos en Zaragoza desde un enfoque de Diseño de Servicios*.



#### **4.2.3. Fase 3. Diseño y desarrollo de una plataforma de participación ciudadana electrónica mediante el enfoque de Diseño de Servicios**

En esta fase el objetivo principal fue proponer y diseñar una solución innovadora que contribuyera a mitigar los problemas detectados en los procesos participativos en Zaragoza, identificados en las Fases 1 y 2. Para ello, se empleó el enfoque de SD, que permitió desarrollar una solución centrada en las necesidades de la ciudadanía y en la mejora de la experiencia de participación.

El diseño y desarrollo de la plataforma fue un proceso iterativo y multidisciplinar, que combinó la investigación previa con la cocreación y la experimentación. Se aplicaron diversas herramientas propias del SD para estructurar el proceso y garantizar que la solución respondiera a los problemas detectados. Entre las actividades y herramientas utilizadas se encuentran: safaris, observaciones contextuales, mapa de *stakeholders*, mapas de empatía, *Service Blueprint*, talleres de cocreación, prototipado y testeado de soluciones.

Como resultado de este proceso, se diseñó y desarrolló el ecosistema Idea Zaragoza, basado en una plataforma de participación ciudadana electrónica. Esta plataforma tiene como finalidad mejorar la interacción entre la ciudadanía y la administración, facilitando un modelo de participación más accesible, transparente y eficaz. Esta fase permitió materializar una solución innovadora que responde a los problemas previamente identificados, utilizando un enfoque centrado en las personas y basado en la mejora continua de la experiencia de participación ciudadana. Esta fase ha sido documentada en el capítulo 6. *Diseño de una plataforma de participación ciudadana electrónica mediante el enfoque de Diseño de Servicios*.

#### **4.2.4. Fase 4. Desarrollo, lanzamiento y validación de la plataforma Idea Zaragoza**

En esta fase, la OPCTGA llevó a cabo el desarrollo, lanzamiento e implementación de Idea Zaragoza en el entorno tecnológico del Ayuntamiento de Zaragoza, aplicando un enfoque de desarrollo ágil y centrado en las personas. Este proceso se realizó mediante ciclos iterativos en colaboración con los miembros de la CDSC, lo que permitió ajustar y optimizar la plataforma en función del

*feedback* recibido. Posteriormente, su lanzamiento se realizó a través del #RetoSalamero, un caso piloto diseñado para validar su funcionamiento en un contexto real.

De acuerdo a los enfoques del PAR y el SD, una vez implementada la solución desarrollada, es decir, el ecosistema Idea Zaragoza, es necesario continuar realizando pruebas para validar el correcto funcionamiento de la misma ([Hasso Plattner. Institute of Design at Stanford, 2010](#)).

Los objetivos de esta validación fueron: (1) analizar la satisfacción de los usuarios de la plataforma Idea Zaragoza; (2) detectar nuevas necesidades y expectativas de la ciudadanía con respecto a la plataforma; (3) analizar el comportamiento de uso de la plataforma Idea Zaragoza por parte de la ciudadanía; (4) analizar el impacto de Idea Zaragoza en la mejora de los problemas de la participación ciudadana de Zaragoza; (5) examinar los motivos detrás de la falta de participación en la plataforma con el objetivo de identificar estrategias para atraer a nuevos usuarios; y (6) identificar nuevas estrategias y enfoques para potenciar y mejorar la experiencia de los ciudadanos en dicha plataforma.

Para llevar a cabo esta validación se realizó un análisis cuantitativo de los indicadores de uso y participación de la plataforma. Asimismo, se llevaron a cabo varios procesos participativos (encuestas y sesiones de cocreación) con personas usuarias de la plataforma que se denominaron #EvalúaIdeaZaragoza y #MejoraIdeaZaragoza. La información relativa a esta fase se encuentra en el capítulo 8. *Desarrollo, lanzamiento y validación de Idea Zaragoza*.



## **5. Estudio de los problemas de los procesos participativos en Zaragoza desde un enfoque de Diseño de Servicios**



Este capítulo describe la **Fase 2** desarrollada en el marco de esta tesis. Su propósito es dar respuesta al objetivo secundario **Obj. 1.2**, que busca identificar y analizar los problemas de los procesos participativos en la toma de decisiones políticas, así como al **Obj. 1.3**, orientado a establecer acciones de diseño que contribuyan a mejorar la participación ciudadana.

Estos dos objetivos de la tesis se concretan en 5 actuaciones concretas: **(1)** identificar los problemas en los procesos participativos de elaboración de políticas a través de una lente de SD, **(2)** ordenar estos problemas según su grado de influencia en los procesos participativos, **(3)** analizar si los *stakeholders* del *backstage* y *frontstage* perciben estos problemas de manera diferente, **(4)** mapear los problemas dentro del proceso de participación, y **(5)** proponer acciones de diseño específicas dirigidas a abordar los problemas identificados.

## 5.1. Diseño de la investigación

### 5.1.1. Procedimiento

Se realizaron 50 entrevistas, semiestructuradas en profundidad. Este estudio utilizó un diseño de investigación cualitativa exploratoria basado en un enfoque interpretativo para descubrir los matices de las entrevistas realizadas (Creswell, 2013). Se eligió el paradigma interpretativo para facilitar una comprensión profunda de las perspectivas de los participantes, lo cual es crucial para el SD. Reconoce que la realidad se construye a través de interacciones sociales y experiencias subjetivas, y permite una exploración detallada de los significados que los participantes atribuyen a sus experiencias. Además, el análisis cualitativo se complementa con la cuantificación de la frecuencia de los problemas identificados para evaluar qué problemas son mencionados con más frecuencia por cada grupo de partes interesadas.

### 5.1.2. Participantes

En este estudio participaron 50 personas, entre las que se incluían tanto expertos en participación ciudadana como ciudadanos de Zaragoza. Estos participantes procedían de un grupo de trabajo del Ayuntamiento de Zaragoza y de la base de datos de la plataforma de Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Zaragoza. Los expertos eran personas conocedoras de la participación, ya sea a través de sus investigaciones o de su práctica. Todos los participantes fueron informados sobre la investigación y dieron su consentimiento para el tratamiento de sus datos.

La muestra estaba formada por 21 representantes de organizaciones que participan actualmente en diversos proyectos de participación, 5 políticos encargados de promover políticas de participación ciudadana, 5 profesionales de la administración pública en materia de participación pública, 4 funcionarios relacionados con proyectos de participación ciudadana, 4 ejecutivos de empresas privadas o fundaciones que trabajan en el sector de la participación ciudadana, 7 profesionales consolidados en este campo y 4 ciudadanos independientes interesados y comprometidos con la participación (Tabla 11). Los entrevistados procedían de una amplia variedad de puestos dentro de sus organizaciones y sus cargos incluían representantes, jefes de sección, directores generales, técnicos, políticos, etc. Los participantes eran diversos en cuanto a sus características demográficas, al enfoque de sus esfuerzos de participación y a las organizaciones que representaban, prestando especial atención a la inclusión de la perspectiva de género.

La metáfora teatral de Grove y Fisk (1992), que distingue entre lo que ocurre en el escenario o *frontstage* (donde se sitúan los participantes) y entre bastidores o *backstage* (donde operan los perfiles organizadores), sugiere que los perfiles de cada uno de estos grupos pueden percibir los problemas en los procesos participativos de manera diferente. Así, cada entrevistado fue clasificado según el ámbito del proceso participativo en el que desarrolla su actividad, distinguiendo entre aquellos que la realizan en el *backstage* y aquellos que la llevan a cabo en el *frontstage*. Aunque, en general, cualquier miembro del grupo del *backstage* también puede actuar como participante de un proceso participativo y podría considerarse del *frontstage*, se decidió clasificar a cada entrevistado según su perfil predominante.

Así, según Grove y Fisk (1992), los actores del *frontstage* (Ft) se refieren a aquellos ciudadanos relacionados con los procesos participativos por su participación directa (es decir, aquellos ciudadanos que participan en procesos participativos y utilizan los instrumentos de participación existentes, votando, contribuyendo o generando propuestas). Estos ciudadanos incluyen tanto a ciudadanos independientes que participan individualmente como a ciudadanos que pertenecen a un grupo, como asociaciones de vecinos, etc., que participan en procesos participativos como representantes o miembros del grupo al que pertenecen. La muestra incluyó 28 participantes en esta categoría, lo que representa el 56,0 % del total. Este grupo estaba formado por un 36,0 % de mujeres y un 64,0 % de hombres.



Tabla 11

Composición de la muestra (personas entrevistadas)

ID	n	Afiliación	Cargo	Categoría
E2, E7, E9, E14, E21, E34, E50	7	Universidad	Vicerrectorado, coordinación, dirección de la Cátedra de Participación e Innovación, personal investigador, profesor de Derecho Democrático, técnico, estudiante de doctorado en Diseño	Backstage
E4, E16, E18, E37, E43, E44	6	Asociación profesional	Decanato, presidencia, dirección, miembro, portavoz, colaborador	Frontstage
E13, E23, E31, E38, E42	5	Partido político	Portavoz (2), consejería, asesoría técnica política, presidencia	Backstage
E3, E17, E29, E32, E39	5	Departamento de participación ciudadana y Gobierno Abierto	Personal técnico informático, jefatura de servicio, consejería, jefatura de sección, jefatura de oficina técnica	Backstage
E5, E11, E12, E25, E33	5	ONG	Presidencia (3), portavoz, coordinación de voluntarios	Frontstage
E20, E28, E36, E40	4	Entidad social	Secretario general, portavoz, presidente (2)	Frontstage
E10, E19, E27, E41	4	Órganos de gobierno y administraciones municipales	Jefatura de servicio, personal técnico (2), coordinación técnica de jefatura	Backstage
E46, E47, E48, E49	4	Ciudadanía independiente		Frontstage
E24, E45	2	Empresa de servicios públicos	Presidencia, dirección	Backstage
E26, E35	2	Asociación empresarial	Presidencia, dirección general adjunto	Frontstage
E6, E22	2	Asociación de vecinos	Presidencia (2)	Frontstage
E1	1	Organización juvenil	Presidencia	Frontstage
E8	1	Empresa de participación ciudadana	Dirección general	Backstage
E15	1	Sindicato	Secretaría	Frontstage
E30	1	Observatorio ciudadano	Coordinación técnica	Backstage

Nota. Tabla obtenida de Díez-Calvo et al. (2025)

Por otro lado, los actores del *backstage* (Bk) comprenden a las personas que participan en procesos participativos como promotores, gestores, investigadores, diseñadores y/o desarrolladores de tales iniciativas (por ejemplo, cargos políticos, funcionarios públicos en departamentos de participación ciudadana o académicos en el campo de la participación). La muestra incluyó a 22 ciudadanos de este tipo, que representan el 44,0 % del total, con una distribución igualitaria de género del 50,0 % de mujeres y el 50,0 % de hombres.

### 5.1.3. Recogida de datos

Las entrevistas se realizaron durante un período de 9 semanas (entre diciembre de 2020 y febrero de 2021). Los participantes fueron seleccionados a través de un correo electrónico que se envió a los miembros de un grupo de trabajo del Ayuntamiento de Zaragoza y a través de la base de datos de la plataforma de Gobierno Abierto del mismo ayuntamiento. El mensaje invitaba a los seleccionados a participar voluntariamente en una entrevista realizada por el Ayuntamiento de Zaragoza en colaboración con los autores de este estudio. Los interesados en participar se pusieron en contacto con los entrevistadores por correo electrónico para concertar una fecha y hora.

Las entrevistas duraron una media de 30 minutos. Se utilizó una guía de preguntas semiestructurada que abarcaba temas como la participación ciudadana, los procesos participativos y sus problemas asociados. Algunas preguntas generales respondidas por los participantes fueron: “¿Qué problemas cree que encuentran los procesos participativos?” o “¿Qué factores cree que contribuyen al fracaso de un proceso participativo?”. Todas las preguntas se enumeran en la [Tabla 12](#). Las entrevistas se realizaron en línea a través de videollamada utilizando la plataforma Google Meet debido a la pandemia de Covid-19.

Las respuestas se referían a los problemas de los procesos participativos y excluían los problemas referentes al Covid-19. El vídeo y el audio de cada entrevista se grabaron, con consentimiento previo, y se transcribieron para garantizar el anonimato de los participantes. Durante las entrevistas, los temas se abordaron de forma abierta e indirecta para evitar respuestas condicionadas por el sesgo de los participantes. El entrevistador condujo la conversación siguiendo el guion, favoreciendo un desarrollo natural de los temas.

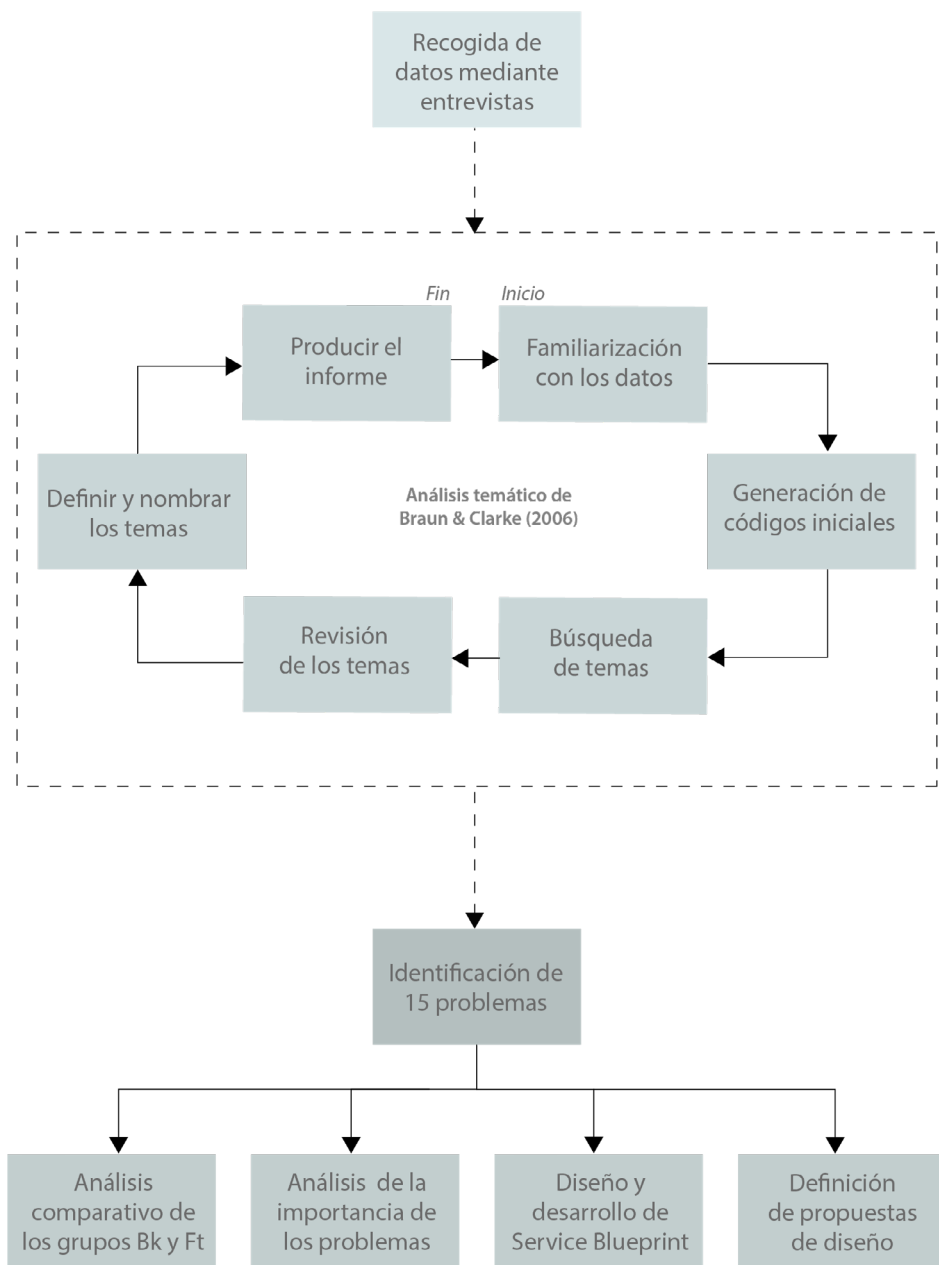
**Tabla 12**  
Guion entrevista

ID	Pregunta
1	¿Ha oído hablar alguna vez de la participación ciudadana y, más concretamente, de los procesos participativos? ¿Qué sabe de ellos?
2	¿Conoce alguno de los medios o herramientas de participación ciudadana de la ciudad de Zaragoza?
3	¿Cuál es su relación con los procesos participativos?
4	¿Cree que algunos procesos participativos son mejores que otros? ¿Por qué?
5	¿Cree que existen problemas con los procesos participativos? En caso afirmativo, ¿cuáles?
6	¿Cuál cree que es la causa de estos problemas?
7	¿Cómo cree que se podrían resolver estos problemas?
8	¿Cree que existe un perfil de ciudadanos que tienen más dificultades para participar en estos procesos? ¿Cuáles? ¿Y por qué?
9	En su opinión, ¿cómo se podría facilitar el acceso?
10	¿Qué factores cree que contribuyen al fracaso de un proceso participativo?
11	¿Qué factores cree que contribuyen al éxito de un proceso participativo?
12	¿Cómo motivaría a los ciudadanos a participar?
13	¿Qué temas/funciones cree que motivarían a los ciudadanos a participar?

*Nota.* Tabla obtenida de Díez-Calvo et al. (2025)

**5.1.4. Análisis de datos**

Se realizó un análisis temático para identificar los problemas reportados por los entrevistados. Se eligió este método porque permite identificar patrones (temas) en conjuntos de datos complejos. En este estudio, los patrones buscados fueron los principales problemas de los procesos participativos en la formulación de políticas, y las respuestas de los entrevistados fueron el conjunto de datos. Este método también permite comprender las perspectivas de los diferentes entrevistados, destacando las similitudes y diferencias en sus respuestas (Nowell et al., 2017). La estrategia adoptada para analizar los datos siguió las seis etapas del análisis temático propuesto por Braun y Clarke (2006). Se trata de un proceso iterativo y reflexivo que se desarrolla a lo largo del tiempo, moviéndose constantemente entre las etapas. El proceso de análisis de datos se muestra en la Figura 12.



**Fig. 12.** Proceso de análisis de datos

*Nota.* Figura adaptada de Díez-Calvo et al. (2025)

En la primera etapa del análisis, *Familiarización con los datos*, se escucharon, transcribieron y anonimizaron las 50 entrevistas. Se realizaron varias lecturas de los datos y se anotaron observaciones preliminares de patrones emergentes. En la segunda etapa, *Generación de códigos iniciales*, se identificaron “unidades de significado” (palabras y frases que transmiten información similar; Graneheim y Lundman, 2004) y se llevó a cabo un proceso de codificación sistemático y exhaustivo. Esta codificación se generó de forma inductiva, sin intentar encajar los datos en un marco de codificación preexistente o en las ideas preconcebidas del investigador (Braun y Clarke, 2006). En la tercera etapa, *Búsqueda de temas*, los códigos se agruparon en temas preliminares (patrones amplios que organizan múltiples códigos) basados en similitudes conceptuales. Por ejemplo, códigos como el interés propio, la incomodidad con la participación y las habilidades inadecuadas se agruparon bajo el tema de “falta de cultura participativa”. En la cuarta, *Revisión de los temas*, estos temas preliminares se comprobaron en dos niveles: primero para asegurar la coherencia con los extractos codificados, y luego con el conjunto completo de datos. Cada tema se analizó en profundidad en la quinta etapa (*Definición y denominación de los temas*) con el objetivo de definirlo con precisión y nombrarlo para captar su esencia. Los temas se consideraron significativos para los resultados si fueron mencionados por al menos tres participantes y estaban directamente relacionados con la pregunta de investigación. Se excluyeron los temas que eran tangenciales o que se mencionaron una vez sin más elaboración. Por último, en la sexta etapa (*Elaboración del informe*), se utilizaron citas textuales seleccionadas para ilustrar cada tema y se elaboró un informe de los resultados.

En todas las etapas del proceso, dos investigadores adicionales revisaron y sugirieron mejoras a las clasificaciones. Los desacuerdos entre los investigadores se resolvieron mediante un debate abierto hasta que se llegó a un acuerdo común sobre la mejor forma de agrupación, siguiendo el método del consenso entre jueces (Glaser y Strauss, 1967). Para evaluar las posibles diferencias entre los dos grupos de interesados, se calculó la frecuencia de aparición de cada problema en general y por tipo de interesado. Cabe mencionar que esta frecuencia no cuantifica la importancia de cada problema dentro de un proceso participativo, sino el porcentaje de personas dentro de cada grupo de partes interesadas que identificaron el problema. Posteriormente, se realizó una encuesta con los mismos participantes que habían participado en las entrevistas con el fin de analizar la importancia relativa de los quince problemas previamente identificados en los procesos participativos de Zaragoza. Para

ello, se utilizó una escala Likert de 1 a 7, en la que los encuestados valoraron la importancia que tenía cada problema bajo su criterio.

Tras el análisis de las entrevistas en profundidad, los problemas se contextualizaron desde una perspectiva de SD mediante el desarrollo de un modelo de *Service Blueprint* (SB) (Shostack, 1982; Bitner et al., 2008). El SB se utilizó como herramienta visual y analítica para mapear los problemas en el contexto de un proceso participativo. En concreto, se utilizó para analizar cualitativamente en qué etapas del proceso podría surgir cada problema, qué partes interesadas están relacionadas con cada problema y cómo se relacionan los problemas entre sí.

El modelo SB fue realizado por un equipo de cuatro diseñadores de servicios, dos diseñadores de experiencia de usuario y otras partes interesadas involucradas en procesos participativos. Durante el diseño del modelo se prestó especial atención a la identificación y referencia de los aspectos problemáticos del proceso mediante números de referencia de problemas. Para desarrollar el SB, se combinaron las etapas más básicas y representativas de los procesos participativos en la formulación de políticas. En primer lugar, se recopilaron y sintetizaron datos de diferentes fuentes para comprender los diferentes procesos participativos y sus etapas. En segundo lugar, se analizaron estos datos para identificar las etapas comunes. A continuación, se desarrolló un recorrido del usuario que integraba las diferentes experiencias en un único recorrido general. Este recorrido se revisó y perfeccionó de forma iterativa con las aportaciones de las partes interesadas hasta que se alcanzó un consenso sobre el resultado. El resultado es una visión agregada que representa las etapas más representativas de los procesos participativos en la formulación de políticas.

Por último, como resultado del análisis y la comprensión en profundidad de los problemas de los procesos participativos en la formulación de políticas, el equipo de trabajo propuso una serie de acciones de diseño identificadas durante varias sesiones de *brainstorming*. Estas acciones tenían como objetivo proporcionar soluciones prácticas y específicas a los problemas identificados durante el proceso, teniendo en cuenta la diversidad de los participantes. Para ello, se consideraron factores que influyen en la experiencia participativa, como la accesibilidad, la inclusión, la comunicación efectiva y el diseño de la interfaz o plataforma utilizada para la participación, entre otros.

## 5.2. Resultados

### 5.2.1. Identificación y descripción de los problemas de los procesos participativos en la toma de decisiones políticas

Del análisis de las entrevistas en profundidad realizadas, se identificaron 15 problemas. Estos problemas son: la falta de cultura participativa (P1), los procesos participativos mal diseñados (P2), la desmotivación ciudadana (P3), la brecha digital (P4), el alto esfuerzo personal requerido (P5), la falta de resultados (P6), las regulaciones obsoletas que rigen la participación (P7), el mal uso de los procesos (P8), la participación no representativa (P9), la ausencia de voluntad política (P10), la baja participación en los procesos (P11), la falta de difusión de los procesos (P12), recursos administrativos insuficientes (P13), procesos participativos poco interesantes (P14) y la distorsión de los resultados por parte de los grupos de presión (P15).

La [Tabla 13](#) enumera los diferentes problemas detectados en el análisis de las entrevistas, ordenados según su frecuencia de aparición (de mayor a menor), así como su definición. En la [Figura 13](#) se recogen algunos de los *verbatim*s (ejemplos literales mencionados por los expertos entrevistados) extraídos de las entrevistas.

### 5.2.2. Análisis de la importancia de los problemas de los procesos participativos

Tras la identificación y descripción de los problemas presentes en los procesos participativos se llevó a cabo una encuesta con la misma muestra de participantes que en las entrevistas. El objetivo de evaluar la percepción de los

participantes sobre la importancia de cada uno, entendida como el grado en que estos problemas influyen negativamente en su desarrollo y efectividad.

Los participantes evaluaron cada uno de los problemas en base a una escala Likert de 1 a 7, donde una puntuación más alta indicaba que un problema se considera más influyente en la limitación de la participación ciudadana. Cabe destacar que la tasa de respuesta fue inferior al tamaño de la muestra inicialmente contactada para la encuesta. La [Tabla 14](#) recoge los estadísticos descriptivos de cada problema, proporcionando una visión cuantitativa de su importancia relativa en el contexto de los procesos participativos.

Los resultados de la encuesta reflejan que los problemas que son percibidos como más importantes a la hora de limitar la efectividad de los procesos participativos de Zaragoza son el bajo nivel de participación ciudadana (5.57), las leyes y regulaciones obsoletas (5.42), la falta de cultura participativa (5.36) y la desmotivación ciudadana (5.31). En contraste, los problemas menos percibidos incluyen el diseño deficiente de los procesos participativos (2.57), la falta de efectividad en los resultados (3.00) y la desnaturalización de los procesos participativos (3.00), lo que sugiere que estos aspectos son percibidos como menos determinantes en la limitación de la participación.

**Tabla 13**  
Problemas de participación identificados en las entrevistas

ID	n/N (%)	Problema	Definición
P1	26/50 (52,0%)	Falta de cultura participativa	La falta de tradición o costumbre dentro de una sociedad o comunidad para participar activamente en la toma de decisiones colectivas, o la falta de conciencia de la importancia y el impacto de los procesos participativos.
P2	25/50 (50,0%)	Procesos participativos mal diseñados	Procesos participativos mal estructurados. Son poco claros o demasiado complejos, lo que dificulta que los ciudadanos se involucren de manera efectiva o entiendan cómo participar.
P3	21/50 (42,0%)	Desmotivación ciudadana	Estado en el que los ciudadanos se sienten desanimados o desilusionados con los procesos participativos debido a factores como experiencias negativas previas, ineficacia percibida o fatiga.
P4	17/50 (34,0%)	Brecha digital	La brecha entre las personas que tienen acceso a herramientas digitales para la participación y pueden utilizarlas eficazmente y las que no pueden, a menudo debido a factores socioeconómicos, la edad o la falta de conocimientos digitales, lo que conduce a una participación desigual.



**Tabla 13** Continuación

Problemas de participación identificados en las entrevistas

P5	17/50 (34,0%)	Gran esfuerzo personal	El tiempo, la energía y los recursos significativos que requieren los ciudadanos para participar eficazmente en los procesos de formulación de políticas.
P5	17/50 (34,0%)	Gran esfuerzo personal	El tiempo, la energía y los recursos significativos que requieren los ciudadanos para participar eficazmente en los procesos de formulación de políticas.
P6	15/50 (30,0%)	Falta de ejecución de resultados	La falta de resultados o acciones tangibles resultantes de los procesos participativos conduce a la desilusión del público y a la percepción de que los responsables políticos no valoran sus aportaciones, ni actúan en consecuencia.
P7	15/50 (30,0%)	Normativas de participación obsoletas	Los procesos participativos que se rigen por normas obsoletas o procedimientos burocráticos dificultan la participación efectiva del público o la adaptación a los métodos modernos de participación.
P8	14/50 (28,0%)	Malos usos políticos	Situaciones en las que los procesos participativos se utilizan de manera superficial o manipuladora, como propaganda política o para legitimar acciones predeterminadas, en lugar de escuchar genuinamente las aportaciones del público.
P9	13/50 (26,0%)	Participación no representativa	Participación dominada por ciertos grupos, como ciudadanos mayores o grupos de interés específicos, lo que conduce a una falta de diversidad y representación de perspectivas comunitarias más amplias.
P10	11/50 (22,0%)	Ausencia de voluntad política	La falta de compromiso o interés por parte de los líderes políticos para apoyar, sostener o considerar seriamente los resultados de los procesos participativos.
P11	11/50 (22,0%)	Baja participación de los ciudadanos en los procesos participativos	Una situación en la que solo una pequeña proporción de la población objetivo participa en los procesos participativos.
P12	6/50 (12,0%)	Falta de difusión de los procesos participativos	Esfuerzos insuficientes para dar a conocer o comunicar los procesos participativos al público.
P13	6/50 (12,0%)	Recursos administrativos insuficientes	La falta de recursos humanos, financieros o administrativos necesarios para gestionar e implementar eficazmente los procesos participativos, lo que lleva a una sobrecarga de personal y a una mala implementación de las iniciativas.
P14	5/50 (10,0%)	Procesos participativos poco interesantes	Procesos que no logran involucrar al público al centrarse en problemas que se perciben como irrelevantes, menores o sin importancia, lo que resulta en una baja participación e interés de la comunidad.
P15	4/50 (8,0%)	Grupos de ciudadanos asociados distorsionan los resultados	La influencia de grupos de interés organizados o lobbies en los procesos participativos, que pueden desviar los resultados del interés público general y orientarlos hacia las prioridades de estos grupos.

Nota. Tabla obtenida de Díez-Calvo et al. (2025)

**Tabla 14**

Importancia de los problemas de los procesos participativos

ID	Respuesta	N	Valoración Media	Desv. est.	Mediana
P1	Falta de cultura participativa	14	5,36	1,69	5,5
P2	Procesos participativos mal diseñados	14	2,57	1,79	1,5
P3	Desmotivación ciudadana	13	5,31	1,89	6,0
P4	Brecha digital	16	3,69	2,55	3,5
P5	Gran esfuerzo personal	14	4,79	1,97	5,0
P6	Falta de ejecución de resultados	15	3,00	2,17	2,0
P7	Normativas de participación obsoletas	12	5,42	1,68	6,0
P8	Malos usos políticos	15	3,00	2,10	3,0
P9	Participación no representativa	13	4,69	1,70	5,0
P10	Ausencia de voluntad política	16	3,75	2,46	4,5
P11	Baja participación de los ciudadanos en los procesos participativos	14	5,57	1,65	6,0
P12	Falta de difusión de los procesos participativos	16	3,56	2,42	3,5
P13	Recursos administrativos insuficientes	15	5,00	2,04	5,0
P14	Procesos participativos poco interesantes	16	3,12	2,06	3,0
P15	Grupos de ciudadanos asociados distorsionan los resultados	14	4,93	2,20	5,0

### 5.2.3. Análisis comparativo de las percepciones de las partes interesadas sobre los problemas de los procesos participativos en la toma de decisiones políticas: Backstage vs. Frontstage

Los problemas identificados se agruparon según la frecuencia con la que se mencionaron en total y según cada tipo de parte interesada (Tabla 15).

Los problemas más repetidos, teniendo en cuenta el número total de participantes, fueron la falta de cultura participativa (52,0 %), los procesos mal diseñados (50,0 %), la desmotivación ciudadana (42,0 %) y la brecha digital (34,0 %). Por el contrario, algunos de los problemas menos mencionados fueron los grupos de ciudadanos que distorsionan los resultados (8,0 %), los procesos poco interesantes (10,0 %), los recursos administrativos insuficientes (12,0 %) y la falta de difusión de los procesos (12,0 %).



**Fig. 13.** Verbatims extraídos de las entrevistas

Existe una fatiga participativa significativa



Hay personas que desconfían de los procesos en línea y creen que no conducirán a ninguna parte



Hoy en día, los procedimientos relacionados con esta normativa implican mucha burocracia innecesaria



La participación y el proceso en general son muy largos y lentos



Solo participan por interés propio, sin tener en cuenta el bien común

Las circunstancias personales actuales impiden la participación en muchas ocasiones. A veces quiero participar en un proceso, pero con el trabajo, la familia, etc., me resulta imposible



La falta de práctica y normalización de los procesos participativos no se ha llevado a cabo con regularidad y debe arraigarse en la sociedad



Algunos de los modelos participativos están obsoletos



Los ciudadanos son escépticos y desconfían de estos procesos



Los ciudadanos desconocen la importancia de este tipo de procesos



Siempre participan las mismas personas

**Tabla 15**

Frecuencia de aparición de los problemas según las categorías de entrevistados

ID	Respuesta	Total n/N (%)	Frontstage nFt/NFt (%)	Backstage nBk/NBk (%)	Diferencia %Bk-%Ft
P1	Falta de cultura participativa	26/50 (52,0%)	13/28 (46,4%)	13/22 (59,1%)	12,7%
P2	Procesos participativos mal diseñados	25/50 (50,0%)	14/28 (50,0%)	11/22 (50,0%)	.0%
P3	Desmotivación ciudadana	21/50 (42,0%)	13/28 (46,4%)	8/22 (36,4%)	-10,1%
P4	Brecha digital	17/50 (34,0%)	6/28 (21,4%)	11/22 (50,0%)	28,6%
P5	Gran esfuerzo personal	17/50 (34,0%)	9/28 (32,1%)	8/22 (36,4%)	4,2%
P6	Falta de ejecución de resultados	15/50 (30,0%)	7/28 (25,0%)	8/22 (36,4%)	11,4%
P7	Normativas de participación obsoletas	15/50 (30,0%)	6/28 (21,4%)	9/22(40,9%)	19,5%
P8	Malos usos políticos	14/50 (28,0%)	9/28 (32,1%)	5/22 (22,7%)	-9,4%
P9	Participación no representativa	13/50 (26,0%)	7/28 (25,0%)	6/22 (27,3%)	2,3%
P10	Ausencia de voluntad política	11/50 (22,0%)	8/28 (28,6%)	3/22 (13,6%)	-14,9%
P11	Baja participación de los ciudadanos en los procesos participativos	11/50 (22,0%)	6/28 (21,4%)	5/22 (22,7%)	1,3%
P12	Falta de difusión de los procesos participativos	6/50 (12,0%)	1/28 (3,6%)	5/22 (22,7%)	19,2%
P13	Recursos administrativos insuficientes	6/50 (12,0%)	1/28 (3,6%)	5/22(22,7%)	19,2%
P14	Procesos participativos poco interesantes	5/50 (10,0%)	1/28 (3,6%)	4/22 (18,2%)	14,6%
P15	Grupos de ciudadanos asociados distorsionan los resultados	4/50 (8,0%)	1/28 (3,6%)	3/22 (13,6%)	10,1%

*Nota.* Tabla obtenida de Díez-Calvo et al. (2025)

Los resultados muestran que, para los entrevistados en la categoría del *frontstage*, los problemas que aparecieron con mayor frecuencia fueron aspectos relacionados con el mal diseño de los procesos participativos (P2; 50,0 %), la falta de cultura participativa (P1; 46,4 %) y la desmotivación del público (P3; 46,4 %). Por otro lado, para los entrevistados del grupo del *backstage*, los problemas más repetidos fueron la falta de una cultura participativa (P1; 59,1 %), el mal diseño de los procesos participativos (P2; 50,0 %) y la brecha digital (P4; 50,0 %).

Las diferencias más significativas entre ambos grupos de entrevistados con respecto a la frecuencia de aparición de problemas en las entrevistas se pueden observar en relación con la brecha digital (P4; 28,6 %), las regulaciones obsoletas (P7; 19,5 %), la falta de difusión de los procesos participativos (P12; 19,2 %) y

los recursos administrativos insuficientes (P13; 19,2 %). En todos estos casos, el grupo del *backstage* parece ser más consciente de estos problemas que el grupo del *frontstage*, ya que estos aparecen con más frecuencia en sus entrevistas.

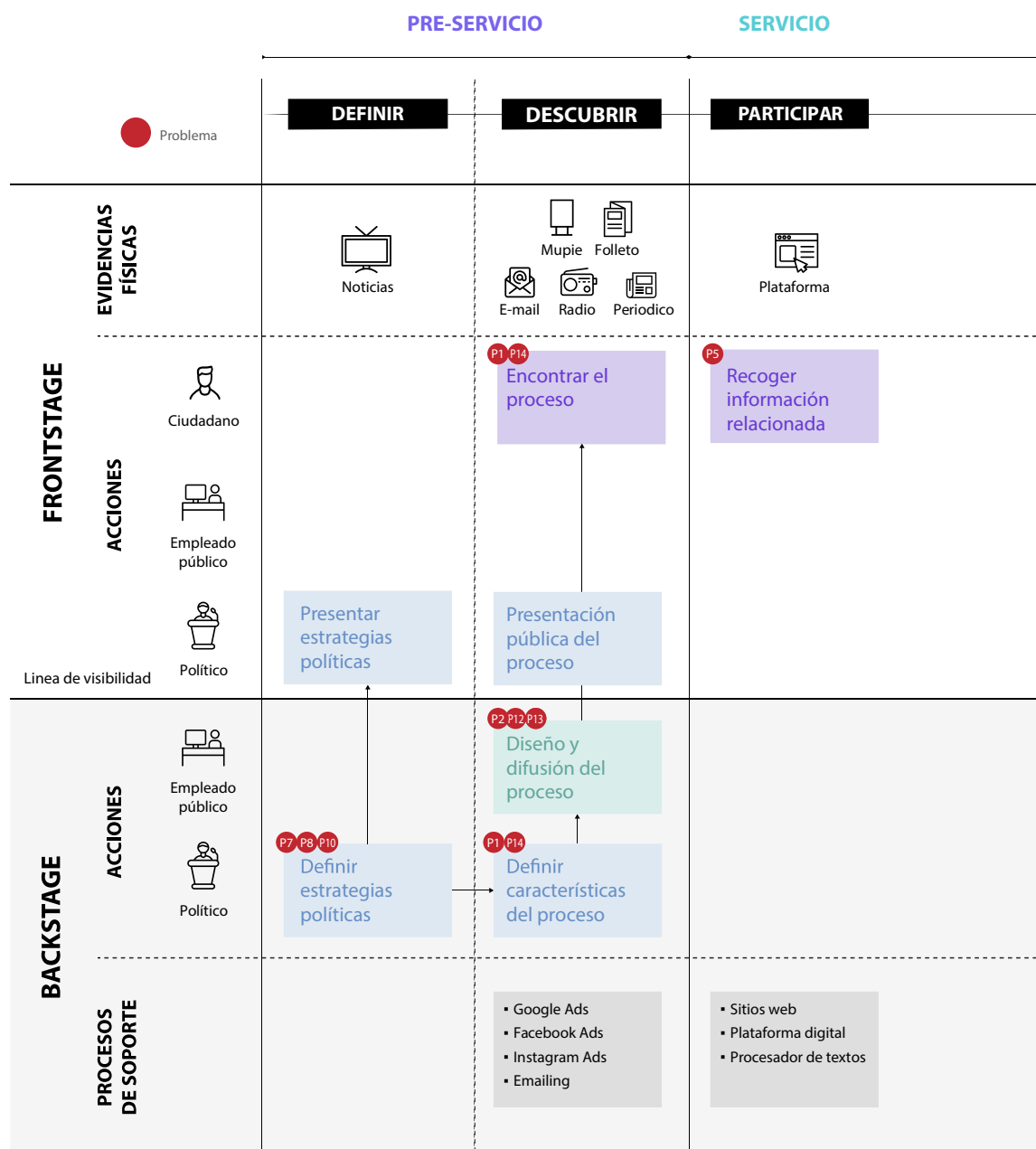
En cambio, ambos grupos coinciden de manera similar (con una diferencia menor o igual al 5 %) en los problemas que se refieren al mal diseño de los procesos (P2; 0,0 %), el bajo número de participantes (P11; 1,3 %), la escasa representatividad de la partición (P9; 2,3 %) y el esfuerzo personal necesario para participar en procesos participativos (P5; 4,2 %).

Por último, los resultados muestran que la ausencia de voluntad política (P10; 14,9 %), la desmotivación ciudadana (P3; 10,1 %) y el uso indebido de los procesos participativos (P8; 9,4 %) son los únicos problemas mencionados con más frecuencia por el grupo del *frontstage* que por el grupo del *backstage*.

#### **5.2.4. Mapeo de los problemas de los procesos participativos en un Service Blueprint**

Se realizó un SB que ilustra visual y secuencialmente las diferentes acciones de la experiencia de participación en un proceso participativo (Figura 14). La parte superior del modelo representa la progresión temporal del servicio, es decir, las etapas en las que se divide cualquier servicio (pre- servicio, servicio y post-servicio) y las etapas generales de la experiencia completa de un proceso participativo, en orden cronológico de izquierda a derecha (por ejemplo, definir, descubrir, participar...). El modelo también ilustra en qué acciones, momentos y con qué actores se relacionan los problemas durante el servicio.

Este modelo se divide en dos partes principales: entre bastidores (*backstage*) y en primer plano (*frontstage*), separadas por la línea de visibilidad. La línea de visibilidad es el punto imaginario donde las actividades del proveedor de servicios (empleados públicos) se conectan con la experiencia del cliente (ciudadanía) en el SB. Además, se compone de acciones de usuario (actividades realizadas por la ciudadanía), acciones del *frontstage* (interacciones visibles entre ciudadanos, empleados públicos y políticos), acciones del *backstage* (tareas internas no visibles para el usuario) y procesos de apoyo (actividades que apoyan internamente el servicio).

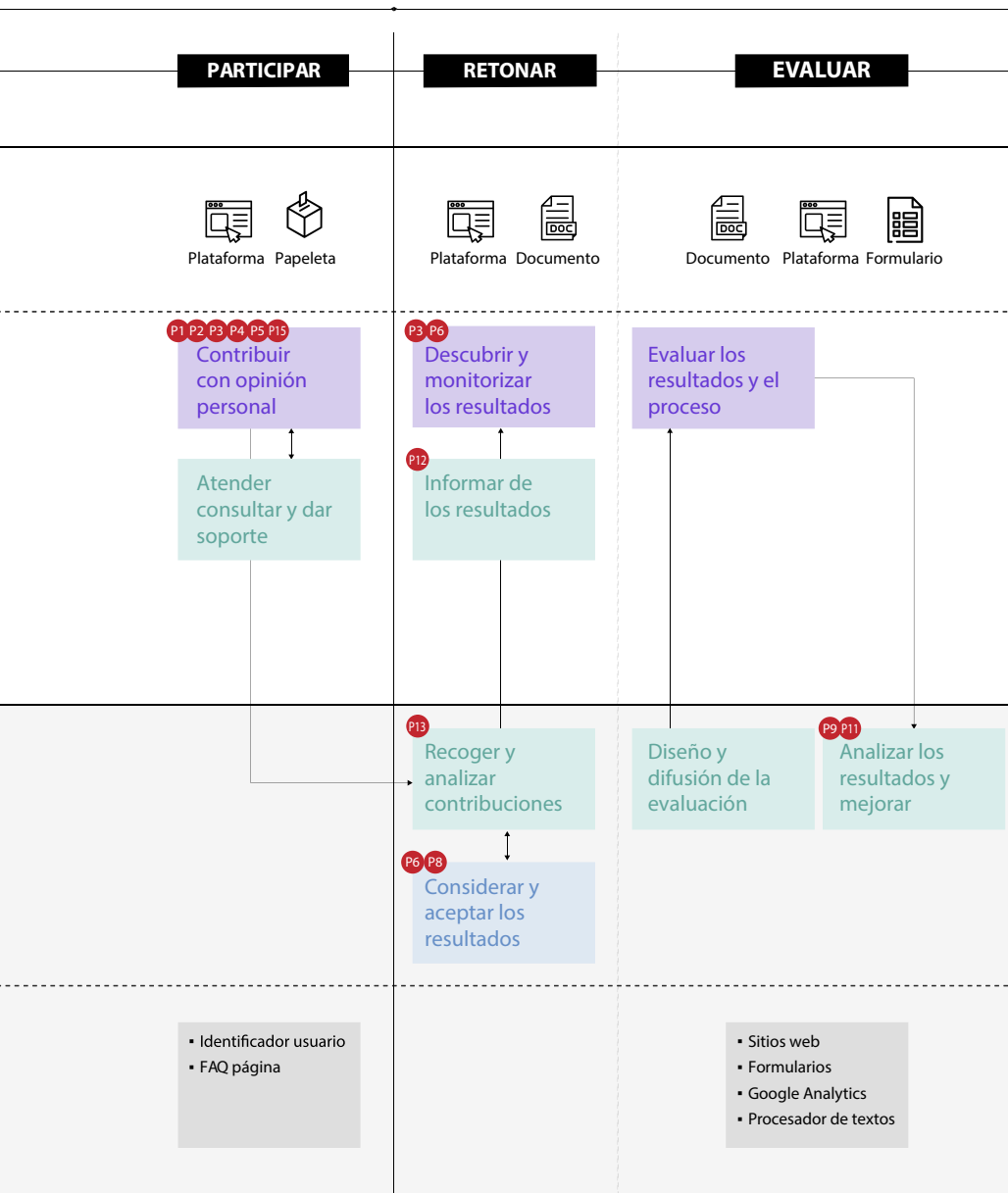


**Fig. 14.** Problemas de un proceso participativo en un Service Blueprint

*Nota.* Figura obtenida de Díez-Calvo et al. (2025)

## SERVICIO

## POST-SERVICIO





La parte del *backstage* representa todos los procesos y actividades internos que no son visibles para el cliente. Aquí están las operaciones que ocurren “detrás del escenario” y son necesarias para proporcionar el servicio (*acciones backstage*) y los procesos para apoyar y facilitar la ejecución exitosa de un servicio (procesos de soporte). La parte del *frontstage* representa todos los elementos y puntos de contacto que son visibles para la ciudadanía. Aquí se produce la interacción directa entre la ciudadanía y el servicio. Incluye aspectos como la experiencia del cliente (*acciones del ciudadano*) y los canales de comunicación y puntos de contacto físicos o digitales (*evidencias físicas*) donde se presta el servicio. Todo lo que el cliente ve y experimenta forma parte del *frontstage*. Es importante tener cuidado de no confundir que los *stakeholders* del *frontstage* y del *backstage* en las entrevistas realizadas en este estudio se refieren al tipo de relación que los usuarios tienen con respecto al proceso participativo, mientras que las acciones del *frontstage* y del *backstage* del SB clasifican las tareas según el lugar en el “escenario” donde tienen lugar.

Según el modelo, se puede observar que en la etapa de “pre-servicio” hay numerosos problemas, especialmente los relacionados con las acciones del *backstage*, como la definición de las estrategias de participación, la selección de los temas del proceso o los relacionados con su diseño y difusión.

Durante la etapa de “servicio”, el usuario debe recopilar información para poder participar en el proceso y llevar a cabo su contribución. Se observa que esta es la etapa que requiere más esfuerzo para el ciudadano, en términos de esfuerzo personal, tiempo y compromiso (P5). Este esfuerzo puede ser un factor que desaliente la participación, ya que algunos ciudadanos pueden sentirse abrumados por la carga de trabajo adicional que implica participar en el proceso. Además, pueden encontrarse con otros problemas como la brecha digital (P4) o la falta de una cultura de participación (P1) que pueden dificultar su contribución. En la etapa “post-servicio”, los problemas surgen principalmente en relación con la gestión de las contribuciones y los resultados. Por un lado, el trabajo de recopilación, clasificación y análisis de las contribuciones puede verse ralentizado por la falta de recursos en la administración (P13), así como por el gran volumen de datos. Por otro lado, los resultados pueden verse afectados por una participación no representativa (P9), grupos que distorsionan los resultados y una baja participación en sí misma (P11). Además, los abusos políticos (P8) y la falta de ejecución de los resultados (P6) conducen a la frustración ciudadana (P3).

El SB también permite identificar la relación entre los problemas y las partes interesadas. Por ejemplo, se puede ver que los problemas P7, P8 y P10 están relacionados exclusivamente con políticos, mientras que los problemas P12 y P13 están relacionados con empleadores públicos. Sin embargo, otros problemas son transversales y se relacionan con varias partes interesadas, como P1, P2 o P14.

Además, la visión general proporcionada por el SB sugiere algunas interrelaciones que parecen existir entre los problemas. Parece haber un efecto en cascada por el cual los problemas presentes en una etapa pueden causar o contribuir a la aparición de otros problemas en la misma etapa o en etapas posteriores. Así, un problema en la etapa “pre-servicio” puede influir en uno o más problemas en la misma etapa o en las etapas “servicio” y “post-servicio”. Esta interconexión sugiere que abordar los problemas en una etapa puede tener efectos positivos en todo el proceso.

Por ejemplo, la falta de recursos en la administración pública (P13) puede conducir a procesos participativos mal diseñados (P2), lo que da lugar a procedimientos complejos, mal estructurados y mal planificados. A su vez, un proceso complejo puede aumentar el esfuerzo personal necesario para participar (P5), lo que puede dificultar la participación de la ciudadanía sin suficientes conocimientos digitales en los procesos participativos a través de plataformas digitales (P4). Los ciudadanos pueden desanimarse a participar (P3) si los procesos participativos están mal diseñados (P2), si el esfuerzo para participar es alto (P5), si perciben que no conducen a resultados tangibles (P6) o si tratan cuestiones que se consideran irrelevantes (P14). Por ejemplo, un proceso participativo puede considerarse irrelevante debido a un mal uso político (P8), es decir, cuando se da prioridad a intereses políticos por encima de las verdaderas necesidades de la ciudadanía.

Además, la falta de resultados tangibles (P6) puede deberse a la falta de supervisión y recursos (P13), a la falta de voluntad política (P10), al abuso político (P8) y a la influencia de grupos de interés organizados que distorsionan los resultados (P15). Por otro lado, las normas obsoletas (P7) en los procesos participativos pueden deberse en parte a la falta de interés y voluntad política (P10). Esta falta de compromiso por parte de los líderes políticos no solo puede desmotivar a los ciudadanos (P3), sino también facilitar el uso político indebido de los procesos participativos (P8) al utilizarlos de manera superficial o manipuladora con fines propagandísticos, lo que puede socavar la legitimidad

del proceso. La exclusión de grupos de ciudadanos debido a la brecha digital (P4) o la sobrerrepresentación de algunos grupos (P15) puede conducir a una participación no representativa (P9). Por último, la baja participación (P11) puede entenderse como el resultado de uno o más de los otros problemas.

En resumen, el SB ayuda a comprender dónde y por qué se producen los problemas a lo largo del proceso participativo, y cómo se relacionan entre sí. También proporciona un marco visual claro que destaca las etapas y los puntos de contacto que más atención requieren, y guía el desarrollo de estrategias para mejorar la participación y la satisfacción de los ciudadanos.

### **5.2.5. Propuestas de acciones de diseño**

A continuación, la [Tabla 16](#) ofrece una serie de recomendaciones generales para mejorar cada uno de los problemas identificados y contextualizados a través del SB desde una perspectiva de SD. Estas recomendaciones fueron propuestas por los diseñadores de servicios del equipo de trabajo en colaboración con expertos en participación ciudadana.

Algunas de estas acciones incluyen mejoras en los procesos, cambios en el diseño físico o digital, implementación de nuevas tecnologías y capacitación del personal, entre otros aspectos relevantes para mejorar la experiencia del servicio. Estas acciones ofrecen una forma eficaz de abordar los problemas en los procesos participativos, centrándose en las necesidades de los usuarios, promoviendo la innovación, la adaptabilidad y la colaboración, y garantizando una experiencia completa y coherente.

**Tabla 16**

Acciones de diseño para abordar los problemas de los procesos participativos

ID	Problemas	Acciones de diseño
P1	Falta de cultura participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar talleres y cursos de sensibilización sobre la participación ciudadana y las habilidades cívicas.</li> <li>• Diseñar estrategias que valoren y promuevan la participación ciudadana en la sociedad.</li> </ul>
P2	Procesos participativos mal diseñados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar las mejores prácticas en procesos participativos en otras ciudades y contextos.</li> <li>• Diseñar procesos inclusivos, accesibles y eficaces.</li> <li>• Mapear los procesos participativos como servicios y sus fases.</li> <li>• Realizar investigaciones contextuales, entrevistas a ciudadanos y mapas de empatía para obtener información.</li> </ul>
P3	Desmotivación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplear estrategias convincentes para motivar la participación ciudadana.</li> <li>• Identificar y abordar las barreras y preocupaciones desmotivadoras.</li> <li>• Incorporar elementos de juego/ocio para fomentar la participación.</li> <li>• Crear incentivos como reconocimiento, premios o beneficios para los participantes.</li> </ul>
P4	Brecha digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer acceso gratuito a Internet y dispositivos en zonas con brecha digital.</li> <li>• Proporcionar opciones de participación no digitales.</li> <li>• Proporcionar educación y recursos para mejorar las habilidades digitales.</li> <li>• Diseñar procesos accesibles para todos, teniendo en cuenta las necesidades específicas y utilizando prototipos para resolver los problemas.</li> </ul>
P5	Gran esfuerzo personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar plataformas digitales fáciles de usar para la participación.</li> <li>• Simplificar los procesos y reducir la burocracia.</li> <li>• Ofrecer herramientas y recursos como formularios en línea, guías y asistencia personalizada para facilitar la participación.</li> </ul>
P6	Falta de ejecución de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer canales accesibles para actualizaciones de progreso y acciones.</li> <li>• Publicar informes claros y transparentes sobre los resultados para el público.</li> </ul>
P7	Normativas de participación obsoletas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con las partes interesadas para actualizar las leyes de participación ciudadana.</li> <li>• Desarrollar propuestas teniendo en cuenta las necesidades de la ciudadanía y las mejores prácticas internacionales.</li> </ul>
P8	Malos usos políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mecanismos de transparencia para evitar el uso indebido.</li> <li>• Promover la participación ciudadana ética a través de la concienciación y la educación.</li> </ul>
P9	Participación no representativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la diversidad y la inclusión en los procesos participativos, representando a diversos grupos sociales y perspectivas.</li> <li>• Garantizar espacios de participación ciudadana seguros y respetuosos, accesibles para todas las personas, independientemente de su perfil demográfico.</li> <li>• Adaptar los procesos para que respondan a diversas perspectivas.</li> <li>• Utilizar la investigación y el diseño demográfico para impulsar la participación de los grupos infrarrepresentados.</li> </ul>

**Tabla 16** Continuación

Acciones de diseño para abordar los problemas de los procesos participativos

P10	Ausencia de voluntad política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear campañas de concienciación sobre la participación ciudadana.</li> <li>• Fomentar la participación ciudadana y las manifestaciones pacíficas para generar voluntad política.</li> </ul>
P11	Baja participación de los ciudadanos en los procesos participativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar estrategias de <i>marketing</i> y comunicación en diferentes canales (redes sociales, medios de comunicación, eventos) para promover y generar interés. Ofrecer incentivos simbólicos para motivar la participación.</li> <li>• Resolver los problemas identificados para aumentar la participación.</li> </ul>
P12	Falta de difusión de los procesos participativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo diversas campañas con mensajes claros para participar en procesos participativos.</li> <li>• Asociarse con grupos locales, medios de comunicación y líderes comunitarios para lograr un mayor alcance.</li> </ul>
P13	Recursos administrativos insuficientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con las autoridades para asegurar los recursos necesarios (personal, presupuesto, tecnología) antes de la definición y el diseño.</li> <li>• Establecer alianzas con organizaciones para obtener apoyo y recursos adicionales.</li> <li>• Simplificar los procedimientos y automatizar la gestión de datos.</li> </ul>
P14	Procesos participativos poco interesantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar metodologías participativas innovadoras y atractivas para generar interés y entusiasmo entre los participantes.</li> <li>• Crear grupos de partes interesadas relevantes y utilizar procesos participativos para seleccionar los temas que se abordarán.</li> <li>• Utilizar plataformas digitales, aplicaciones móviles, juegos y herramientas de visualización de datos para que los procesos participativos sean más atractivos y accesibles.</li> <li>• Llevar a cabo procesos a petición de la ciudadanía.</li> <li>• Estudiar qué temas son de interés.</li> </ul>
P15	Grupos de ciudadanos asociados distorsionan los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear mecanismos transparentes para la consideración ética de los intereses de los grupos de presión.</li> <li>• Hacer cumplir las normas y directrices para evitar el acceso indebido de los grupos de presión y la manipulación con foros reducidos.</li> <li>• Emplear herramientas digitales para la participación inclusiva y frenar la influencia indebida de los grupos.</li> </ul>

Nota. Tabla obtenida de Díez-Calvo et al. (2025)

## **6. Proceso de diseño de Idea Zaragoza**



Este capítulo presenta la **Fase 3** de la investigación cuyo propósito es responder a la primera parte del objetivo principal de la tesis **Obj. 1**: “Diseñar y validar una plataforma electrónica de participación ciudadana utilizando un enfoque de Diseño de Servicios, con el fin de mejorar la participación ciudadana del Ayuntamiento de Zaragoza”. A lo largo del capítulo, se detallan el proceso seguido, las herramientas utilizadas y la solución final propuesta: Idea Zaragoza.

Asimismo, este capítulo proporciona un caso práctico de referencia para profesionales y responsables del ámbito de la participación ciudadana, contribuyendo a reducir la escasez de estudios empíricos y aplicados en el sector público, una limitación que ha dificultado su adopción en la práctica ([Yang y Sung, 2016](#)).



## 6.1. Introducción

El desarrollo de esta fase de la investigación se fundamentó tomando como referencia el modelo de “The Hasso Plattner Institute”, puesto que es un enfoque idóneo para llevar a cabo el desarrollo de proyectos de innovación complejos como el de la presente tesis doctoral (Norman, 2013). Siguiendo los principios del SD se estructuró el proceso de diseño para garantizar una comprensión integral del problema. Además, se buscó facilitar la interacción fluida entre los diferentes puntos de contacto y asegurar la generación de soluciones centradas en las personas.

Aunque se represente como una secuencia de etapas (Figura 15), el proceso seguido fue de carácter iterativo, lo que implica que el equipo investigador avanzó y retrocedió entre las distintas fases según las necesidades del proyecto. A lo largo de este recorrido, se llevaron a cabo diversas acciones y se aplicaron herramientas propias del SD, entre ellas: el mapa de *stakeholders*, los safaris, las observaciones contextuales, los mapas de empatía y los *journey maps*, todas ellas descritas con mayor detalle a continuación. El proceso de diseño terminó con el desarrollo de un ecosistema de e-participación basado en una plataforma electrónica.

El diseño y desarrollo de esta fase requirió la participación de diversos actores clave, organizados en grupos de trabajo formados específicamente para acompañar el proceso de investigación y diseño. Estos grupos tenían como objetivo aportar conocimientos e ideas, validar propuestas y representar distintos perfiles implicados en los procesos participativos, garantizando una visión amplia y colaborativa. Su composición variaba en función de las herramientas utilizadas y de las necesidades de cada etapa del proceso.

En la etapa Empatizar, se elaboró un mapa de *stakeholders* con la participación de técnicos de la OPCTGA y del equipo de investigación de la CDSC. Asimismo, se realizaron safaris para experimentar directamente los procesos de participación ciudadana, y se llevaron a cabo observaciones contextuales junto al Grupo de Trabajo “Impulsando Zaragoza frente a la Covid-19”, del Ayuntamiento de Zaragoza, así como con miembros de la ciudadanía en general. Estas actividades permitieron observar la dinámica de los procesos participativos desde múltiples perspectivas. Posteriormente, se elaboraron mapas de empatía y *journey maps* con actores de perfiles diversos —ciudadanía, técnicos de participación y representantes políticos—. Estas herramientas ayudaron a identificar barreras, motivaciones y expectativas asociadas a los procesos participativos.

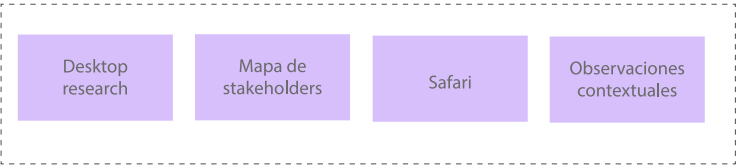
En la etapa de definición e ideación, se organizaron sesiones de cocreación con expertos en diseño de la CDSC, de la OPCTGA y personas usuarias, con el fin de identificar los retos de diseño y proponer soluciones. Finalmente, en la etapa de testeo, se desarrollaron sesiones de evaluación con ciudadanos de distintos niveles de experiencia digital, lo que permitió comprobar la usabilidad y efectividad de las soluciones propuestas. A lo largo de todas las etapas se llevaron a cabo pruebas y testeos continuos con los diferentes actores implicados, lo que permitió validar progresivamente los avances y ajustar las soluciones de forma dinámica.

La recogida de datos se estructuró en varias fases, alineadas con el enfoque iterativo del proyecto y con los grupos de trabajo mencionados. Las sesiones presenciales fueron registradas de forma sistemática mediante notas de campo, grabaciones, transcripciones y análisis de contenido en tiempo real, lo que permitió una interpretación rigurosa de la información obtenida. Algunas sesiones, como las de la fase de ideación y testeo, se realizaron de forma *online* debido a las restricciones derivadas de la pandemia de Covid-19, empleando herramientas como Miro, Google Meet, Adobe XD y Figma para facilitar la colaboración, el intercambio de ideas y la interacción con prototipos.

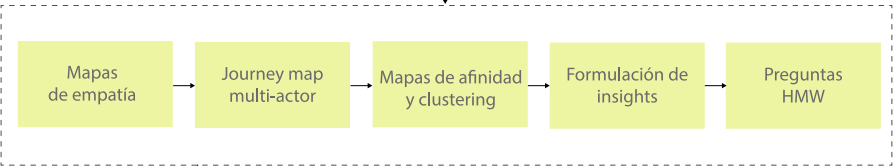
El análisis de los datos se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo y estructurado que permitió extraer patrones y hallazgos significativos. Se emplearon herramientas como mapas de afinidad y clusterización para organizar y sintetizar la información recopilada.

El proceso incluyó la identificación de tendencias emergentes, la categorización de *insights* clave y la formulación de preguntas How Might We (HMW) para redefinir los retos de diseño. La iteración constante permitió validar cada hallazgo con los participantes, asegurando que las conclusiones fueran representativas y guiaran las siguientes acciones. Este enfoque permitió transformar los datos en conocimiento útil para desarrollar soluciones centradas en las necesidades reales de las personas y optimizar el diseño del ecosistema.

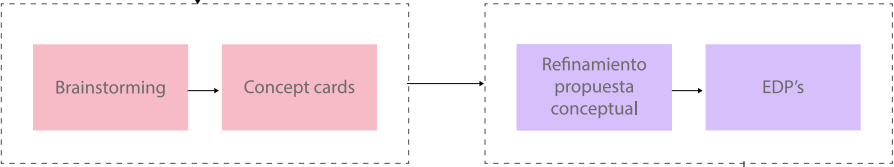
**EMPATIZAR**



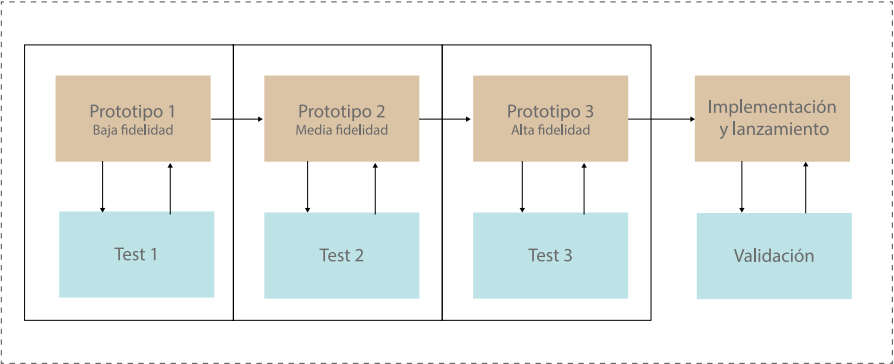
**DEFINIR**



**IDEAR**



**PROTOTIPAR Y TESTEAR**



**Fig. 15.** Proceso de diseño llevado a cabo en la Fase 3

## 6.2. Entregables del proceso de diseño

En el proceso de diseño y desarrollo de esta plataforma se han aplicado diversas herramientas del SD para garantizar un proceso holístico y centrado en las personas. A continuación, se presentan algunas de estas herramientas junto con los entregables más relevantes resultantes.

### Mapa de stakeholders

Uno de los resultados obtenidos fue el mapeo de *stakeholders* de los procesos de participación ciudadana en Zaragoza ([Figura 16](#)). El mapa de *stakeholders* propuesto identifica todos aquellos grupos relacionados con los procesos de participación ciudadana, incluyendo ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil, autoridades locales, instituciones educativas, empresas, medios de comunicación, grupos de interés, gobiernos nacionales y organizaciones internacionales, entre otros. Este análisis facilitó la selección de participantes para las entrevistas (realizadas en la fase 2) y las sesiones de cocreación, asegurando la representatividad de los distintos perfiles en el desarrollo de la plataforma.

CIUDADANÍA Y AGENTES SOCIALES	GRUPOS	Asoc. vecinales	AMPAS	Otros colectivos sociales	ONG's
	VÍNCULO	Empadronados			No residentes Residentes no empadronados
	CARACT.	Personas adaptadas tecnológicamente	Personas sin saberes tecnológicos Personas educación media/alta	Personas con baja formación educativa	Personas con discapacidad o barreras de comunicación
	EDAD	Adultos	Ancianos Jóvenes		Niños
ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL		Juntas vecinales Of. Técnica de Participación Comisión de seguimiento Centros cívicos Comisión de valoración técnica Juntas municipales	Cátedra de participación Técnicos municipales Servicio de distritos Equipo de gobierno Pleno municipal Cátedra de diseño de servicios Servicios municipales	Empleados Admón Consejo Ciudad Grupos municipales	Gobiernos de otras localidades
		CERCANO	MEDIO	EVENTUAL	POTENCIAL

Fig. 16. Mapa de stakeholders de los procesos participativos de Zaragoza

## Safaris y observaciones contextuales

Se llevaron a cabo diversas sesiones de safaris y observaciones contextuales con el objetivo de comprender cómo se desarrollaba la participación ciudadana en diferentes entornos (Figura 17). A través de los safaris, los investigadores experimentaron de primera mano el proceso participativo como ciudadanos, identificando puntos de contacto clave, barreras y oportunidades de mejora. En la Figura 18 se muestra un formulario de ejemplo para la recolección de aportaciones de un proceso participativo. Paralelamente, las observaciones contextuales permitieron analizar el comportamiento de los participantes en su entorno natural, registrando interacciones, dinámicas grupales y factores que influían en su nivel de compromiso y contribución. Estos métodos proporcionaron una visión profunda sobre la experiencia real de la ciudadanía en los procesos participativos de Zaragoza y contribuyeron a triangular la información que más tarde permitió formular los *insights*.

Algunas de las conclusiones extraídas de los safaris y las observaciones contextuales, desde una perspectiva de diseño, revelan que existen numerosos procesos de participación ciudadana que, si bien comparten estructuras similares, resultan poco claros para la ciudadanía. Se trata, en muchos casos, de procesos largos y complejos que exigen un alto nivel de comprensión, formación previa y esfuerzo sostenido por parte de quienes desean implicarse.

También se observó que la participación tiende a ser utilizada por cada persona o colectivo como un canal para expresar demandas e intereses propios, sin una orientación clara hacia el pensamiento colectivo o la construcción de consensos. A esto se suma una importante carencia de mecanismos de respuesta o retroalimentación por parte de las instituciones, lo que genera frustración y una percepción de ineficacia del proceso. Además, se observó una falta de representación de ciertos colectivos.



**Fig. 17.** Sesiones de safari y observaciones contextuales

*Nota.* Figura obtenida de Ayuntamiento de Zaragoza (2021a)

**Fig. 18.** Formulario de valoración de propuestas

*Nota.* Figura obtenida de Ayuntamiento de Zaragoza (2021b)



## Mapa de empatía

Para profundizar en la experiencia de la ciudadanía, se elaboraron tres mapas de empatía, cada uno correspondiente a un perfil representativo identificado durante el proceso de investigación. Estos perfiles no responden a individuos concretos, sino que se construyeron a partir del análisis de patrones comunes detectados durante la fase de exploración. A través de ellos se buscó sintetizar las experiencias, necesidades y percepciones de distintos tipos de participantes en los procesos participativos.

A continuación, se describen brevemente los perfiles representados:

- **Jorge. Joven zaragozano sin experiencia participativa:** persona de 28 años que, aunque está informada y expresa sus opiniones en redes sociales, no ve la participación ciudadana como algo útil o accesible. Percibe que los procesos son burocráticos y poco efectivos, por lo que prioriza su tiempo en actividades personales, sin sentirse convocado por las iniciativas municipales ([Figura 19](#)).
- **Patricia. Ciudadana emigrante viviendo en Zaragoza:** adulta de unos 40 años. Madre de una gran familia que trabaja muchas horas para poder salir adelante. Le gustaría mejorar su situación y la de su entorno, pero casi no tiene tiempo ni energía. A veces se siente fuera de lugar en la ciudad, aunque quiere formar parte de ella. No siempre entiende cómo funcionan los servicios o procesos municipales ([Figura 20](#)).
- **Ana. Persona mayor con poca experiencia participativa:** vive desde hace décadas en un barrio con pocos recursos. Conoce bien su entorno y le preocupa el deterioro del vecindario. Le gustaría que las cosas mejoraran, pero siente que ya no se cuenta con su opinión. No entiende bien los canales digitales y prefiere el trato directo. A veces se siente sola y desconectada de lo que ocurre en la ciudad ([Figura 21](#)).
- **Rafael. Líder de un colectivo vecinal:** adulto de 55 años con experiencia en la participación comunitaria, comprometido con la mejora del barrio. Equilibra el diálogo con el Ayuntamiento y la reivindicación, aunque se frustra con la burocracia y la falta de impacto real ([Figura 22](#)).

- **Margarita. Técnica municipal encargada de participación:** profesional del sector público que diseña y gestiona procesos administrativos y ciudadanos. Motivada por la mejora de la participación, pero limitada por normativas, tiempos políticos y baja implicación de algunos sectores ([Figura 23](#)).

## **Customer Journey map de un proceso participativo**

Asimismo, se elaboró un *Customer Journey Map* para representar el recorrido de distintos perfiles de la ciudadanía (político, técnico del Ayuntamiento y ciudadano) a lo largo de un proceso participativo, identificando las acciones, sentimientos y pensamientos que experimentan a lo largo del proceso ([Figura 24](#)).



**Fig. 19.** Mapa de empatía de un joven zaragozano sin experiencia participativa

### Qué piensa y siente

Percibe problemas como el coste de la vivienda o la movilidad, pero no sabe cómo influir en su solución.

Cree que las decisiones las toman siempre los mismos y que su opinión no cuenta.

Desconfianza en las instituciones: puede percibir que los procesos participativos son burocráticos y poco efectivos.

No siente que la participación tenga un impacto real en su vida.

No siente que su voz tenga peso real. Incluso si le interesa un tema concreto, piensa que las decisiones importantes ya están tomadas y que su participación no cambiaría nada.

Está más enfocado en su desarrollo personal, estudios, empleo o vida social que en temas políticos o comunitarios.

### Qué dice y hace

Expresa opiniones en redes sociales sobre temas que le preocupan, pero no ve un puente claro entre su queja y la acción política real.

Si vota, lo hace en elecciones generales o locales, pero desconoce otras formas de incidencia política.

Habla con su círculo sobre problemas de la ciudad (transporte, vivienda, ocio), pero sin asociarlo con procesos participativos.

Participa en causas concretas (ej. cambio climático, feminismo), pero no a través de mecanismos institucionales.

### Dolores

Falta de información clara sobre cómo participar y qué impacto puede tener su opinión.

No hay espacios ni formatos de participación diseñados específicamente para jóvenes.

Prefiere dedicar su tiempo libre a actividades personales antes que a procesos burocráticos.

Las plataformas actuales suelen ser burocráticas, con formularios extensos o reuniones presenciales poco flexibles.

Aunque le interesan ciertos temas, no encuentra un punto de entrada sencillo a la participación.

La comunicación institucional no le resulta cercana o atractiva.



**Fig. 20.** Mapa de empatía de una ciudadana emigrante viviendo en Zaragoza

### Qué piensa y siente

Cree que las cosas podrían mejorar si hubiera más apoyo o si pudiera participar más, pero siente que el sistema no está hecho para ella.

Siente frustración por no poder dedicar tiempo a causas comunes pese a su deseo de contribuir.

Se frustra al ver que hay recursos o actividades comunitarias que no entiende o no sabe cómo usar.

Le preocupa el futuro, la estabilidad económica y la integración.

Quiere que sus hijos tengan una vida mejor que la suya.

Siente mucha presión por mantener a flote a su familia.

### Qué dice y hace

Tiene una actitud práctica, orientada a la acción, pero también prudente: prefiere no arriesgarse si no tiene información clara o respaldo.

Participa en la escuela de sus hijos cuando puede, o en actividades de barrio si se siente segura.

Habla con otras mujeres en su entorno, comparte preocupaciones prácticas del día a día.

Dice que le gustaría tener voz, pero que no sabe cómo ni si eso serviría de algo.

### Dolores

Falta de tiempo y energía por la carga laboral y familiar.

Miedo a no hacer "lo correcto" al participar, por desconocimiento o inseguridad.

Barreras idiomáticas y administrativas.

Sensación de no ser escuchada ni representada.



**Fig. 21.** Persona mayor con poca experiencia participativa

### Qué piensa y siente

Siente que su barrio ha sido olvidado por las instituciones.

Se preocupa por la soledad, la inseguridad y la falta de servicios.

Aprecia el valor de la comunidad y las relaciones cercanas.

Cree que los políticos solo aparecen en elecciones y luego se olvidan de los problemas reales.

Piensa que antes las cosas funcionaban mejor, que se ha perdido el espíritu de comunidad.

Le gustaría que su voz se escuchara más, pero piensa que ya no importa.

A veces siente vergüenza de preguntar o de no saber.

### Qué dice y hace

Habla con vecinos en la calle o en la tienda del barrio.

Dice que ya no le queda energía para muchas cosas, pero que aún le importan.

Se queja de cómo están las cosas, pero también recuerda “cómo era antes”.



ANA

### Dolores

Siente que nadie le explica nada con claridad ni le invita directamente.

Tiene miedo de quedarse aún más aislada.

Le cuesta entender las nuevas formas de participación, sobre todo si son digitales.

Se frustra con el lenguaje administrativo o técnico.

Le duele no poder hacer tanto como antes y sentirse apartada de decisiones que le afectan.





**Fig. 22.** Mapa de empatía de un líder de un colectivo vecinal

### Qué piensa y siente

Siente que la participación ciudadana es una herramienta clave para mejorar el barrio y defender los intereses vecinales.

Nota que la implicación ciudadana ha disminuido y le cuesta involucrar a gente joven en el colectivo.

Su participación es parte de su identidad y se siente responsable de dar voz a su comunidad.

Ha participado en procesos anteriores y ha visto cómo muchas propuestas quedan estancadas o tardan años en implementarse.

No solo participa por interés propio, sino porque cree que es su deber representar a los vecinos y defender sus derechos.

### Qué dice y hace

Trabaja en documentos formales para que las demandas del barrio queden registradas en los procesos municipales.

Aunque prefiere la participación presencial, ha aprendido a usar canales digitales para hacer incidencia y difundir las actividades del colectivo.

Señala deficiencias en los procesos participativos, pero también propone soluciones y alternativas.

Es una persona activa en los foros de participación y siempre busca llevar la voz de su colectivo.

Organiza reuniones y trata de implicar a la comunidad en temas clave para el barrio.

### Dolores

Aunque mantiene un enfoque colaborativo, ha vivido experiencias donde las decisiones políticas primaron sobre la voz ciudadana.

Le cuesta involucrar a vecinos más jóvenes o hacer que la participación vecinal sea atractiva para nuevas generaciones.

Siente que, aunque participa activamente, muchas de sus propuestas quedan archivadas sin ejecución.

Ha aprendido a usar herramientas digitales, pero sigue prefiriendo la comunicación "cara a cara".

Se frustra con la cantidad de trámites y reuniones necesarias para que una propuesta avance.



**MARGARITA**

**Fig. 23.** Mapa de empatía de una técnica municipal encargada de participación

### Qué piensa y siente

Piensa que muchos procesos no tienen un impacto real. Las decisiones finales ya están predefinidas.

Sabe que su trabajo está en el punto de mira tanto de los ciudadanos como de los responsables políticos, lo que le genera una constante necesidad de justificar su labor.

Muchas veces el diseño y ejecución de procesos participativos se ven ralentizados por normativas complejas y trámites administrativos.

Cree en su importancia y en su potencial para mejorar la toma de decisiones municipales.

Le gustaría implementar métodos innovadores, pero debe asegurarse de que sean factibles dentro del marco administrativo.

### Qué dice y hace

Se esfuerza por hacer campañas de difusión para que más ciudadanos se involucren.

Trabaja con urbanismo, movilidad, cultura y otras áreas para integrar la participación en distintos proyectos.

Debe ajustar sus estrategias a las prioridades del gobierno municipal en cada momento.

Responde preguntas y trata de hacer comprensible la estructura administrativa de los procesos.

Está interesada en nuevas herramientas y estrategias que hagan los procesos más inclusivos y eficientes.

### Dolores

No siempre cuenta con suficientes medios técnicos y humanos para desarrollar procesos participativos innovadores.

Pese a la difusión, hay un sector importante de la población que sigue sin participar.

A veces los procesos están marcados por las prioridades del equipo de gobierno del momento, lo que limita su neutralidad.

Las convocatorias y plazos administrativos restringen la flexibilidad de los procesos participativos.

No todos los departamentos municipales ven la participación como una prioridad, lo que dificulta la coordinación.

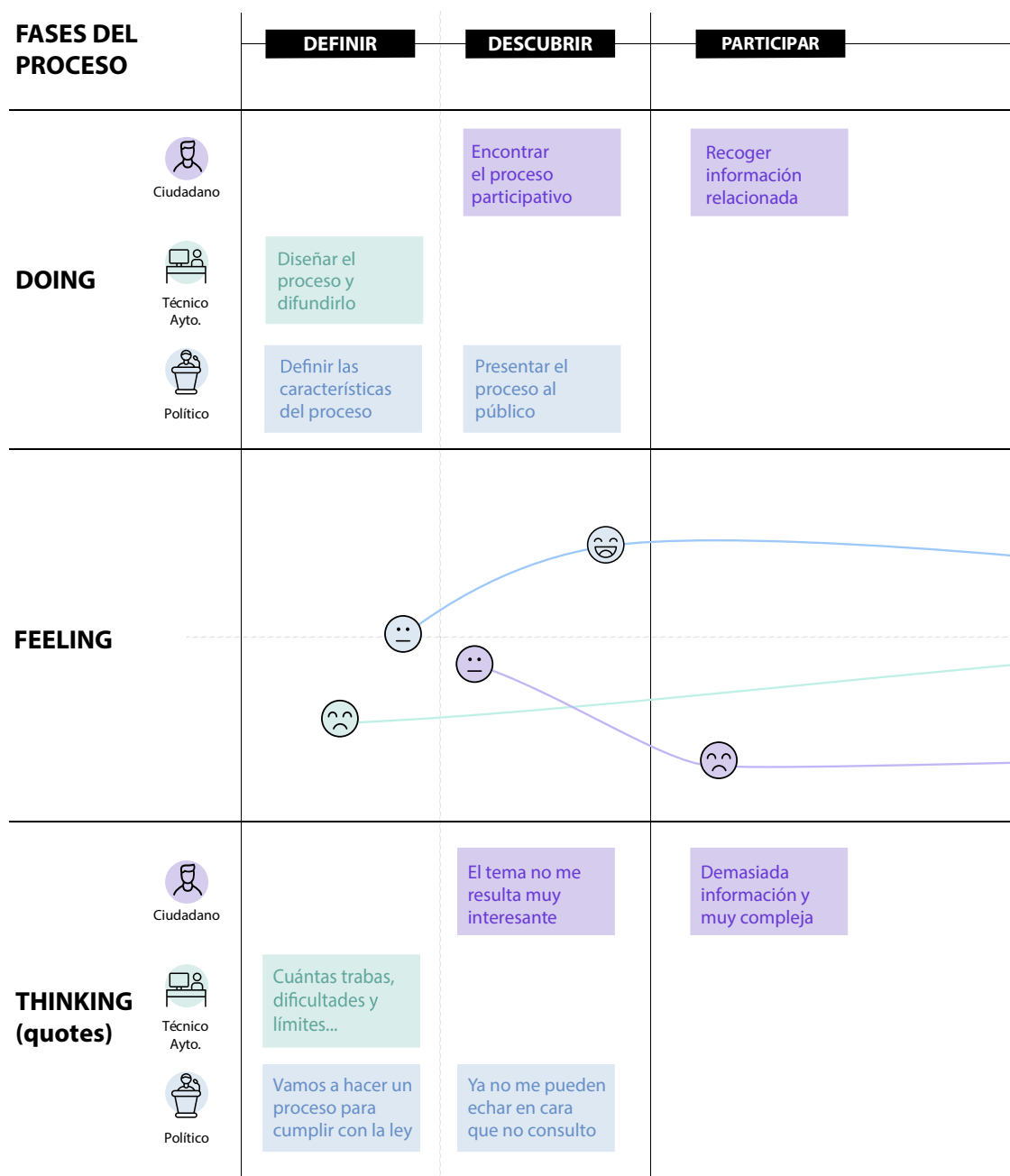
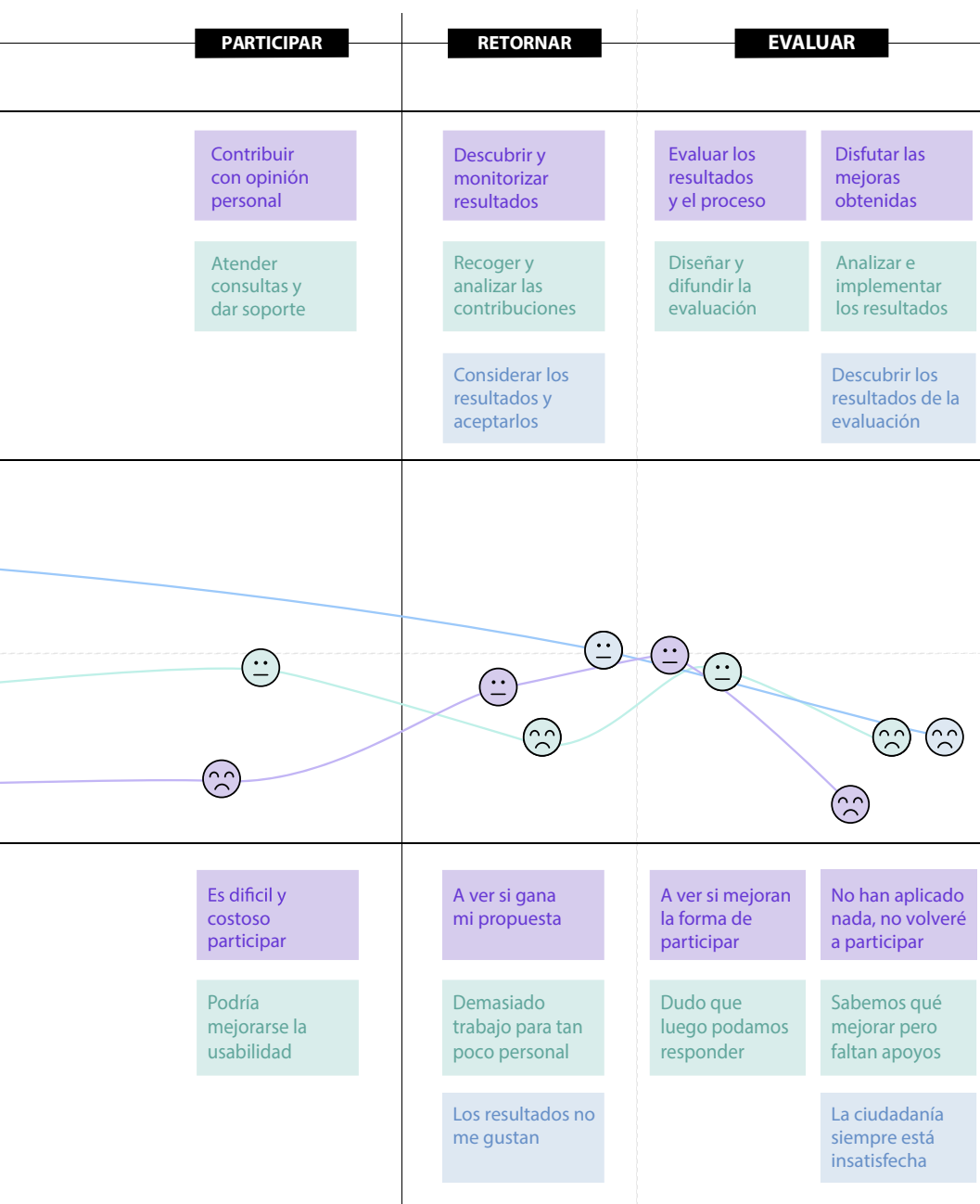


Fig. 24. Customer journey de los procesos participativos



## Lista de insights

Tras el análisis de la información recopilada en las etapas previas, se llevó a cabo la formulación de *insights* con el objetivo de sintetizar los hallazgos clave y revelar oportunidades de mejora. A través de la identificación de patrones, tensiones y necesidades latentes, se estructuraron conclusiones que permitieron transformar los problemas detectados en puntos de partida para el diseño de soluciones. A continuación, se presentan estos *insights*.

- La motivación de los participantes aumenta cuando perciben que su voz tiene un impacto real. Sin embargo, la falta de seguimiento y comunicación sobre los avances genera desconfianza y desmotivación, lo que puede llevar al abandono del proceso.
- Los jóvenes muestran mayor disposición a participar cuando los procesos son dinámicos, accesibles y conectados con sus intereses y valores. Los formatos tradicionales, en cambio, suelen percibirse como burocráticos, poco innovadores y alejados de sus canales de comunicación habituales.
- Muchos procesos participativos no consideran adecuadamente las barreras de accesibilidad tales como las dificultades digitales, de movilidad o de disponibilidad horaria. Esto limita especialmente la participación de personas mayores y otros colectivos vulnerables.
- La participación aumenta cuando la información sobre el proceso es clara, concisa y fácil de encontrar. Cuando no se comprende el propósito o el alcance del proceso, la ciudadanía tiende a desconectarse.
- Aunque los procesos participativos se plantean como inclusivos, ciertos grupos (como jóvenes, personas con menos recursos o acceso tecnológico) suelen estar infrarrepresentados debido a que los espacios, lenguajes y dinámicas no se diseñan considerando sus realidades y necesidades específicas.
- Las dinámicas que incorporan cocreación o formatos experienciales generan mayor acogida que aquellas basadas en encuestas o sesiones unidireccionales.

- Muchas personas tienen ideas, pero carecen de espacios accesibles y conocidos para expresarlas, por lo que su deseo de participar se pierde.
- El compromiso aumenta cuando las personas perciben que el proceso participativo no solo recoge sus opiniones, sino que también responde y se adapta a ellas. La falta de retroalimentación o adaptación genera una sensación de vacío y reduce la confianza en el proceso.
- Las experiencias gamificadas y el uso de recompensas incrementan la motivación y la participación.
- Los procesos diseñados con un enfoque institucional o excesivamente rígido suelen percibirse como lejanos y burocráticos. Un lenguaje visual más cercano, ágil y con llamadas claras a la acción facilita el acceso y motiva la participación.
- Participar no solo implica actuar, también es un proceso de aprendizaje. La ciudadanía se forma y fortalece su capacidad crítica a través de la participación.
- La gran diversidad de procesos participativos requiere soluciones que sean flexibles y adaptables a distintos contextos territoriales, sociales y culturales, así como a los objetivos específicos de cada proceso.
- La brecha digital continúa siendo una barrera importante para el acceso a la participación electrónica de amplios sectores de la población.
- Participar requiere tiempo, conocimientos y recursos, lo que puede representar un esfuerzo significativo y desincentivar su uso frecuente.
- La falta de una cultura participativa consolidada limita la implicación ciudadana. Muchas personas desconocen los procesos, los objetivos y su funcionamiento.
- La calidad de los procesos participativos depende no solo de su diseño, sino también del compromiso político para respetar y aplicar sus resultados de forma transparente.



## How Might We Questions (HMW)

Los hallazgos obtenidos en la fase 2 (problemas identificados y *Service Blueprint*) y en las etapas previas de esta fase (mapas de empatía, safari, sesiones de observación, insights, entre otras) permitieron definir una serie de retos de diseño, formulados a través de la técnica HMW, con el objetivo de orientar la ideación de soluciones centradas en mejorar la participación ciudadana.

A partir del análisis, se definieron una serie de retos que pueden verse en la [Tabla 17](#) y se seleccionaron algunos de ellos como punto de partida para las sesiones de cocreación y generación de conceptos, garantizando que las soluciones propuestas respondieran de manera efectiva a las necesidades identificadas en la fase de investigación.

**Tabla 17**  
Preguntas How Might We

Pregunta
¿Cómo podríamos motivar a la ciudadanía a participar?
¿Cómo podríamos captar la atención de los jóvenes para que participen en los procesos participativos?
¿Cómo podríamos acercar y facilitar la participación a las personas mayores?
¿Cómo podríamos hacer los procesos participativos más representativos?
¿Cómo podríamos simplificar el proceso de participación?
¿Cómo podríamos reducir la desinformación o confusión sobre los procesos participativos?
¿Cómo podríamos lograr que las contribuciones ciudadanas tengan un impacto tangible y visible?
¿Cómo podríamos mantener el interés y la participación a lo largo del tiempo?
¿Cómo podríamos facilitar el retorno del usuario para nuevas fases o retos?
¿Cómo podríamos lograr que los procesos participativos estén presentes en la vida cotidiana de la ciudadanía?

## Paneles de ideas

A partir de las preguntas HMW, se organizaron varias sesiones de cocreación con la participación de distintos perfiles de actores clave, incluyendo ciudadanía, personal técnico, representantes institucionales y agentes del ecosistema local. Estas sesiones tuvieron como objetivo explorar colectivamente posibles soluciones a los retos identificados. Para facilitar la generación de ideas, se emplearon técnicas creativas como el brainstorming, el método 6-3-5 y otras dinámicas colaborativas que favorecen la expresión libre, la escucha activa y la construcción conjunta.

Los métodos y herramientas utilizados durante las sesiones permitieron una producción intensa y diversa de ideas en un entorno abierto y participativo. Las ideas preliminares generadas durante estas sesiones fueron recogidas y organizadas en paneles visuales, agrupando las aportaciones por temas, públicos objetivo o tipo de solución. Algunas de las ideas que resultaron de estas sesiones se recogen de forma visual y sintética en las [Figuras 25, 26, 27, 28 y 29](#).

## ¿Cómo podríamos... motivar a la ciudadanía a participar?



**Fig. 25.** Paneles de ideas para motivar a la ciudadanía a participar

Cambio de roles en participación: experimentar el punto de vista del otro en museos y centros cívicos

Letra "P" de Participa que aparezca en espacios de participación tipo recodo rojo

Juego y gamificación en la participación

Participatruck. Dispositivo móvil itinerante que promueve participación ciudadana

Interactuar entre varios para crear algo

Creación de un grupo conformado por personas con contactos en diferentes áreas

Pegatinas de flechas guiando a la ciudadanía a un espacio de participación

Encuestas físicas: jugar al Twister como método de posicionamiento de opiniones

Semana de la participación

Embajador de participación para la difusión, información, etc.

Encuestas: Papeleras de mascarillas como urnas de votación

Recurrir a personas próximas para la participación

Tomar las plazas: Roscos de participación por la ciudad

Participación mediante *tweets* y creación de un sistema de *hashtags*

Encuesta visual: la gente elige el vaso que quiere y eso representa su participación

Herramientas participativas hechas en vídeo: memes, videos, *fakes*, con colaboradores, etc.

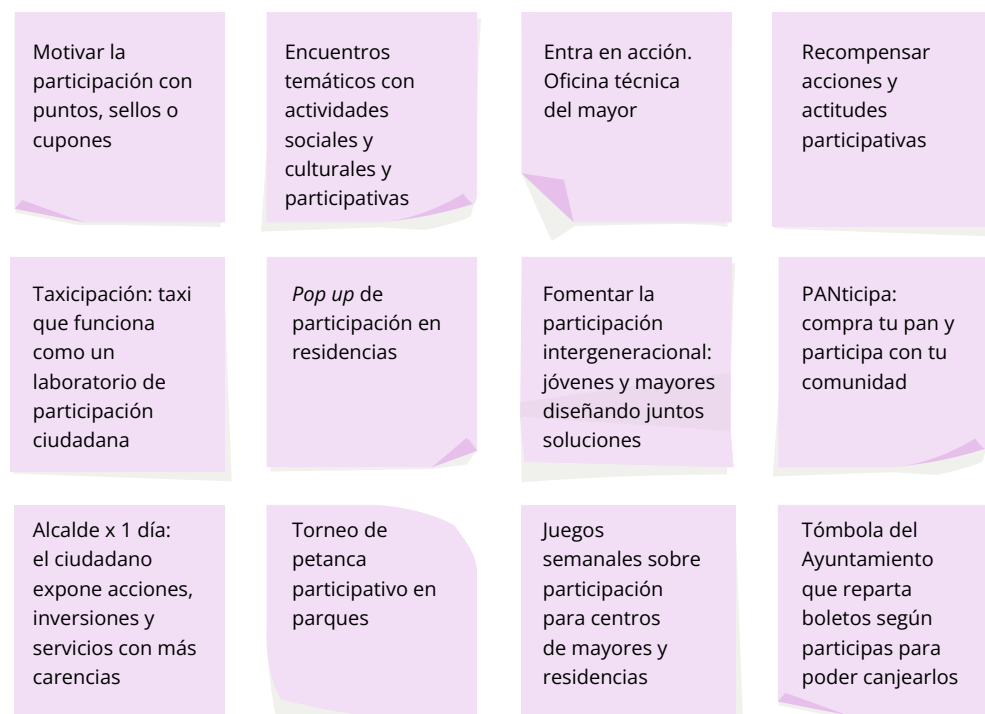
Actividad en el tranvía: fórum, juego o experimento

Mantel participativo.  
Con encuesta/herramienta participativa que se puede hacer pública subiéndolo a una página web o red social mediante una fotografía o formulario

Ying Yang Theory: paneles positivos  
(decir una idea de mejora para un servicio) y negativo (decir algo que está por mejorar) para fomentar la crítica constructiva

*Clustering* para agentes de participación: adultos, infancia, jóvenes, mayores, etc. Diferentes mecanismos y diseños según el segmento de población

## ¿Cómo podríamos... **acercar y facilitar la participación a las personas mayores?**



**Fig. 26.** Paneles de ideas para facilitar la participación a personas mayores

Llamadas participativas: encuestas o debates telefónicos sin internet

Procesos participativos según barrios

Puntos físicos de participación: en centros de salud, farmacias o de mayores con infor. y ayuda

Paseos guiados participativos: donde se recojan ideas sobre la ciudad y el barrio

*Mobile age.*  
Fomentar la participación de mayores mediante tecnología accesible

Transporte gratuito para facilitar el acceso a reuniones y encuentros

Encuesta recortable del periódico

Talleres de ocio originales, exclusivos para quienes completen una encuesta previa

Bingo con cartones con los servicios que cada ciudadano participa

Participación con papeletas simplificadas, en papel, accesibles para expresar opiniones

Talleres prácticos de formación en tecnología para herramientas digitales de participación

Embajadores senior: personas mayores que ya participan ayudan a otros a involucrarse

## ¿Cómo podríamos... hacer los procesos participativos más representativos?



**Fig. 27.** Paneles de ideas para lograr una participación representativa





## ¿Cómo podríamos... **simplificar el proceso de participación?**



**Fig. 28.** Paneles de ideas para simplificar procesos participativos

Convertir la participación en un juego con desafíos y recompensas

Devolución rápida: informar en menos de 24h qué se hizo con las ideas

Uso de *emojis* para votar

Vídeos breves con llamadas a la acción.

Opciones de respuesta predefinidas (botones). Reducir la necesidad de escribir

*Chatbots* que guían y simplifican la participación

Plataformas sin registro

Ruletas en espacios públicos para votar o recibir un tema sobre el que opinar

Sesiones de participación exprés: Espacios *online* o presenciales de 10-15 minutos

Fomentar que las personas participen con amistades o familia

Mostrar visualmente cómo cada persona ha contribuido al proceso (tableros de impacto)

Encuestas de un toque en pantallas de buses, tranvías o taxis para votar en segundos antes de bajar

Llevar la participación a parques, mercados o transporte público

Facilitadores en comunidades que ayuden a otros a participar en barrios o asociaciones

## ¿Cómo podríamos... captar la atención de los jóvenes?



**Fig. 29.** Paneles de ideas para captar jóvenes

Atraer la participación mediante recompensas

Grupo creativo juvenil de participación que aporta ideas de forma voluntaria y continua

*Photocall* temático que invita a posicionarse y hacerse fotos para compartir en redes

Acceso a la wifi pública mediante la realización de una encuesta

Juegos participativos

Crear nuevas modas vinculadas a la participación

Dibuja/diseña tu ciudad: actividad propuesta desde colegios sobre el tema a tratar

*Challenge* tipo Instagram o Youtube de carácter participativo

Espacios digitales urbanos

Concierto "Vuelta a la normalidad" del Ayuntamiento, con acceso solo tras participar

Grupo de evaluación juvenil: jóvenes que analizan y mejoran los servicios públicos

Gincana repartida en el tiempo o el espacio urbano, que se va completando al participar

Videomatón por la ciudad para grabar vídeos de 1 minuto con ideas, quejas o sugerencias sobre un tema

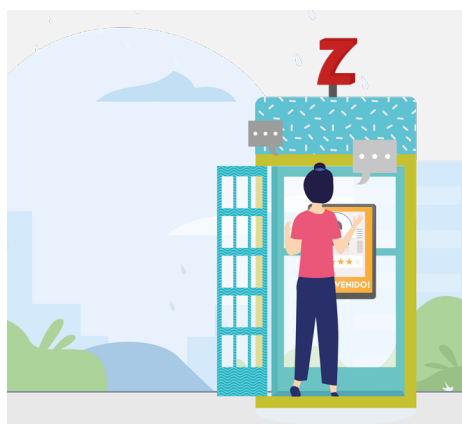
## Propuestas conceptuales

A partir de los paneles de ideas se definieron varias propuestas conceptuales. Estas fueron descritas utilizando la técnica de tarjetas de concepto (*Concept Cards*), que permite sintetizar la información en ideas claras, concisas y estructuradas, facilitando su comprensión, desarrollo y posterior transformación en prototipos.

Algunas de las propuestas conceptuales desarrolladas incluyen: Zaragoza te llama, Participómetro, Participatruck, Tu Chat, Pasaporte participativo o Apporta, entre otras. Estas se muestran en las Figuras 30, 31, 32, 33 y 34. Se realizó una presentación a los responsables de la OPCTGA para evaluar las distintas propuestas conceptuales, y posteriormente se realizaron varios ejercicios de valoración de las propuestas, considerando criterios tales como viabilidad e impacto en los problemas identificados.

La propuesta seleccionada para su posterior desarrollo en esta tesis fue la creación de una plataforma electrónica en línea que integrase tres conceptos principales, concebidos como una solución global orientada a reducir los problemas detectados en los procesos participativos durante la fase de exploración. Esta solución está pensada además como un facilitador para que las distintas áreas del Ayuntamiento de Zaragoza puedan diseñar y lanzar sus propios procesos participativos. Los tres componentes clave de la propuesta son:

- Plataforma de participación ciudadana en línea: un espacio centralizado para el desarrollo de procesos participativos, que permita a la ciudadanía involucrarse de forma ágil, accesible y cómoda.
- Aplicación móvil: una *app* que facilite el acceso y la participación desde cualquier dispositivo, con una interfaz pensada para maximizar la usabilidad.
- Termómetro participativo: instalación de pantallas interactivas en el espacio público, que muestren en tiempo real información sobre los procesos activos y funcionen como llamada a la acción (*call to action*).



## Zaragoza te llama

### Descripción

Cabina telefónica o módulo portátil adaptado para la participación ciudadana, ubicado en puntos estratégicos, a pie de calle o en centros públicos. La cabina "llama" al ciudadano con luces y sonido, y este acude. Puede responder llamadas de representantes, reaccionar a vídeos grabados o participar en procesos mediante un sistema interactivo.

### Propuesta de valor

- Distribuida en puntos clave de la ciudad
- Generar urgencia y participación activa
- Participación accesible
- Visibilizar y formar en participación
- Adaptable a distintos procesos



## Participatruck

### Descripción

Furgoneta móvil que ofrece un espacio de participación en distintos puntos de la ciudad, adaptándose a las necesidades y objetivos del proceso. Permite organizar actividades como sesiones de cocreación, focus groups, charlas, debates o recoger aportaciones (digitales o físicas). También puede funcionar como punto informativo y formativo.

### Propuesta de valor

- Formato atractivo y poco institucional
- Participación "a pie de calle"
- Adaptable a distintos procesos y dinámicas
- Se acerca a los grupos y barrios más desvinculados
- Participación y formación

**Fig. 30.** Concept card de "Zaragoza te llama" (izda.) y "Participatruck" (dcha.)



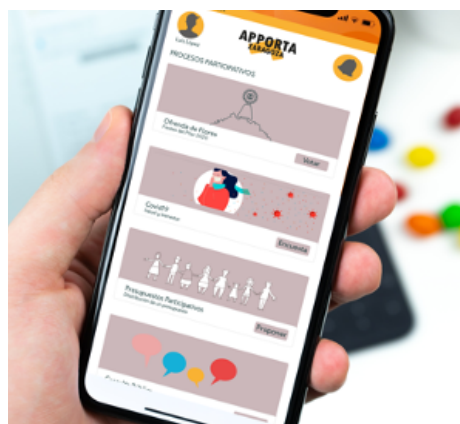
## Tu Chat

### Descripción

Tu Chat es una plataforma digital de participación ciudadana basada en conversaciones colaborativas y en tiempo real. Su formato tipo chat permite crear hilos temáticos abiertos donde cualquier persona puede proponer temas de interés, opinar, debatir y construir ideas colectivamente.

### Propuesta de valor

- Participación de “abajo hacia arriba”
- Interacción a tiempo real
- Procesos abiertos, accesibles y continuos
- Diseño colaborativo que empodera y descentraliza



## Apporta

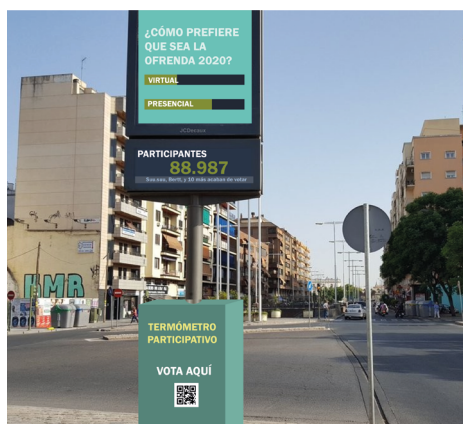
### Descripción

App del Ayuntamiento para la participación ciudadana. Presenta los procesos participativos vigentes de forma simplificada, permitiendo un acceso rápido y sencillo. Requiere registro previo, pudiendo usarse el DNI como identificador. Su diseño se adapta a distintos perfiles de edad y contempla una sección para fomentar la participación mediante puntos canjeables.

### Propuesta de valor

- Procesos sencillos y simples
- Mejora de la accesibilidad
- Amigable e intuitiva
- Permite nuevos procesos más interactivos
- App adaptativa según perfiles de persona usuaria

**Fig. 31.** Concept card de “Tu chat” (izda.) y “APPorta” (dcha.)



## Participatómetro

### Descripción

Dispositivos urbanos con pantallas tipo termómetro que muestran en tiempo real el estado de encuestas y procesos participativos. Colocados en puntos estratégicos de la ciudad, tienen un diseño llamativo visible desde múltiples ángulos. Incluyen un QR para votar fácilmente desde el móvil a través de la web. La pantalla cambia dinámicamente para informar, invitar a participar y generar curiosidad.

### Propuesta de valor

- Visibilización de la participación “a pie de calle”
- Llamada a la acción rápida
- Medir y mostrar el “pulso” participativo de la ciudadanía
- Transformación del mobiliario urbano en canal de diálogo



## EmpatiZa

### Descripción

EmpatiZa es una herramienta de participación ciudadana basada en la escucha empática y creativa, que detecta necesidades reales y las traduce en mejoras concretas de los servicios públicos. Utiliza dinámicas por perfiles y experiencias cotidianas, con herramientas como “¿Quién es quién?”, mapas de empatía o “Un día en la vida de...”, para diseñar desde la realidad de las personas.

### Propuesta de valor

- Administración desconectada de las necesidades ciudadanas
- Participación sencilla y para todos los públicos
- Diseño centrado en diversos perfiles
- Escuchar bien vs. preguntar más

**Fig. 32.** Concept card de “Participatómetro” (izda.) y “EmpatiZar” (dcha.)





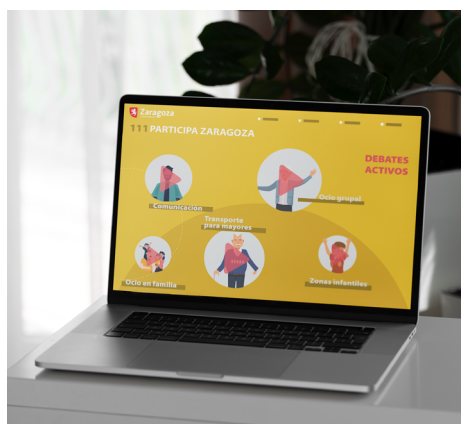
## Pasaporte de participación

### Descripción

Herramienta física de motivación ciudadana que premia la implicación en procesos participativos mediante un sistema de sellado. Cada vez que una persona participa en una actividad, encuentro o consulta, recibe un sello en su pasaporte. Al acumular sellos, puede acceder a recompensas simbólicas, experiencias culturales o ventajas en servicios públicos.

### Propuesta de valor

- Gamificar la participación aumenta el compromiso
- Sistema reconocido por la ciudadanía
- Motivación por recompensas



## 111 Participa ZGZ

### Descripción

Plataforma basada en tres principios: 1 ciudadano, 1 idea, 1 voto. Cada reto con cuenta atrás comienza con un vídeo de 1 minuto de un colectivo vulnerable. La ciudadanía responde con una sola idea y un único voto. Las propuestas más votadas se presentan a representantes políticos, que deben dar respuesta.

### Propuesta de valor

- Procesos sencillos y simples
- Mejora de la accesibilidad
- Amigable e intuitiva
- Permite nuevos procesos más interactivos
- App adaptativa según perfiles de usuario
- Búsqueda de representatividad

**Fig. 33.** Concept card de "Pasaporte" (izda.) y "111Participa ZGZ" (dcha.)



## Braincity

### Descripción

Braincity es una plataforma digital de participación abierta y creativa, diseñada para generar, compartir y priorizar ideas ciudadanas en torno a los retos urbanos. Funciona como un banco de ideas colectivo, una pizarra virtual donde cualquier persona puede contribuir con propuestas breves tipo tweet, votar otras ideas y comentar. Todo en un entorno accesible, dinámico y temáticamente organizado.

### Propuesta de valor

- La ciudadanía tiene ideas, pero necesita un lugar donde exponerlas
- Participación sencilla y rápida
- Espacio colaborativo, vivo y dinámico
- Conecta la administración con las necesidades e ideas ciudadanas
- Convertir la participación en rutina
- Inteligencia colectiva, valor público



## Play ZGZ

### Descripción

Una aplicación o plataforma gamificada diseñada específicamente para involucrar a niños y adolescentes en procesos de participación ciudadana. Presenta desafíos que simulan decisiones reales del entorno urbano (mejorar un parque, distribuir un presupuesto, etc.). Ofrece recompensas virtuales y físicas, e incluye un modo colaborativo para cocrear.

### Propuesta de valor

- Los juegos y las recompensas atraen mayor número de participantes
- Utilización de códigos específicos para jóvenes y niños
- Fomentar aprendizaje participativo
- Ficción como herramienta

**Fig. 34.** Concept card de “Braincity” (izda.) y “Play ZGZ” (dcha.)

## Refinamiento de la propuesta conceptual elegida

Una vez seleccionada la propuesta conceptual, se inició una fase de convergencia orientada a concretar y refinar su desarrollo, con especial atención a su componente principal: la plataforma de participación electrónica. En esta etapa, se recuperaron los problemas identificados durante la fase de exploración, que sirvieron como base para formular nuevas preguntas HMW enfocadas en mejorar y adaptar la solución elegida. De forma complementaria, se realizó un *desktop research* sobre plataformas de participación electrónicas existentes, lo que permitió identificar buenas prácticas, soluciones innovadoras y factores críticos de éxito que enriquecieron la definición de las acciones de diseño. Este proceso de refinamiento facilitó la definición de acciones de diseño orientadas a la implementación, la optimización de los componentes funcionales de la plataforma y la garantía de que la propuesta final respondiera de forma efectiva y viable a los retos detectados.

Como resultado, se consolidó el ecosistema de participación electrónica Idea Zaragoza, fundamentado en la integración de los hallazgos previos con estrategias de diseño concretas. La [Tabla 18](#) sintetiza este proceso, estableciendo la relación entre los problemas identificados, las preguntas HMW formuladas y las acciones de diseño propuestas obtenidas mediante sesiones cocreativas.

## Especificaciones de diseño para Idea Zaragoza

Se han definido una serie de Especificaciones de Diseño (EDP) para garantizar que la plataforma Idea Zaragoza responda de manera efectiva a las necesidades identificadas en la investigación. Estas especificaciones surgen directamente de la exploración llevada a cabo y de las acciones de diseño planteadas en la fase de ideación, y establecen los criterios clave que debe cumplir la solución. A continuación, en la [Tabla 19](#), se detallan los principales requisitos que guiarán el diseño y desarrollo de la plataforma.

Para facilitar su comprensión, las EDPs se han organizado en categorías que agrupan aspectos relacionados con la comunicación, la accesibilidad, la colaboración, la personalización, la eficiencia, la atracción y otros criterios fundamentales para asegurar la calidad y coherencia del sistema.

**Tabla 18**

De los problemas a las acciones de diseño para la conceptualización del ecosistema Idea Zaragoza: el proceso

Problemas identificados (Fases Empatizar-Definir)	HMW Questions (Fase Definir)	Acciones de diseño (Fase Idear)
<ul style="list-style-type: none"> <li>La ciudadanía no está dispuesta ni motivada para participar.</li> <li>La ciudadanía no tiene una cultura participativa: no conoce los procesos participativos, no sabe cómo participar, etc.</li> <li>Los políticos hacen un mal uso de los procesos participativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo garantizar el compromiso político con los resultados y las decisiones que se deriven de los procesos participativos?</li> <li>¿Cómo acercar los mecanismos participativos a la ciudadanía?</li> <li>¿Cómo enseñar a los ciudadanos a participar?</li> <li>¿Cómo motivar a la gente a participar en la plataforma?</li> <li>¿Cómo se puede fomentar la participación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Añadir llamadas a la acción: en línea (elementos de gamificación, boletín de noticias, <i>hashtags</i>) y fuera de línea (mupies, folletos, prensa).</li> <li>Añadir <i>banners</i>/ventanas emergentes de ayuda.</li> <li>Añadir páginas informativas: preguntas frecuentes, cómo participar, qué es, resultados, página de ideas, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los procesos participativos están mal diseñados: falta de información, larga duración, difícil seguimiento, inaccesibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo asegurarse de que los ciudadanos no se olviden o se pierdan en el proceso?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Añadir un calendario y una hoja de ruta para registrar la participación.</li> <li>Evaluar los resultados del proceso.</li> <li>Añadir un catálogo de resultados.</li> <li>Añadir alertas y notificaciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La participación tiene un alto coste en términos de tiempo, esfuerzo, conocimiento...</li> <li>Los procesos participativos están mal diseñados en términos de falta de información, larga duración, difícil seguimiento, inaccesibilidad.</li> <li>Existe una brecha digital en la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué se podría hacer para acelerar la participación?</li> <li>¿Cómo se podría hacer la participación más fácil y agradable?</li> <li>¿Cómo hacer que los procesos sean fáciles de entender?</li> <li>¿Cómo se podría animar a la ciudadanía a participar?</li> <li>¿Cómo se puede facilitar la participación a las personas usuarias que no saben utilizar las plataformas digitales?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoptar un enfoque de diseño centrado en el usuario.</li> <li>Aplicar los estándares UI/EX.</li> <li>Cumplir con los estándares WCAG.</li> <li>Diseñar para multiplataforma/dispositivo.</li> <li>Utilizar herramientas como: filtros, clasificación de ideas, recomendación de ideas por similitudes, categorización de retos, contador de votos, línea de tiempo, inteligencia artificial, etc.</li> <li>Unificar los diferentes tipos de procesos bajo el nombre de «reto».</li> <li>Incorporar un equipo de diseñadores para el diseño de todos los aspectos del proceso.</li> </ul>

**Tabla 18** Continuación

De los problemas a las acciones de diseño para la conceptualización del ecosistema Idea Zaragoza: el proceso.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos participativos están mal diseñados: falta de información, larga duración, difícil seguimiento, inaccesibles.</li> <li>• Los procesos participativos deben ser reales, es decir, los resultados deben aplicarse de manera efectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo hacer que los procesos se entiendan bien?</li> <li>• ¿Cómo hacer que la identificación de cada proceso sea coherente con el proceso?</li> <li>• ¿Cómo podrían los responsables políticos “comprometerse” a aplicar los resultados?</li> <li>• ¿Cómo hacer que los resultados sean viables?</li> <li>• ¿Cómo reducir la necesidad de procesar todas las contribuciones?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar un grupo multidisciplinar y colaborativo para la gestión de retos (diseñadores, desarrolladores, técnicos, ciudadanía...).</li> <li>• Incorporar un grupo multidisciplinar y colaborativo para la gestión de retos para el desarrollo y la implementación de propuestas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los procesos participativos no siempre son representativos.</li> <li>• Hay grupos de presión que pueden alterar los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo pueden coexistir la participación individual y la asociativa?</li> <li>• ¿Cómo podría mejorarse la representatividad de la ciudadanía?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una base de datos de participantes voluntarios en “grupos creativos”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos participativos son muy diversos, con características muy diferentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo hacer que la plataforma sea versátil y sostenible?</li> <li>• ¿Cómo se pueden tener en cuenta las diferentes necesidades de cada proceso?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir múltiples formas de participación.</li> <li>• Permitir la personalización al 100 % de los retos: duración, fases, participantes, tipo de participación...</li> <li>• Diseñar retos de acuerdo con las necesidades de cada persona: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear grupos colaborativos.</li> <li>• Utilizar un <i>backend</i>: <i>Challenge Manager</i>.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos de los órganos administrativos encargados de la participación ciudadana son limitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo reducir la necesidad de procesar todas las contribuciones?</li> <li>• ¿Cómo se puede facilitar la moderación colaborativa para que las propias personas usuarias ayuden a identificar y denunciar publicaciones inapropiadas o irrelevantes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Añadir funciones interactivas: mapas, gestor de sugerencias, “me gusta”, geolocalización de ideas, recopilación de imágenes, gestor de resultados, etc.</li> <li>• Organizar sesiones participativas en línea.</li> <li>• Permitir la participación ascendente y descendente.</li> </ul>

**Tabla 19**

Especificaciones de diseño de Idea Zaragoza

EDPs	
Comunicativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• La plataforma debe mantener a las personas usuarias informadas en cada etapa del proceso participativo, proporcionando actualizaciones claras y en tiempo real.</li><li>• Se debe incluir un sistema de notificaciones y alertas personalizadas que informe a los participantes sobre el avance y los resultados de sus ideas.</li><li>• Debe permitir ser un canal de comunicación directo entre ciudadanía y gestores del proceso, asegurando una participación bidireccional.</li></ul>
Accesible	<ul style="list-style-type: none"><li>• El diseño debe cumplir con los estándares de accesibilidad WCAG del W3C para garantizar su uso por personas con diversas capacidades.</li><li>• La plataforma debe ser intuitiva y de fácil navegación.</li><li>• Se deben ofrecer múltiples formatos de acceso (web, móvil, soporte en centros cívicos) para minimizar la brecha digital y asegurar la inclusión de toda la ciudadanía.</li><li>• Se debe proporcionar asistencia y orientación en el uso de la plataforma a través de tutoriales, soporte técnico y materiales explicativos.</li></ul>
Colaborativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• La plataforma debe facilitar la cocreación de propuestas mediante espacios de trabajo compartidos y dinámicas colaborativas.</li><li>• Se deben diseñar procesos que permitan la participación conjunta de ciudadanía y expertos en la definición y validación de retos.</li><li>• Se debe habilitar la posibilidad de trabajar en equipos o grupos de interés, fomentando la cooperación entre distintos actores del ecosistema participativo.</li></ul>
Personalizable	<ul style="list-style-type: none"><li>• La plataforma debe permitir la configuración de distintos tipos de procesos participativos según las necesidades específicas de cada iniciativa.</li><li>• Se deben ofrecer herramientas flexibles para adaptar la estructura y las fases de los procesos, garantizando que cada uno pueda ajustarse a su propósito.</li><li>• Los usuarios deben poder gestionar y organizar sus propias ideas y propuestas dentro de un espacio personalizado.</li></ul>
Eficiente	<ul style="list-style-type: none"><li>• La plataforma debe contar con herramientas que optimicen la gestión de ideas y propuestas, reduciendo la carga administrativa del equipo gestor.</li><li>• Se deben implementar filtros y sistemas de priorización de propuestas para agilizar la toma de decisiones y la implementación de resultados.</li><li>• Las personas usuarias deben poder acceder a un historial de participación con información organizada y fácil de consultar.</li><li>• Se deben establecer mecanismos para evitar la saturación de propuestas irrelevantes y mitigar el impacto de grupos organizados que puedan distorsionar los resultados.</li><li>• Los resultados deben ser vinculantes.</li></ul>
Atractiva	<ul style="list-style-type: none"><li>• La plataforma debe incluir elementos de gamificación para incentivar la participación.</li><li>• Se deben implementar <i>calls to action</i> dinámicos y visualmente atractivos.</li><li>• La interfaz debe ser visualmente clara, actual y con una estética atractiva que facilite la navegación y el compromiso con la participación.</li></ul>
Otros	<ul style="list-style-type: none"><li>• No debe tener connotaciones ni vinculaciones políticas.</li></ul>

## Wireframing y pruebas con personas usuarias

A partir de toda la información, ideas y especificaciones de diseño recopiladas en las fases anteriores, se desarrollaron una serie de prototipos de la plataforma con el objetivo de validar y perfeccionar sus funcionalidades y su usabilidad. Inicialmente se diseñó un prototipo de baja fidelidad (prototipo 1) (Figuras 35 y 36) que, mediante un enfoque iterativo, fue testeado con diversas personas usuarias hasta evolucionar a un prototipo de alta fidelidad (prototipo 3).

Se pidió a los expertos en procesos participativos y a los técnicos de participación (OPCTGA) opinión sobre el prototipo 1, que incluía diagramas que ilustraban todas las páginas de la plataforma, así como las funcionalidades principales. Con el diseño de este prototipo, el equipo del proyecto (diseñadores y técnicos de la OPCTGA) realizaron un primer testeo (Test 1), para determinar cuáles de las herramientas y funcionalidades integradas en la plataforma eran viables teniendo en cuenta los recursos técnicos y de desarrollo disponibles para implementar por parte de la OPCTGA. Se descartaron algunas como: inteligencia artificial, filtrado de ideas automático o recomendación de ideas por similitudes.

Se diseñó un prototipo de media fidelidad (prototipo 2), incorporando las mejoras y ajustes derivados del prototipo anterior para aumentar su precisión y usabilidad (Figura 37). Este nuevo prototipo se probó con ciudadanos en el Test 2, cuyo objetivo era evaluar la funcionalidad y la comprensión general de la herramienta. Para ello, se realizaron pruebas con personas usuarias de distintos perfiles, con especial énfasis en aquellos con bajas competencias tecnológicas, quienes se ofrecieron voluntariamente para participar en la fase temprana de validación.

A partir de todas las recomendaciones, opiniones y problemas detectados tanto por el equipo del proyecto —formado por personal de la OPCTGA y de la CDSC— como por la ciudadanía durante los testeos de los prototipos de baja y media fidelidad (Test 1 y Test 2), se desarrolló un prototipo funcional de alta fidelidad, que se muestra en sus distintas versiones en las Figuras 38, 39, 40 y 41. Este prototipo, diseñado con Adobe XD, permitía una interacción muy cercana a la experiencia real. Fue evaluado de forma iterativa con un grupo de usuarios, a quienes se invitó a explorar sus funcionalidades y a participar en tres tipos de retos participativos. Tras la prueba, se les pidió que respondieran a

un breve cuestionario sobre la usabilidad general, las opciones disponibles, sus preferencias en cuanto a la interfaz, los formatos de participación propuestos y otros aspectos relevantes. En total, se realizaron 8 sesiones de testeo.

Los comentarios recibidos fueron sintetizados y utilizados para realizar los ajustes y mejoras pertinentes en el prototipo. Algunos de los problemas identificados fueron:

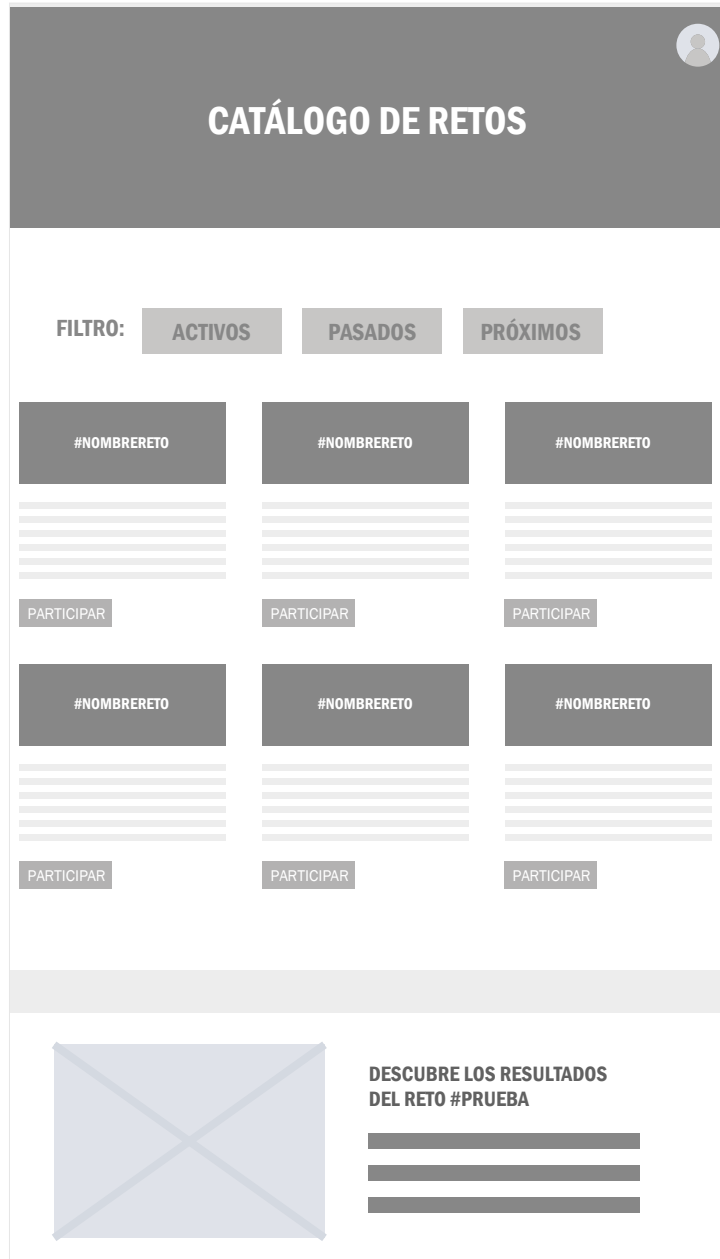
- Algunos nombres del menú no resultaban intuitivos.
- La existencia de varios tipos de participación desorientaba a las personas usuarias.
- El proceso de votación no era claro.
- Se prefieren colores más amables y alegres.
- En determinadas pantallas, el *banner* informativo de la cabecera se confundía con un pie de página.
- La línea temporal de los retos no se percibía como parte activa del proceso.
- El icono de votación se interpretaba erróneamente como un *check* ya marcado.
- El concepto de grupos creativos no se comprendía.
- No se distinguía visualmente entre ideas con y sin interacción previa.

A partir del prototipo de alta fidelidad, se realizaron 3 iteraciones que ayudaron a identificar y corregir errores de usabilidad, dando lugar a una versión final más robusta. El prototipo final que representa la plataforma se muestra en las Figuras 42, 43 y 44. Para visualizar el resultado final en versión ordenador puede consultarse el prototipo (CDSC, 2021a) y en versión móvil en (CDSC, 2021b).





**Fig. 35.** Prototipo 1 (baja fidelidad). Página de inicio



**Fig. 36.** Prototipo 1 (baja fidelidad). Página de retos activos



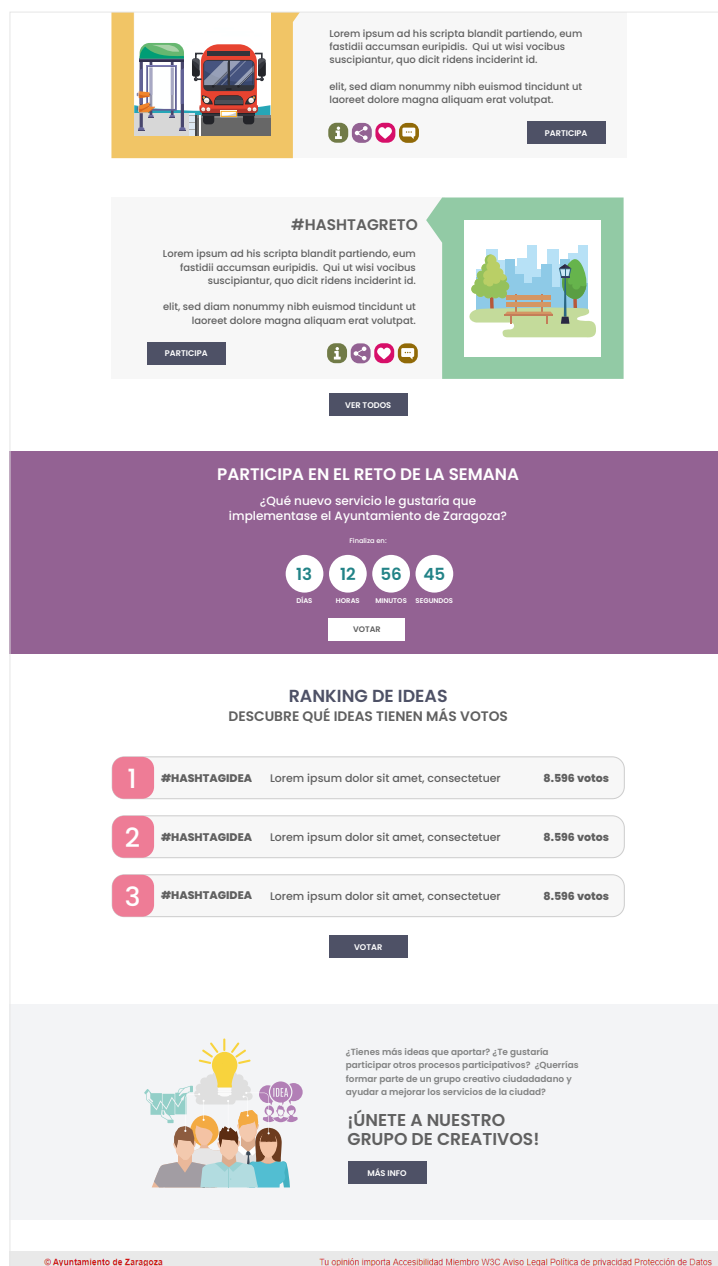
Fig. 37. Prototipo 2 (media fidelidad). Página de reto



Fig. 37. Prototipo 2 (media fidelidad). Página de reto (Continuación)



Fig. 38. Prototipo 3 (alta fidelidad)-Iteración 1. Página “Inicio”



**Fig. 38.** Prototipo 3 (alta fidelidad)-Iteración 1. Página “Inicio” (Continuación)

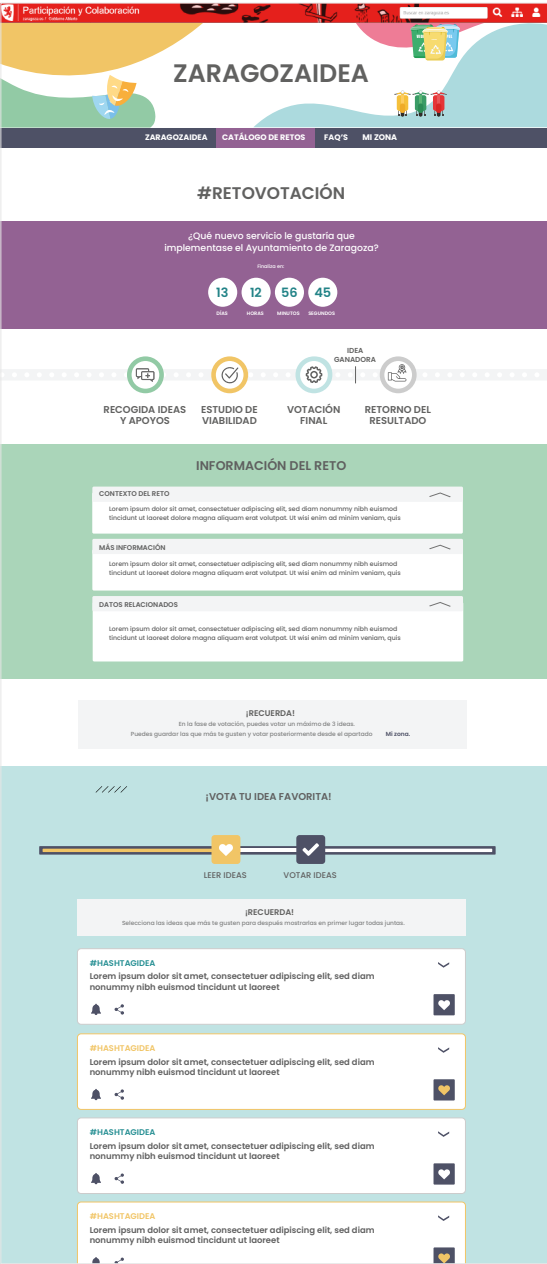


Fig. 39. Prototipo 3 (alta fidelidad)-Iteración 1. Página de “Reto”

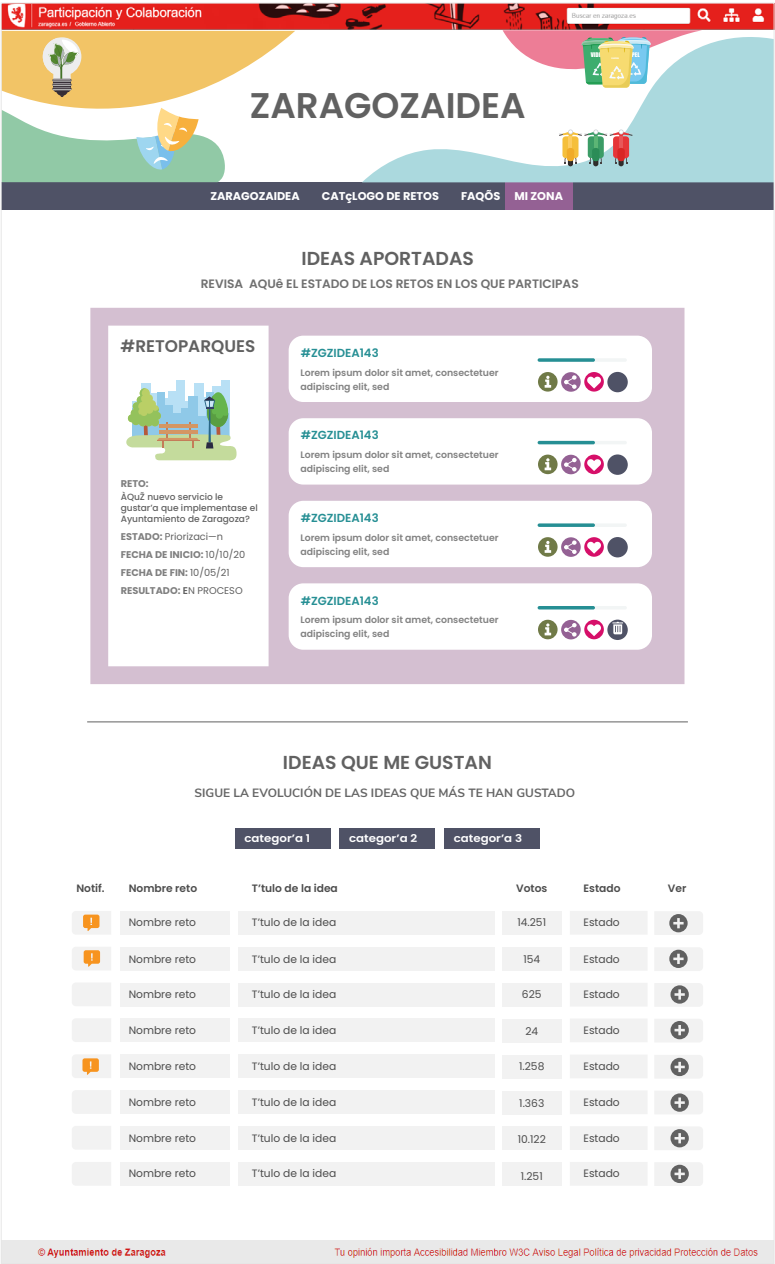


Fig. 40. Prototipo 3 (alta fidelidad)-Iteración 1. Página “Mi historial”





Fig. 41. Prototipo 3 (alta fidelidad)-Iteración 2. Página de "Inicio"



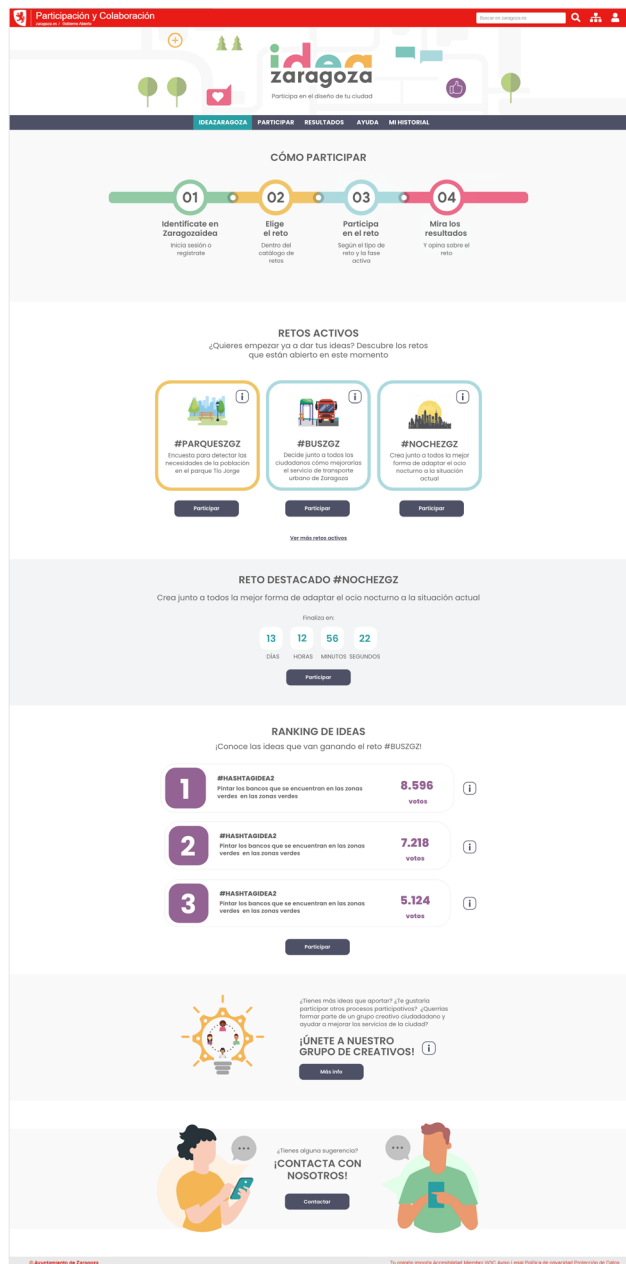
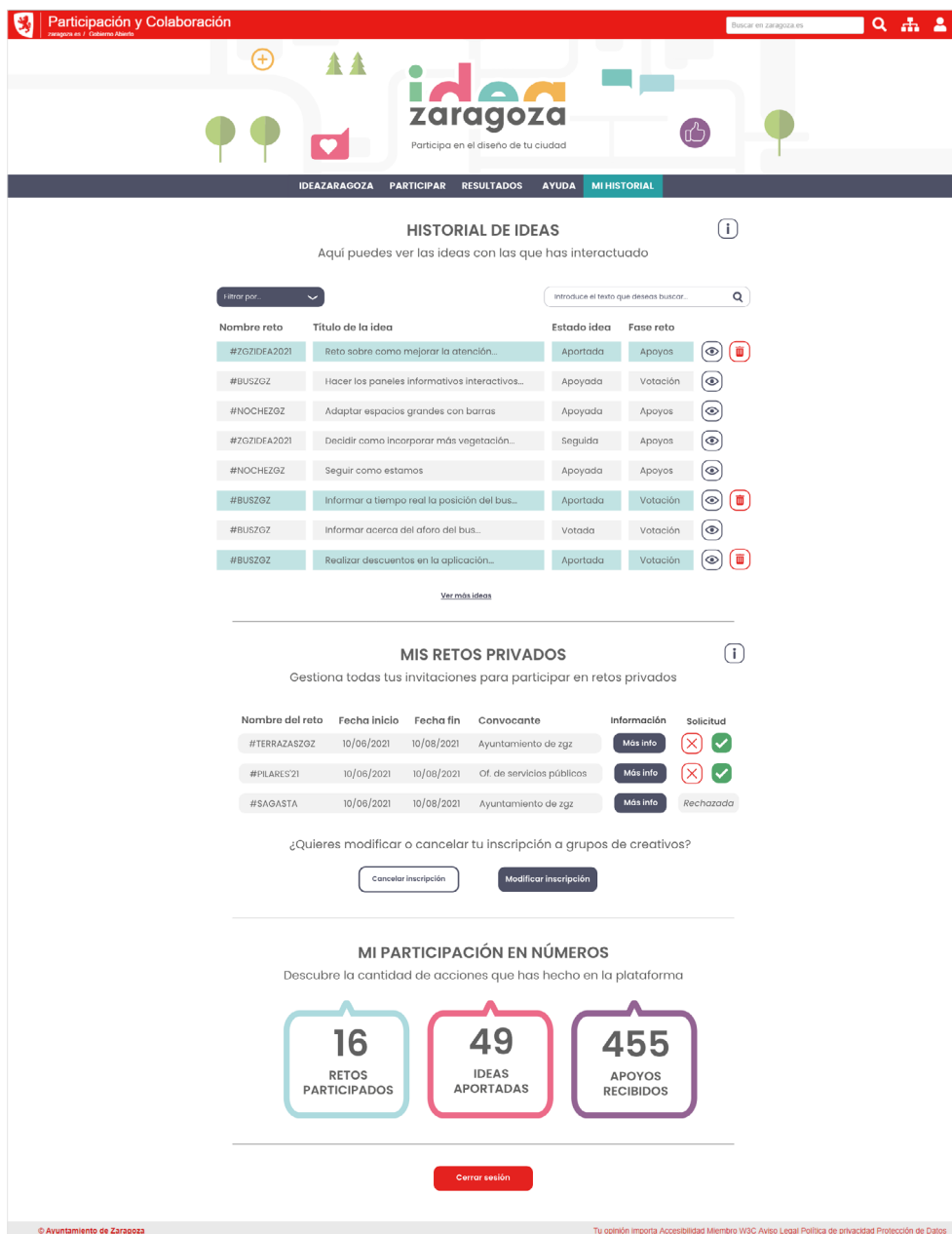


Fig. 42. Prototipo 3 (alta fidelidad)-Iteración 3. Página de "Inicio"



Fig. 43. Prototipo 3 (alta fidelidad)-Iteración 3. Página de “Retos activos”

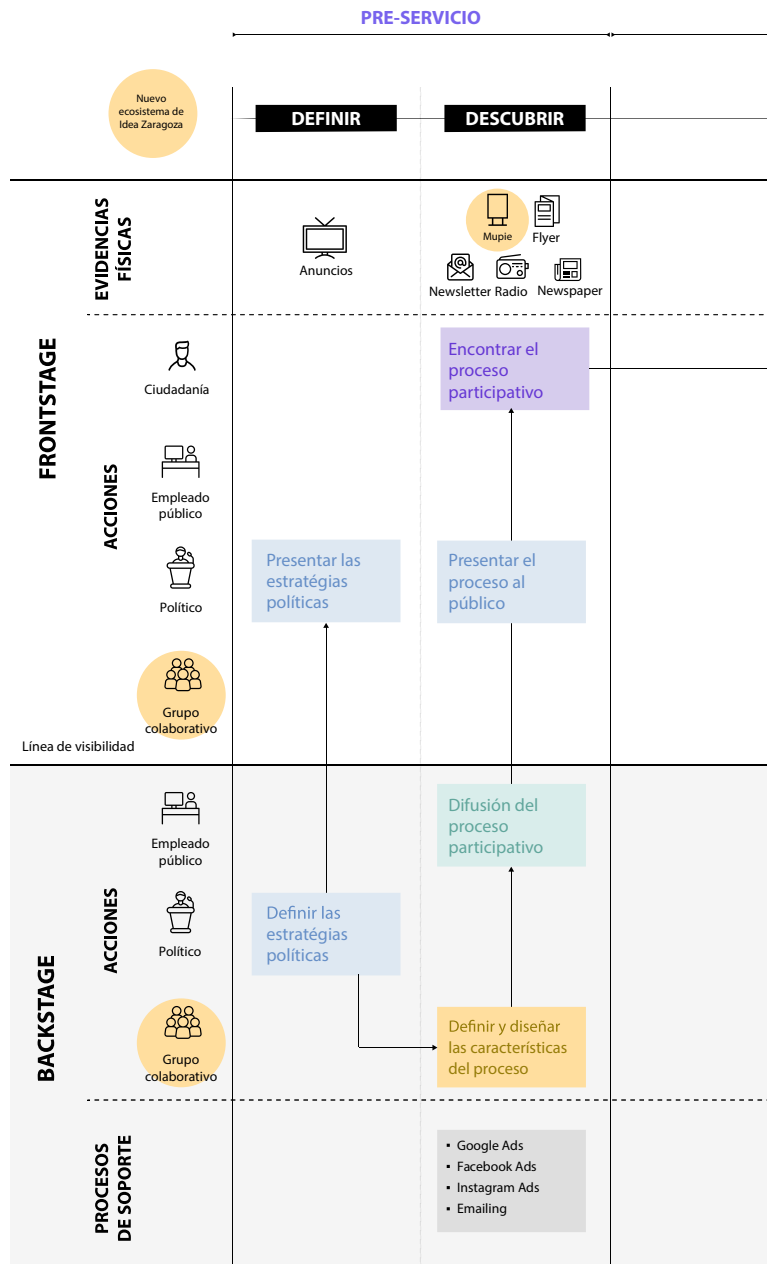


**Fig. 44.** Prototipo 3 (alta fidelidad)-Iteración 3. Página de “Mi historial”

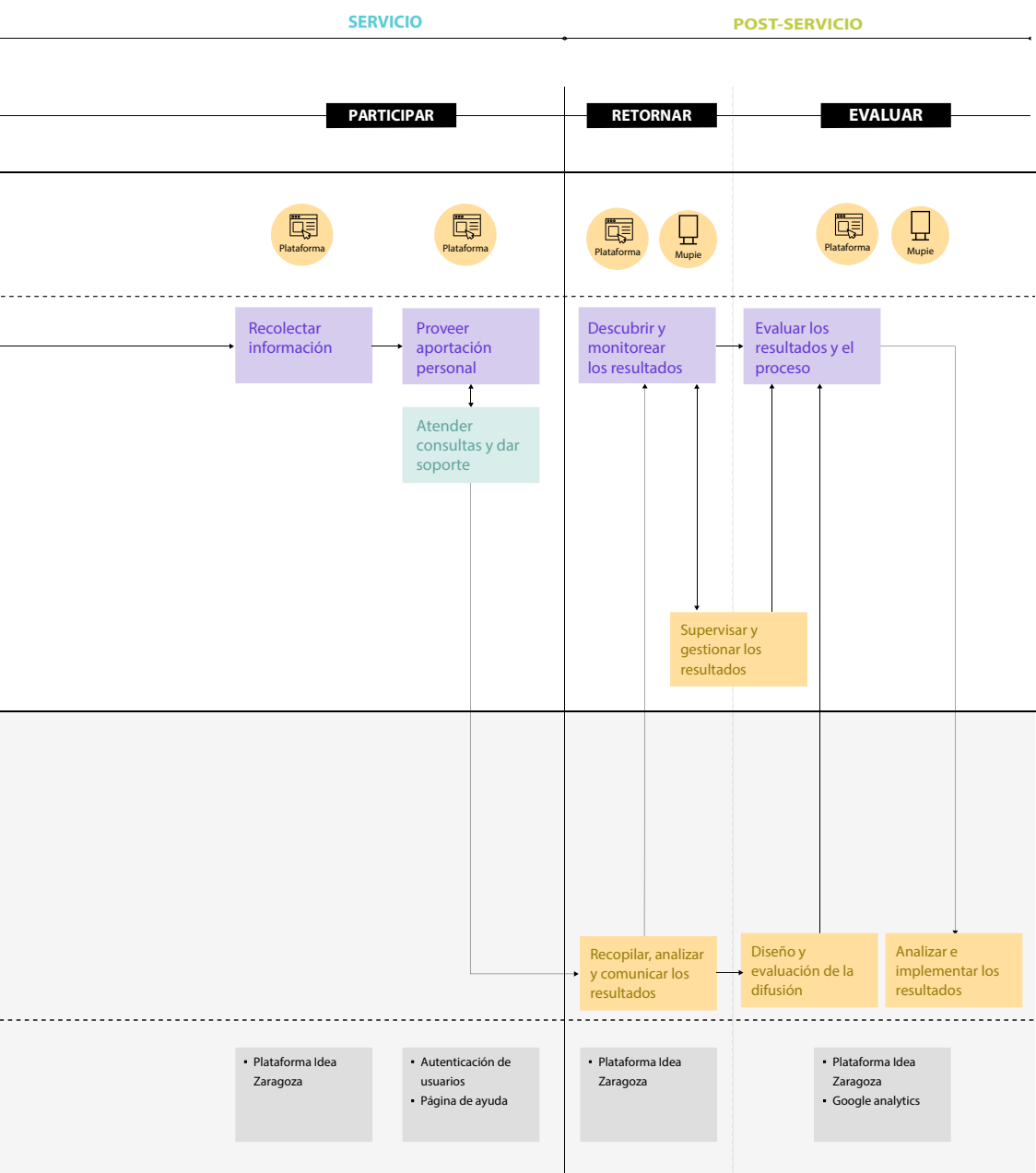
## Service Blueprint del ecosistema Idea Zaragoza

Para garantizar una implementación efectiva del ecosistema Idea Zaragoza desarrollado en esta investigación, se ha diseñado un *Service Blueprint* que permite visualizar de manera estructurada la interacción entre los distintos elementos dentro de los procesos participativos del Ayuntamiento de Zaragoza (Figura 45).

Entre los cambios más relevantes, se encuentran la incorporación de grupos colaborativos, una plataforma digital y el uso de mupis interactivos. Los dos primeros tienen como objetivo reducir la carga de trabajo de los servidores públicos y optimizar la interacción entre los distintos actores implicados, evitando redundancias y mejorando la eficiencia del proceso. En particular, los grupos colaborativos buscan fortalecer la toma de decisiones conjunta, fomentar el diseño cocreativo de los procesos participativos y actuar como órganos de seguimiento, evaluando la efectividad de los resultados y su alineación con los objetivos establecidos. Por su parte, la plataforma web y los mupis interactivos exploran nuevas estrategias de difusión que amplían el alcance y mejoran la accesibilidad de la participación ciudadana. Los principales cambios respecto al Service Blueprint mostrado en la Figura 14 del capítulo 5 están resaltados en color naranja.



**Fig. 45.** Service blueprint del ecosistema Idea Zaragoza







## **7. Descripción del ecosistema Idea Zaragoza**



Este capítulo presenta la **Fase 3** de la investigación, cuyo propósito es dar respuesta al objetivo principal de la tesis **Obj. 1** “Diseñar y validar una plataforma electrónica de participación ciudadana utilizando un enfoque de Diseño de Servicios, con el fin de mejorar la participación ciudadana del Ayuntamiento de Zaragoza”. A lo largo del capítulo, se identifican y describen los principales componentes que conforman el ecosistema Idea Zaragoza.

## 7.1. Descripción general

Idea Zaragoza es un ecosistema para la participación ciudadana que forma parte del compromiso del Ayuntamiento de Zaragoza de aumentar la participación ciudadana en la ciudad. Se puso en marcha con el objetivo principal de reducir los problemas de los actuales procesos participativos en Zaragoza, que se identificaron durante la fase 2 de esta investigación (como la baja participación, la baja representatividad o el alto consumo de recursos personales, entre otros). Para más información sobre estos problemas, véase la [Tabla 13](#) (Capítulo 5).

El ecosistema está implementado actualmente en la ciudad de Zaragoza, con sus políticas y procedimientos respaldados por acuerdos aprobados por el Ayuntamiento de Zaragoza, y es accesible al público a través de su plataforma web ([Ayuntamiento de Zaragoza, 2025](#)).

El ecosistema está concebido para impulsar la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas, ofreciendo un entorno digital accesible, intuitivo y dinámico. Las personas usuarias pueden proponer ideas, debatir, votar, cocrear y hacer seguimiento al desarrollo de las iniciativas, entre otros. Además, la plataforma facilita la gestión de diversas iniciativas de participación, organizadas en torno a «retos» dentro del ecosistema, permitiendo una interacción estructurada y orientada a la acción.

La [Figura 46](#) muestra un mockup de la plataforma Idea Zaragoza en sus versiones para ordenador y dispositivo móvil.

### 7.1.1. Definición y diseño de retos en Idea Zaragoza

Un concepto fundamental dentro del ecosistema Idea Zaragoza es el concepto de “reto”. En Idea Zaragoza, el término “reto” se utiliza para referirse a cualquier tipo de proceso participativo dirigido a la ciudadanía, como encuestas, lluvias de ideas, consultas o presupuestos participativos, entre otros. En esencia, un reto es una pregunta que se plantea al público con el fin de recopilar información, ideas, opiniones y otras aportaciones sobre un tema específico. Este enfoque permite unificar bajo un mismo concepto los distintos formatos de participación, facilitando su gestión y fomentando la implicación ciudadana. Los retos se formulan como preguntas o cuestiones sencillas, como por ejemplo:

- ¿Qué funcionalidades le gustaría que tuviese una *app* de la red de bibliotecas?
- ¿Cómo le gustaría que se celebrase la Navidad 2025?
- ¿Dónde cree que se necesita incorporar más mobiliario urbano?
- ¿Qué se podría hacer para mejorar el viaje en el tranvía?
- ¿Qué características le gustaría que definiesen la ciudad de Zaragoza?
- ¿Cómo le gustaría que se premiase a los ciudadanos más ejemplares?



**Fig. 46.** Mockup de Idea Zaragoza (vista ordenador y móvil)

Con el fin de obtener una plataforma personalizable que permita albergar diferentes tipos de procesos y sea sostenible en el tiempo, los retos y sus fases pueden personalizarse completamente según las necesidades de cada uno. La plataforma Idea Zaragoza permite configurar tanto los datos descriptivos (información, título, duración) como la forma o acciones de participación (fases, tipos de fases, herramientas o acciones, duración). Además, Idea Zaragoza permite la configuración de los participantes en cada reto. Así, los retos se estructuran en tres grandes categorías según su nivel de alcance y público objetivo: retos de ciudad, retos de grupos reducidos y retos internos (Tabla 20).

**Retos de ciudad:** son de carácter público y están dirigidos a toda la ciudadanía. Suelen desarrollarse a gran escala y buscan fomentar la participación masiva en la toma de decisiones colectivas. Ejemplos de estos procesos incluyen presupuestos participativos, encuestas de satisfacción, votaciones, lluvias de ideas, sesiones de cocreación y foros de debate.

**Retos para grupos reducidos:** tienen un carácter semipúblico y requieren acceso por invitación. Se realizan a una escala media y están dirigidos a miembros representativos de la sociedad, como colectivos ciudadanos, asociaciones o expertos en un área específica. Este formato permite un trabajo más enfocado y estructurado a través de grupos de trabajo, mesas de diálogo ciudadano y talleres presenciales con seguimiento digital. Su planteamiento busca abordar el problema de la baja representatividad de los participantes en los procesos participativos. Por ejemplo, si se lanzara un reto sobre el reciclaje en un barrio, los participantes seleccionados para participar podrían incluir residentes representativos de ese barrio, personal de empresas de residuos de la ciudad, responsables políticos vinculados a la gestión de residuos, expertos en la materia y habitantes del barrio.

**Retos internos:** son de acceso privado mediante invitación y están orientados a la innovación y mejora de la gestión dentro del Ayuntamiento de Zaragoza. Se desarrollan a una escala media o pequeña y están dirigidos al personal del Ayuntamiento y a otros actores seleccionados que forman parte de la toma de decisiones. En este contexto, se llevan a cabo iniciativas como procesos de gobernanza interna e innovación en servicios públicos, con el objetivo de optimizar la administración municipal y sus servicios.

**Tabla 20**  
Tipos de procesos participativos y características en Idea Zaragoza

	Tipo de proceso	Escala	Público objetivo	Ejemplos de uso
<b>Retos ciudad</b>	Público	Gran escala	Toda la ciudadanía	Presupuestos participativos, encuestas de satisfacción, votaciones, lluvias de ideas, sesiones de cocreación, foros de debate
<b>Retos grupos reducidos</b>	Semipúblico (Acceso con invitación)	Media escala	Miembros representativos	Grupos de trabajo, mesas de diálogo ciudadano, talleres presenciales con seguimiento digital
<b>Retos internos</b>	Privado (Acceso con invitación)	Media/ pequeña escala	Personal del Ayuntamiento de Zaragoza y personal seleccionado representativo	Procesos de gobernanza interna, innovación en servicios públicos

### 7.1.2. Composición del ecosistema Idea Zaragoza

El ecosistema de Idea Zaragoza está formado por tres componentes principales que se representan en la [Figura 47](#) y se explican a continuación:

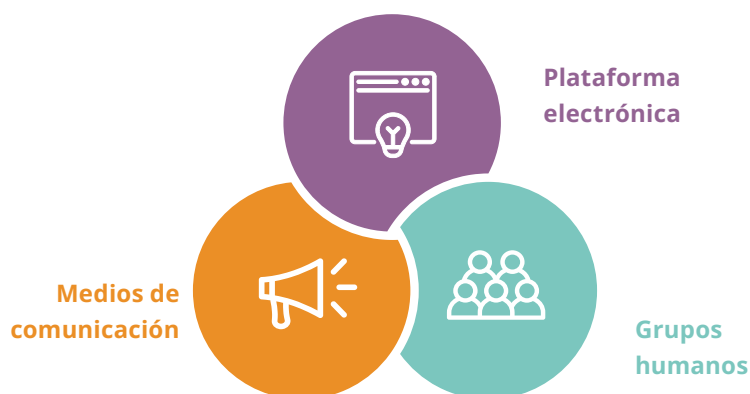
**Plataforma web:** sitio interactivo formado por diversas páginas y herramientas que permiten a los ciudadanos informarse sobre los retos disponibles, aprender sobre participación, involucrarse en los distintos procesos y consultar los resultados obtenidos.

**Grupos humanos:** equipos de personas que desempeñan funciones clave dentro del ecosistema. Se distinguen dos tipos de grupos: los Grupos de Creativos, personas voluntarias para la participación en diversos retos, y los grupos colaborativos, responsables de apoyar el diseño y gestión de los retos y sus resultados.

**Medios de comunicación:** conjunto de canales utilizados para difundir y fomentar la participación, entre los que destacan los mupies urbanos, la newsletter institucional y diversos anuncios en formatos digitales e impresos.



## ECOSISTEMA IDEA ZARAGOZA



**Fig. 47.** Estructura del ecosistema Idea Zaragoza

### 7.1.3. Identidad visual y marca de Idea Zaragoza

La identidad visual y la marca del ecosistema Idea Zaragoza desempeñan un papel fundamental en la percepción del mismo y su uso. El diseño visual de una plataforma como Idea Zaragoza no solo cumple una función estética, sino que también juega un papel clave en la experiencia de usuario (Hoegg et al., 2010; Jongmans et al., 2022; Sonderegger y Sauer, 2010; Tuch et al., 2012). Una identidad clara, coherente y alineada con los valores de la participación ciudadana puede ayudar a generar confianza, fomentar el uso y garantizar una experiencia accesible e inclusiva para todos los ciudadanos.

Más que una plataforma, Idea Zaragoza se concibe como un espacio de diálogo, colaboración y construcción conjunta de la ciudad, por lo que su identidad se basa en los principios de transparencia, accesibilidad, inclusión y empoderamiento ciudadano.

## Logotipo y símbolos gráficos

Para reflejar estos valores, se buscó que el diseño de la marca transmitiera apertura y participación a través del uso de colores y tipografías amigables, innovación y modernidad mediante elementos gráficos dinámicos, y una sensación de institucionalidad y confianza alineada con la identidad visual del Ayuntamiento de Zaragoza.

El logotipo de Idea Zaragoza es el elemento central de su identidad visual (Figura 48). Además, trata de evocar uno de los símbolos más representativos de la ciudad de Zaragoza, las cúpulas de la Basílica de Nuestra Señora del Pilar.

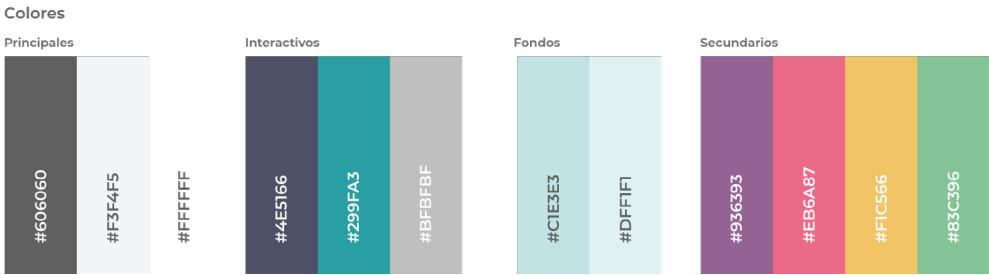
Los símbolos gráficos que representan a Idea Zaragoza incluyen referencias a bocadillos de conversación, reacciones digitales o elementos urbanos que refuercen la idea de ciudad y comunidad.



**Fig. 48.** Logotipo e identidad visual de Idea Zaragoza

## Sistema de diseño

Para que una marca sea más reconocida y genere asociaciones positivas, es importante que todos sus componentes transmitan un mismo enfoque (Keller, 1998) En ese sentido, que la plataforma refleje sus valores y estilo visual ayuda a mantener una comunicación clara y coherente (Brigitte, 2008). Para garantizar la coherencia y consistencia en la identidad visual de Idea Zaragoza, se ha desarrollado un sistema de diseño que establece pautas para el uso de sus elementos gráficos en distintos formatos y dispositivos. Este sistema incluye guías detalladas sobre el logotipo y sus variaciones, así como el uso de tokens de diseño, que abarcan la aplicación del sistema cromático (Figura 49), la tipografía, los espaciados y otros atributos visuales esenciales. Además, se han establecido directrices para los componentes de la plataforma, como botones, tarjetas, formularios, modales y menús. Algunos ejemplos de estos componentes son la “Tarjeta de retos” (Figura 50) y la “Tarjeta de idea” (Figura 51), diseñadas para estructurar la presentación de información y mejorar la interacción con los usuarios. Está disponible una versión interactiva de la guía, accesible mediante un prototipo navegable desarrollado en Adobe XD (CDSC, 2021c).



**Fig. 49.** Sistema de diseño de Idea Zaragoza – Sistema cromático

## Elementos de retos

### Tarjetas de retos - Construcción



Fig. 50. Sistema de diseño de Idea Zaragoza – Componente “Tarjeta de retos”



Fig. 51. Sistema de diseño de Idea Zaragoza – Componente “Tarjeta de idea”

## **Tono y estilo de comunicación**

El tono y estilo de comunicación también forman parte fundamental de la identidad de Idea Zaragoza. Se caracteriza por un lenguaje claro y sencillo que facilita la comprensión de los contenidos, un enfoque inclusivo y diverso que evita el uso de expresiones sexistas o excluyentes, y un tono motivador que invita a los ciudadanos a implicarse activamente en los procesos participativos. Este enfoque comunicativo no solo se aplica dentro de la plataforma, sino que también se extiende a los materiales promocionales, redes sociales y campañas de sensibilización, asegurando un mensaje coherente en todos los canales de difusión.

## **Accesibilidad y UX**

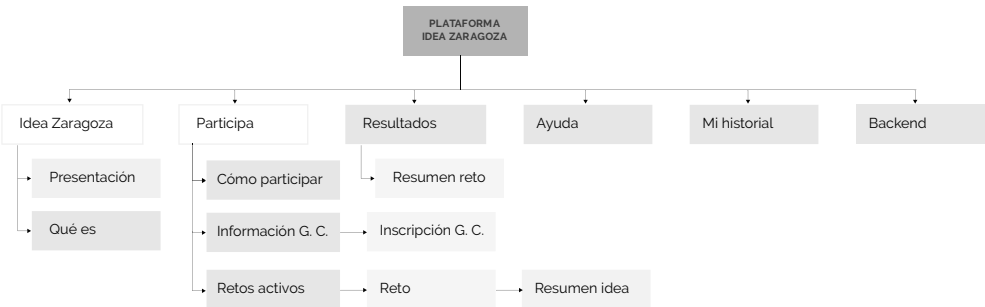
Garantizar la accesibilidad del contenido web es esencial para que todas las personas, incluidas aquellas con necesidades especiales, puedan acceder a la información y los servicios disponibles (Spina, 2019). En este sentido, las Pautas de Accesibilidad para el Contenido Web (WCAG 2.1) ofrecen un marco de referencia clave para diseñar plataformas inclusivas. Por ello, la identidad visual de Idea Zaragoza se ha desarrollado siguiendo estas pautas incorporando elementos como: un adecuado contraste de color en los botones de llamada a la acción, el uso de espacios en blanco y tipografías sin adornos para mejorar la legibilidad y una organización visual que prioriza la claridad y la facilidad de navegación del usuario con la plataforma. La integración de estos aspectos en la plataforma y en sus estrategias de comunicación busca garantizar que la experiencia de los usuarios sea intuitiva, atractiva y alineada con los valores de la participación ciudadana.

# 7.2. Descripción plataforma electrónica

## 7.2.1. Estructura de páginas de la plataforma

La plataforma electrónica es el componente principal que da lugar a la existencia del ecosistema Idea Zaragoza. Su arquitectura modular y personalizable permite responder de forma flexible a las necesidades específicas de cada proceso participativo, favoreciendo la adaptación a distintos tipos de procesos participativos.

La plataforma está compuesta por distintas páginas organizadas jerárquicamente, tal como se muestra en la [Figura 52](#). La descripción detallada de cada una de ellas se presenta en la [Tabla 21](#). Para una visualización más precisa de las distintas pantallas puede consultarse el prototipo final ([CDCS,2021a](#)).



**Fig. 52.** Árbol lógico de páginas de la plataforma Idea Zaragoza

**Tabla 21**

Identificación y descripción de las páginas que componen el ecosistema Idea Zaragoza

<b>Nombre de la página</b>	<b>Descripción</b>
<b>Presentación</b>	Página de inicio con información sobre la participación, los retos activos, una cuenta atrás para el próximo desafío, una clasificación de ideas, una invitación para unirse al grupo creativo y un banner de contacto para obtener ayuda (Figura 53).
<b>Qué es</b>	Página web dedicada a proporcionar información sobre la plataforma Idea Zaragoza, incluyendo sus objetivos, el concepto de reto, cómo funciona, las pautas de participación y sus desarrolladores (Figura 54).
<b>Cómo participar</b>	Página web que informa al usuario sobre cómo participar en la plataforma y los retos. La información se presenta con gran detalle y con ilustraciones representativas (Figura 55).
<b>Ayuda</b>	Una página web con preguntas frecuentes sobre la plataforma Idea Zaragoza, su funcionalidad y forma de uso. También incluye un formulario de contacto directo para asistencia y envío de sugerencias (Figura 56).
<b>Retos activos</b>	Página web que incluye el catálogo de retos activos actualmente. Incluye filtros y búsqueda por palabras clave. Cada reto está clasificado por colores según su tipología (Figura 57).
<b>Reto</b>	Página web donde se desarrolla la actividad de participación. Cada reto tiene su propia página que contiene información, descripción, calendario, fases y área de participación interactiva (Figura 58).
<b>Resumen de idea</b>	Página web con toda la información clave sobre una idea o propuesta presentada, incluyendo su título, descripción, imágenes relacionadas, etiquetas, enlaces, geolocalización (si procede) y estado actual (fase, número de seguidores, etc.) (Figura 60).
<b>Información Grupos de Creativos</b>	Página web que permite a las personas usuarias conocer qué son los grupos creativos (Figura 61).
<b>Inscripción Grupos de Creativos</b>	Página web que permite a las personas usuarias apuntarse voluntariamente a la base de datos de participantes del grupo de creativos, mediante un formulario de inscripción. A partir de esta base de datos se pueden gestionar los grupos de participantes de los retos que lo requieran (Figura 62).
<b>Resultados</b>	Página web con un catálogo de retos finalizados, hojas de resultados detalladas para cada acción emprendida y un resumen de las estadísticas clave de los resultados de la plataforma, como el número de ideas recopiladas, los retos lanzados y más (Figura 63).
<b>Resumen de reto</b>	Página web que permite visualizar de forma resumida los detalles clave de un reto activo o finalizado. Incluye el título del reto, una breve descripción, objetivos, fechas de inicio y cierre, entre otros. Esta ficha actúa como punto de entrada para conocer de forma clara y directa en qué consiste cada reto (Figura 64).
<b>Mi historial</b>	Una página web privada, con acceso restringido a usuarios identificados, que presenta un historial de ideas aportadas por el usuario y permite su seguimiento y control. Una sección para gestionar los retos privados en los que participa el usuario y las estadísticas personales (Figura 65).
<b>Gestor de retos-Backend</b>	Página web para la gestión y ejecución de los retos previamente diseñados.

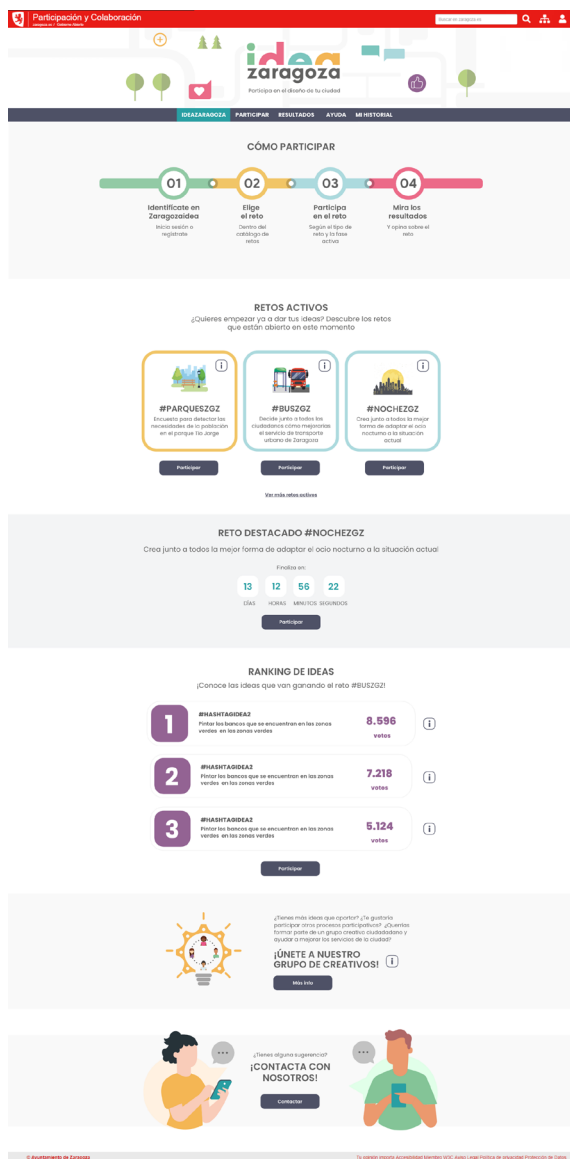


Fig. 53. Página “Presentación” de Idea Zaragoza





**Fig. 54.** Página “Qué es” de Idea Zaragoza



Fig. 55. Página “Cómo participar” de Idea Zaragoza



Fig. 56. Página “Ayuda” de Idea Zaragoza



Fig. 57. Página “Retos activos” de Idea Zaragoza

### 7.2.2. Descripción de las páginas de la plataforma Idea Zaragoza

La plataforma se estructura en distintas páginas, tal y como se ha mostrado en la [Figura 52](#) y la [Tabla 21](#). A continuación, se presentan y describen algunas de las más destacadas.

#### **Página de Reto**

Cada reto activo publicado en la plataforma se presenta en una página específica con dos secciones principales: una informativa y otra interactiva, diseñadas para proporcionar información completa y permitir la participación ([Figura 58](#)).

La sección informativa incluye detalles esenciales sobre el reto, como su título, descripción, objetivos y un calendario detallado con las fechas clave. También desglosa las fases del reto (por ejemplo, presentación de ideas, recopilación de comentarios, toma de decisiones) y resume las acciones que los ciudadanos pueden realizar, como presentar ideas, votar o proporcionar comentarios. La sección interactiva ofrece herramientas para la participación, que incluyen funciones de presentación de ideas, sistemas de votación y clasificación, foros de debate para el diálogo abierto, mecanismos de retroalimentación como encuestas, y herramientas de seguimiento del progreso que muestran el estado del reto en tiempo real. En conjunto, estas secciones mejoran la usabilidad y fomentan una participación ciudadana significativa.

Tanto los retos de grupos reducidos como los retos internos presentan algunas características particulares. Para poder acceder a ellos, es necesario estar registrado en la plataforma. Además, únicamente pueden verlos y acceder a ellos las personas que han recibido una invitación, la cual puede ser aceptada o rechazada. Cada reto privado se identifica mediante un distintivo específico que lo señala como tal ([Figura 59](#)).

## **Página Resumen de idea**

La página de Resumen de idea es una página web específica que ofrece una descripción completa de cada idea que proponen los ciudadanos y sirve como un repositorio detallado de información para cada propuesta. Incluye elementos clave como el título y la descripción de la idea, que explican su propósito y relevancia, así como imágenes y enlaces relacionados que proporcionan contexto adicional o material de apoyo. Estas características garantizan que los usuarios puedan comprender plenamente el alcance y la importancia de la idea sin tener que buscar en otro lugar información adicional.

Diseñada para ofrecer una visión descriptiva sin sobrecargar el tablero principal, esta página mantiene una presentación visual optimizada que facilita la navegación. Al estructurar cada idea de forma clara y accesible, fomenta la exploración y la participación de los usuarios, equilibrando usabilidad, información y accesibilidad ([Figura 60](#)).

## **Páginas de Información e inscripción a Grupos de Creativos**

Tal y como se ha mencionado anteriormente, el ecosistema Idea Zaragoza cuenta con un grupo de participantes voluntarios denominado “Grupo de Creativos”. Con el objetivo de conformar una base de datos de personas interesadas en participar en futuros procesos, la plataforma incorpora un espacio específico donde la ciudadanía puede inscribirse de manera voluntaria.

La [Figura 61](#) muestra la página informativa sobre los Grupos Creativos, donde se explican su función, objetivos y la importancia de su participación en el ecosistema. A partir de esta sección, los usuarios pueden acceder al formulario de inscripción, representado en la [Figura 62](#), el cual permite crear un perfil individualizado para cada participante. Este formulario recoge información relevante como las áreas de interés, los métodos de participación preferidos y los tipos de procesos en los que desean colaborar.



Fig. 58. Página de “Reto”



Fig. 59. Visualización reto privado



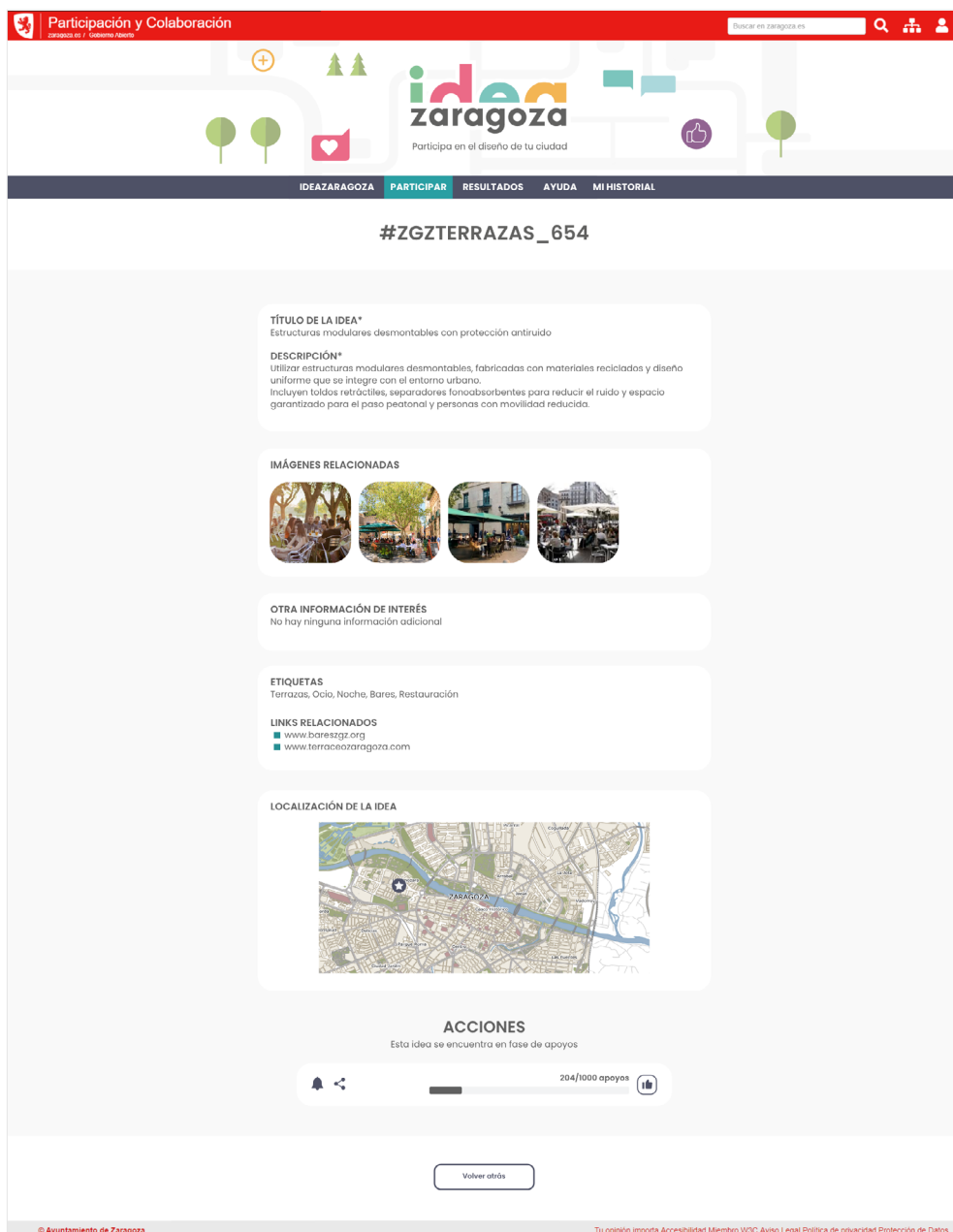


Fig. 60. Página de “Resumen de idea”

Participación y Colaboración

Buscar en zaragoza.es

Participa en el diseño de tu ciudad

IDEAZARAGOZA
PARTICIPAR
RESULTADOS
AYUDA
MI HISTORIAL

## GRUPOS CREATIVOS

¿Te encanta estar enterado de todo?  
¿Quieres participar de manera más frecuente? ¡Sigue leyendo!

### QUÉ ES UN GRUPO DE CREATIVOS

Un grupo de creativos es una agrupación de personas ciudadanas que desean colaborar con una mayor implicación a través de Zaragozaidea, para resolver retos y problemas que plantea la ciudad.

### QUÉ IMPLICA FORMAR PARTE DE UN GRUPO CREATIVO

Los ciudadanos que formen parte de la bolsa de creativos del Ayuntamiento de Zaragoza serán invitados eventualmente a participar en los retos privados (online) de la ciudad de Zaragoza que más se adecuen a sus características y gustos.

Inscribirme

### QUÉ ACTIVIDADES REALIZAN LOS PARTICIPANTES

Las actividades que se llevan a cabo son:

- Participación en retos de Zaragozaidea privados, es decir, retos que no están abiertos a toda la ciudadanía en general.
- Participación en otro tipo de sesiones: presenciales, mesas redondas, etc.

### CÓMO SE SELECCIONAN LOS PARTICIPANTES

Los ciudadanos integrantes de estos grupos son seleccionados para su participación dependiendo de sus características personales y su adecuación al tema tratado.

## MIS RETOS PRIVADOS

Gestiona todas tus invitaciones para participar en retos privados

Nombre del reto	Fecha inicio	Fecha fin	Convocante	Información	Solicitud
#PILARES'21	10/06/2021	10/08/2021	Ayuntamiento de zgz	Más info	
#PILARES'21	10/06/2021	10/08/2021	Ayuntamiento de zgz	Más info	
#PILARES'21	10/06/2021	10/08/2021	Ayuntamiento de zgz	Más info	Rechazada

¿Quieres modificar o cancelar tu inscripción a grupos de creativos?

Cancelar inscripción

Modificar inscripción

## Cómo participar

¡Formar parte del grupo de creativos es muy fácil!

### INSCRÍBETE EN LA BOLSA DE CREATIVOS

Completa el formulario de inscripción para que podamos conocer los temas que te interesan, tus características y tus gustos.

Inscribirme

### ACEPTA LOS RETOS A LOS QUE SE TE INVITA

Se te invitará a los retos privados que más se adaptan a tus gustos y preferencias. Puedes aceptarlos o rechazarlos.

Ver invitaciones

### PARTICIPA EN RETOS PRIVADOS

Participar en los retos privados (con el símbolo del candado) de los que eres integrante. Da tus ideas, tu opinión, vota tus preferencias, etc.

Ver retos activos

**Fig. 61.** Página de “Información Grupos de Creativos”

Descripción de Idea Zaragoza | 225



## **Página de Resultados**

La plataforma Idea Zaragoza dispone de un catálogo que reúne los resultados de todos los retos lanzados a lo largo del tiempo. Esta sección, representada en la [Figura 63](#), tiene como objetivo facilitar el acceso a dicha información y dar visibilidad pública a los logros alcanzados a través de los procesos de participación ciudadana.

Con esta funcionalidad, se refuerzan tanto la comunicación de los resultados como la percepción de eficacia y transparencia del ecosistema. Los resultados presentados pueden incluir propuestas ciudadanas generadas, decisiones adoptadas, políticas públicas influenciadas o cualquier otro tipo de impacto medible en la comunidad.

Además, cuando resulta pertinente, se incorpora información complementaria como estadísticas, informes visuales o testimonios ciudadanos, con el fin de ofrecer una visión más completa y comprensible del impacto de cada reto.

## **Página Resumen del reto**

La página resumen del reto es una página informativa de cada reto lanzado en la plataforma, ya esté activo o finalizado, y permite consultar de forma clara y estructurada toda la información relevante asociada al mismo. En ella se muestra el título del reto, una descripción breve, sus objetivos, las fechas clave, el número de ideas recibidas, la fase del proceso participativo en la que se encuentra y datos sobre el nivel de participación ciudadana.

El contenido de esta página se adapta según el estado del reto. Cuando el reto está activo, la página tiene un botón de enlace a la Página del reto, donde se lleva a cabo la participación. En cambio, si el reto ya ha finalizado, presenta los resultados obtenidos, las ideas más apoyadas o seleccionadas, y el estado en que se encuentra el análisis o la implementación de las propuestas ([Figura 64](#)).

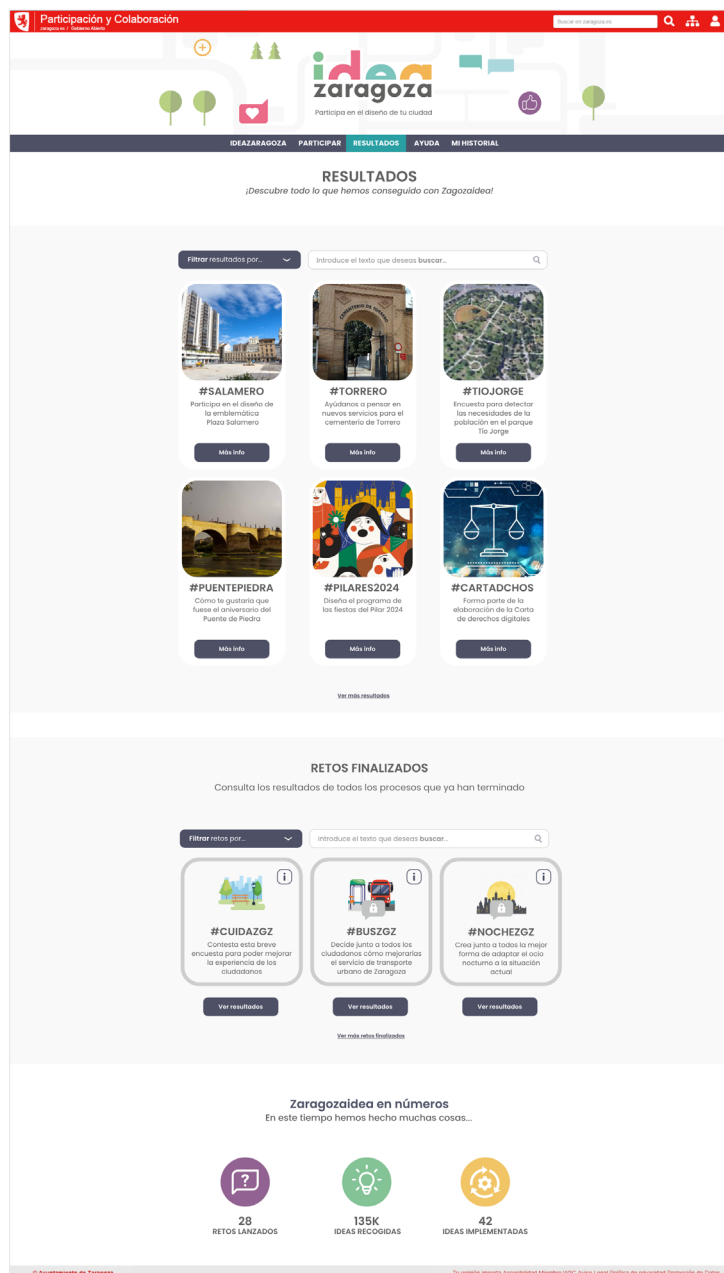


Fig. 63. Página de “Resultados”



## **Página Mi historial**

La página “Mi historial” es un espacio privado y personalizado al que solo pueden acceder los usuarios identificados en la plataforma. Tal como se muestra en la [Figura 65](#), esta sección ofrece un registro completo de la actividad del usuario, incluyendo todas las ideas que ha aportado a los distintos retos, con la posibilidad de consultarlas y seguir su evolución a lo largo de las distintas fases del proceso. También permite visualizar los comentarios realizados, las propuestas apoyadas y los retos que el usuario ha seguido o en los que ha participado de forma activa.

Además, esta sección incluye un apartado específico para gestionar los retos privados en los que el usuario ha sido invitado a participar, proporcionando acceso directo a los contenidos restringidos de esos procesos. La página incorpora también estadísticas personales básicas, como el número total de ideas enviadas, apoyos recibidos o interacciones generadas. “Mi historial” permite así hacer un seguimiento completo y ordenado de la participación individual, fomentando una experiencia más transparente y continua para cada usuario.

Participación y Colaboración
Zaragoza 40 / Gobierno Abierto
Buscar en zaragoza.es

idea
zaragoza
Participa en el diseño de tu ciudad

IDEAZARAGOZA PARTICIPAR RESULTADOS AYUDA MI HISTORIAL

### HISTORIAL DE IDEAS

Aquí puedes ver las ideas con las que has interactuado

Filtrar por...
Introduce el texto que deseas buscar...

Nombre reto	Título de la idea	Estado idea	Fase reto
#7G7IDEA2021	Reto sobre como mejorar la atención...	Aportada	Apoyos
#BUSZGZ	Hacer los paneles informativos interactivos...	Apoyada	Votación
#NOCHEZGZ	Adaptar espacios grandes con barras	Apoyada	Apoyos
#7G7IDEA2021	Decidir como incorporar más vegetación...	Seguida	Apoyos
#NOCHEZGZ	Seguir como estamos	Apoyada	Apoyos
#BUSZGZ	Informar a tiempo real la posición del bus...	Aportada	Votación
#BUSZGZ	Informar acerca del aforo del bus...	Votada	Votación
#BUSZGZ	Realizar descuentos en la aplicación...	Aportada	Votación

Ver más ideas

### MIS RETOS PRIVADOS

Gestiona todas tus invitaciones para participar en retos privados

Nombre del reto	Fecha inicio	Fecha fin	Convocante	Información	Solicitud
#TERRAZASZGZ	10/06/2021	10/08/2021	Ayuntamiento de zgz	Más info	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
#PILARES21	10/06/2021	10/08/2021	Of. de servicios públicos	Más info	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
#SAGASTA	10/06/2021	10/08/2021	Ayuntamiento de zgz	Más info	<input checked="" type="checkbox"/> Rechazada

¿Quieres modificar o cancelar tu inscripción a grupos de creativos?

Cancelar inscripción
Modificar inscripción

### MI PARTICIPACIÓN EN NÚMEROS

Descubre la cantidad de acciones que has hecho en la plataforma

16  
RETOS  
PARTICIPADOS

49  
IDEAS  
APORTADAS

455  
APOYOS  
RECIBIDOS

Cerrar sesión

© Ayuntamiento de Zaragoza
Tu opinión importa Accesibilidad Miembro W3C Aviso Legal Política de privacidad Protección de Datos

Fig. 65. Página “Mi historial”



### 7.2.3. Herramientas de la plataforma Idea Zaragoza

Las páginas web mencionadas, junto con las herramientas que integran la plataforma, están diseñadas para responder a las diversas necesidades funcionales de la plataforma. Estas funcionalidades se dividen en las siguientes categorías:

- **Accesibilidad:** herramientas que buscan garantizar una experiencia inclusiva, adaptada a diferentes dispositivos y accesible para todos los ciudadanos.
- **Registro y autenticación de usuarios:** herramientas que permiten el acceso seguro a la plataforma mediante distintos métodos de identificación y verificación.
- **Visualización del impacto y seguimiento:** herramientas que permiten monitorear el progreso de las propuestas, facilitando el acceso a información actualizada sobre su implementación y resultados.
- **Llamadas a la acción:** herramientas diseñadas para incentivar la participación ciudadana y fomentar el compromiso activo.
- **Gestión:** herramientas que permiten a los administradores o técnicos gestionar el funcionamiento, los contenidos y los datos del sistema de participación ciudadana.
- **Participación:** herramientas que permiten llevar a cabo la participación propiamente dicha.
- **Gestión de la votación y priorización:** herramientas que ofrecen sistemas para evaluar y seleccionar propuestas en función del apoyo ciudadano.
- **Integración con otros sistemas:** herramientas que posibilitan la conexión con otras plataformas, promoviendo la interoperabilidad y el intercambio de datos.
- **Seguridad y protección de datos:** herramientas que aseguran la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

A continuación, se presenta la [Tabla 22](#), que clasifica las herramientas de la plataforma Idea Zaragoza según las categorías previamente definidas. Asimismo, se incluyen imágenes que representan gráficamente algunas de las herramientas en el entorno de la plataforma.

**Tabla 22**  
Herramientas y funcionalidades de la plataforma Idea Zaragoza

	Nombre de la herramienta	Funcionalidad
<b>Accesibilidad</b>	Controlador de contraste y accesibilidad visual	Activar modo alto contraste, aumentar texto, ajustar visibilidad.
	Integración con lector de pantalla o lectores externos	Navegar con lectores de pantalla u otras herramientas de apoyo.
	Navegación por teclado	Utilizar la plataforma sin ratón, solo con teclado.
	Selección de idioma	Cambiar el idioma de la interfaz.
	Modales informativos	Mostrar ayuda al usuario ( <a href="#">Figura 66</a> ) o ampliar información ( <a href="#">Figura 67</a> ), sin redirigirlo a otra página, manteniendo la atención en el flujo actual de navegación.
<b>Registro y autenticación de usuarios</b>	Módulo de registro multicanal	Registrarse mediante correo electrónico, redes sociales o sistemas oficiales como Cl@ve.
	Controlador de autenticación multinivel	Acceder a la plataforma con diferentes niveles de autenticación según la acción (visualizar, comentar, votar, gestionar).
	Gestor de perfil de usuario	Editar y personalizar su perfil: nombre, imagen, intereses, y configuración de notificaciones.
<b>Visualización del impacto y seguimiento</b>	Tablero de seguimiento de propuesta	Consultar el estado actualizado de cada propuesta: en revisión, en votación, en implementación, etc. ( <a href="#">Figura 68</a> ).
	Sistema de indicadores de participación	Visualizar métricas como número de participantes, interacciones o ideas recogidas ( <a href="#">Figura 69</a> , <a href="#">Figura 70</a> ).
	Sistema de notificaciones automáticas	Recibir alertas sobre el avance de las propuestas en las que ha participado o mostrado interés.
	Historial de procesos implementados	Acceder al registro completo de proyectos aprobados y su grado de ejecución o finalización ( <a href="#">Figura 71</a> ).
<b>Llamadas a la acción</b>	Sistema de notificaciones dinámicas	Recibir alertas automáticas sobre nuevas oportunidades, plazos de votación y evolución de propuestas.
	Cuentas atrás y rankings de ideas	Visualizar tiempo restante y posición relativa para incentivar la participación activa ( <a href="#">Figura 72</a> ).

**Tabla 22** Continuación

Herramientas y funcionalidades de la plataforma Idea Zaragoza

<b>Gestión</b>	Motor de recomendaciones personalizadas	Recibir sugerencias de retos en función de intereses y actividad previa en la plataforma.
<b>Participación</b>	Herramientas de adjuntos	Incluir imágenes, documentos o enlaces como parte de la propuesta.
	Sistema de etiquetado y filtrado	Navegar entre propuestas usando filtros temáticos o etiquetas.
	Formulario	Presentar ideas a través de un formulario accesible e intuitivo.
	Creación de comentarios	Crear ideas y aportaciones en los retos para participar en la discusión pública (Figura 73, Figura 74).
	Participación en tiempo real	Facilitar dinámicas en vivo como encuestas interactivas o sesiones de deliberación online.
	Sistema de moderación de contenidos	Filtrar o reportar discursos ofensivos, spam o intervenciones fuera de lugar.
	Mapa interactivo de propuestas	Visualizar ideas o comentarios geolocalizados, y añadir ubicación al enviar una propuesta (Figura 75).
<b>Gestión de la votación y priorización</b>	Valoración de resultados	Valorar el nivel de satisfacción de un reto y sus resultados (Figura 76).
	Presupuestos participativos	Asignar recursos ficticios a propuestas según la preferencia ciudadana en procesos con presupuesto.
	Gestor de límites de voto por usuario	Votar dentro de un número máximo permitido para evitar abusos o manipulaciones.
	Votación simple	Emitir votos tipo Sí/No para aceptar o rechazar propuestas (Figura 77).
	Votación ponderada	Evaluar propuestas según criterios como impacto, viabilidad o relevancia.
<b>Integración con otros sistemas</b>	Conector con la Sede electrónica del Ayuntamiento de Zaragoza	Acceder a trámites vinculados a los procesos participativos desde la Sede Electrónica del Ayuntamiento.
	Sistema de integración con redes sociales	Compartir propuestas o iniciativas directamente desde la plataforma en redes sociales.
	Sistema de hashtags	Identificar y categorizar retos o ideas mediante hashtags que facilitan su seguimiento y difusión.
<b>Seguridad y protección de datos</b>	Sistema de cifrado de datos	Proteger la información personal mediante cifrado de extremo a extremo.
	Mecanismos de denuncia de contenido y abusos	Reportar contenido inapropiado o comportamientos contrarios a las normas de participación.

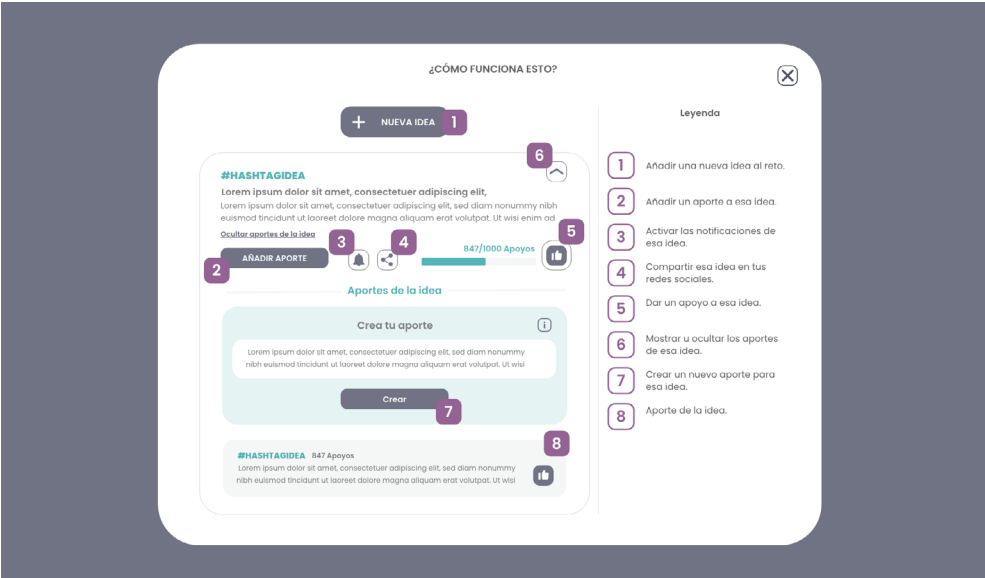


Fig. 66. Modal “Cómo participar en un reto” (Página de Reto)



Fig. 67. Modal informativo de una idea en “Historial de ideas” (Mi historial)





Fig. 70. Mi participación en números



Fig. 71. Historial de procesos implementados



Fase activa hasta el: 15 de mayo

FASE 1: Recogida de ideas y apoyos

Crea nuevas ideas, mejora las del resto de la gente y apoya tus favoritas

Título de la idea

Título de la idea (115 caracteres)

Descripción de la idea

Describe tu idea en 200 caracteres.


☒

Quiero añadir más datos sobre mi idea (Imágenes, links, etc.)

☒

Quiero especificar una localización para mi idea

Añadir imágenes




imagen\_1, imagen\_2, imagen\_3, imagen\_4

Explorar

Añadir etiquetas

(Los etiquetas sirven para clasificar por temática tus aportaciones.)



Sombra

Vegetación

Naturaleza


Otra información de interés

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure vero eros et Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing

Páginas web relacionadas

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure vero eros et Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing

Especificar localización





Compartir idea

Ordenar por...

Filtrar por...

Introduce el texto que deseas buscar...





#767IDEA9051 1

Fig. 73. Creación de idea





**Fig. 74.** Creación de aportaciones

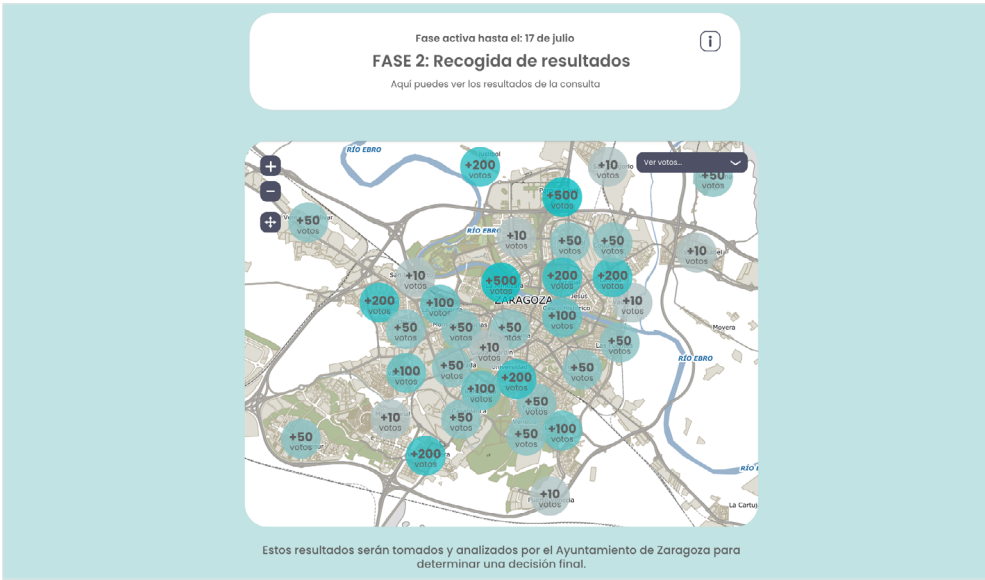


Fig. 75. Mapa interactivo de propuestas

**VALORA ESTE RETO**

¿Qué te ha parecido este reto?

★ ★ ★ ★ ★

1 2 3 4 5

Nada interesante Muy interesante

¿Tienes alguna propuesta de mejora?

Escribe aquí tu opinión

Enviar

Fig. 76. Valoración de retos



Fig. 77. Módulo votación

### 7.2.4. Diagramas de flujo de la plataforma Idea Zaragoza

A continuación, se muestran los diagramas de flujo de algunas de las acciones más relevantes que pueden realizarse en Idea Zaragoza. Estas son: participar en un reto (Figura 78), acceder a “Mi historial” y consultar información sobre las participaciones personales (Figura 79) e inscribirse en “Grupo de creativos” (Figura 80).

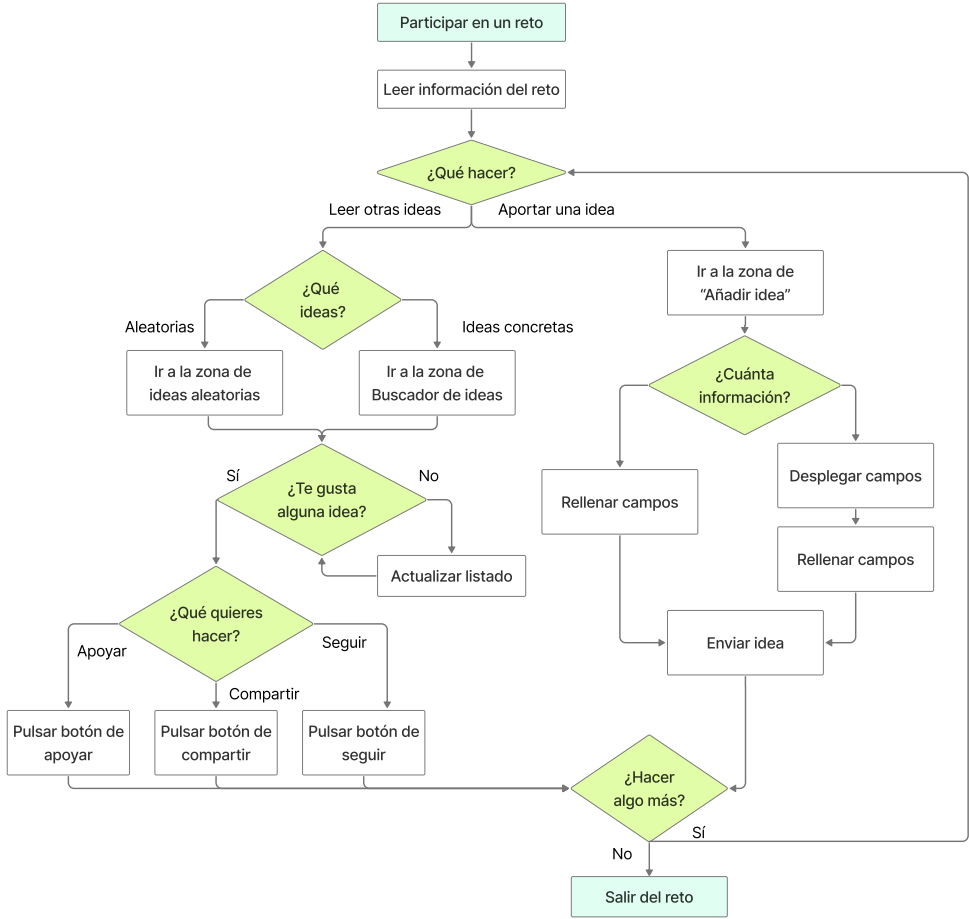
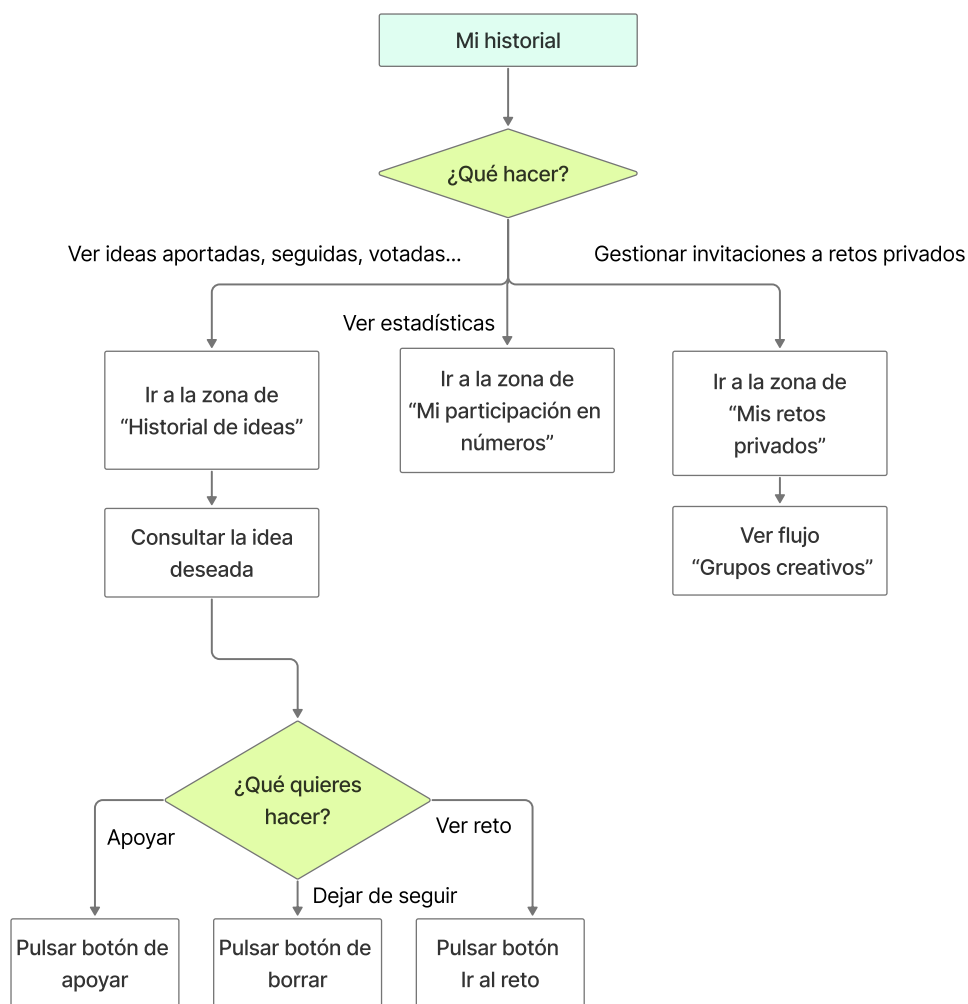
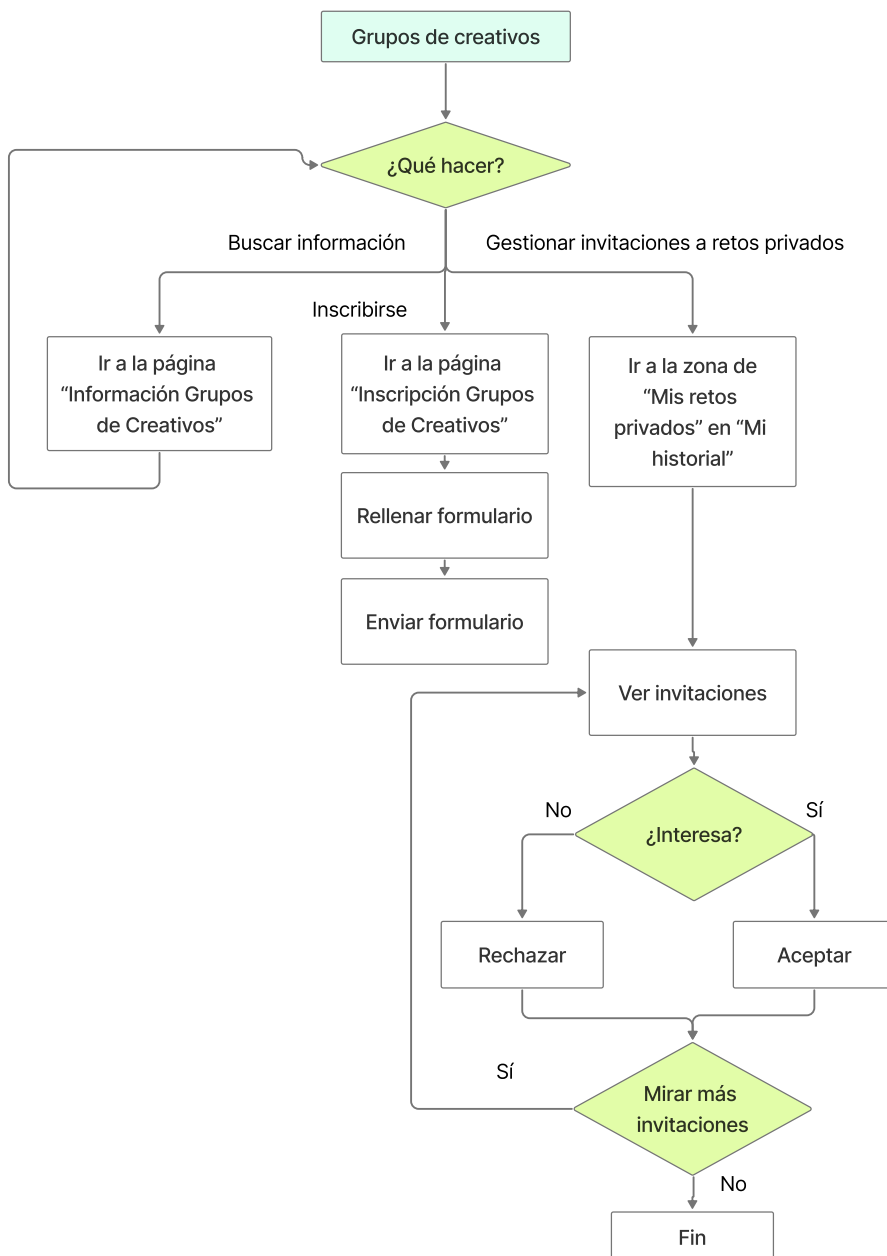


Fig. 78. Diagrama de flujo de la participación en un reto



**Fig. 79.** Diagrama de flujo acciones en "Mi historial"



**Fig. 80.** Diagrama de flujo de “Grupos de Creativos”

### 7.2.5. Diseño responsive y adaptabilidad a diferentes dispositivos

El diseño *responsive* ha demostrado ser una estrategia eficaz para garantizar una experiencia de uso satisfactoria, especialmente en lo relativo a la funcionalidad de las páginas, la legibilidad del contenido y el disfrute general de la navegación (Lestari et al., 2014). Es por ello que la plataforma Idea Zaragoza ha sido desarrollada con un enfoque *responsive*, asegurando que los elementos gráficos y la interfaz de usuario se adapten de manera óptima a diversos dispositivos y tamaños de pantalla. Para ello, se han optimizado los textos, componentes e imágenes en sus diferentes versiones para móviles y escritorio, además de emplear iconografía y tipografía escalables que garantizan una lectura clara en cualquier resolución.

Este enfoque también se materializa en un diseño modular de la interfaz, permitiendo que los elementos visuales conserven su coherencia y funcionalidad independientemente del entorno en el que se visualicen, ya sea en un navegador de escritorio, una aplicación móvil o un panel informativo en espacios públicos.

Algunas de las acciones llevadas a cabo para la adaptación de la interfaz para su uso en dispositivos móviles han consistido en la simplificación de infografías y contenidos, la reducción de la extensión de los textos y el rediseño los menús de navegación. Estas adaptaciones pueden verse en la Figura 81, que presenta las páginas “Presentación” y “Retos activos”, en la Figura 82, que ilustra las pantallas de “Ayuda” y “Cómo participar”. Por su parte, la Figura 83 muestra la sección “Mi historial” junto al menú de navegación principal que se ha diseñado tipo “burger”. Finalmente, en la Figura 84 se visualiza la estructura de una página de reto, que se ha dividido en dos partes principales (ver ideas y añadir ideas) mediante el uso de un menú fijo en la parte inferior.

Se puede consultar la versión móvil del prototipo, accesible en formato interactivo (CDSC, 2021b).

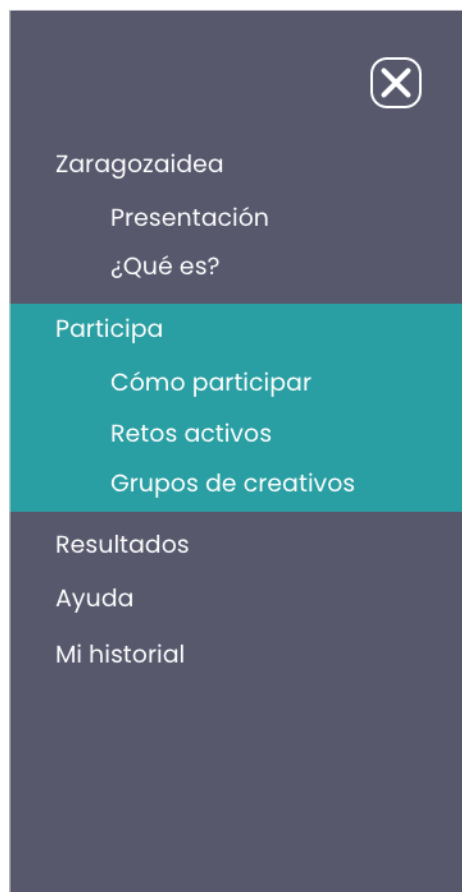


Fig. 81. Página “Presentación” (izda.) y “Retos activos” (dcha.) versión móvil





**Fig. 82.** Página “Ayuda” (izda.) y “Cómo participar” (dcha.) versión móvil



**Fig. 83.** Página “Mi historial” (izda.) y “Menú” (dcha.) versión móvil



**Fig. 84.** Página de reto. Añadir idea (izda.) y ver ideas (dcha.) versión móvil

## 7.3. Descripción medios publicitarios

Los medios publicitarios representan otro componente clave en el ecosistema de Idea Zaragoza, al facilitar el primer contacto, el reconocimiento, la formación y la implicación de la ciudadanía en los procesos participativos. A través de soportes físicos, digitales y tradicionales, estos medios amplifican el alcance de las iniciativas, comunican sus valores y promueven la acción. Más allá de su función informativa, los medios publicitarios operan como puertas de entrada que motivan, guían y acompañan a las personas a lo largo del recorrido participativo, integrándose de forma coherente con la identidad visual y narrativa del proyecto. A continuación, se describen los principales medios publicitarios utilizados en el ecosistema de Idea Zaragoza.

### Mupies

Uno de los objetivos fundamentales del proyecto Idea Zaragoza es acercar los procesos participativos a la ciudadanía, superando barreras digitales y fomentando una cultura de implicación activa en la vida pública. Con este propósito, se diseñó una estrategia de comunicación que permitiese llevar los mensajes clave directamente a los espacios cotidianos de la ciudadanía.

Partiendo de la idea de un “termómetro participativo”, se planteó la instalación de 10 mupies digitales distribuidos en puntos estratégicos de la ciudad. Estos dispositivos funcionan como una ventana directa entre el entorno urbano y la plataforma de participación, ofreciendo información clara, atractiva y en tiempo real sobre los procesos en curso.

Los objetivos de los mupies son:

- Visibilizar la plataforma Idea Zaragoza y sus distintas iniciativas.
- Invitar a la acción mediante mensajes breves y llamados directos a participar, ranking de ideas, cuentas atrás temporales, entre otros.
- Actualizar a la ciudadanía sobre el estado de los procesos participativos abiertos (por ejemplo: número de ideas presentadas, propuestas votadas o plazos de participación).
- Descentralizar la información, llevando la participación más allá del entorno digital y haciéndola presente en la vida cotidiana.
- Formar a la ciudadanía en materia de participación ciudadana

Cada pantalla ha sido ubicada estratégicamente en zonas de alto tránsito peatonal, como plazas, avenidas principales y centros de barrio, buscando una exposición diversa que alcance a públicos de distintas edades y perfiles. La rotación de contenidos permite, además, que las campañas se adapten a los distintos retos y fases de cada proceso participativo. La [Figura 85](#) ilustra cómo uno de estos mupies se integra en el paisaje urbano de Zaragoza, mostrando un ejemplo concreto del tipo de contenido que se proyecta y su interacción con el espacio público.

## Newsletter

Como parte de la estrategia de comunicación de Idea Zaragoza, se puso en marcha una newsletter periódica para mantener informada a la ciudadanía de forma directa, accesible y personalizada. Esta herramienta digital refuerza el vínculo entre la plataforma y sus usuarios, y actúa como un canal de comunicación continuo que complementa otras acciones presenciales y en línea. Además de informar, la newsletter busca visibilizar la plataforma y sus iniciativas activas, invitar a la participación mediante enlaces directos a retos y votaciones, y ofrecer actualizaciones sobre el estado y evolución de cada proceso —como las ideas más votadas, los próximos pasos o las fechas clave—. De este modo, se favorece una comunidad activa y comprometida, y se promueve una participación sostenida a lo largo del tiempo.

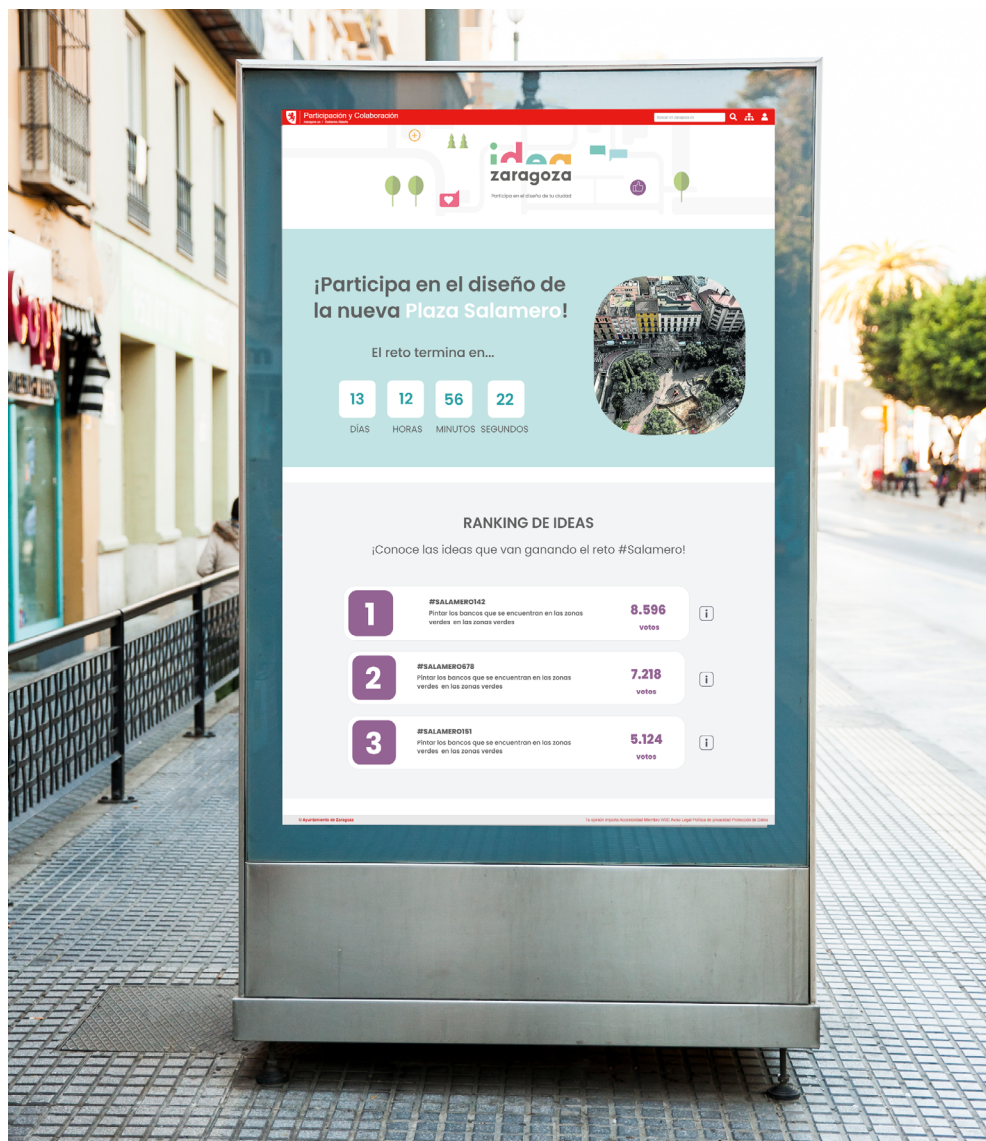


Fig. 85. Mupie de Idea Zaragoza en una vía urbana de Zaragoza

## **Anuncios**

Además de mupies y newsletters, el proyecto Idea Zaragoza se apoyó en anuncios digitales y físicos como parte de una campaña transversal que abarca distintos canales y formatos. Estos anuncios han sido clave para amplificar el mensaje y alcanzar a públicos más amplios, incluidos aquellos menos familiarizados con los medios digitales.

Los objetivos de los anuncios son visibilizar la plataforma y sus retos de participación, invitar a la acción mediante mensajes directos y visuales, actualizar a la ciudadanía sobre oportunidades concretas de implicarse, y reforzar la presencia del proyecto en la vida cotidiana de Zaragoza, más allá de los espacios habituales de consulta ciudadana.

Distribuidos en distintos medios digitales, prensa local, cartelería física y radio, los anuncios forman una red de comunicación coherente y constante, con el propósito de mantener viva la conversación pública en torno a la participación ciudadana.

## 7.4. Descripción grupos humanos

Los grupos humanos son un componente esencial dentro del ecosistema Idea Zaragoza, ya que encarnan los vínculos sociales que sostienen y dinamizan la participación ciudadana. A través de su intervención directa, estos actores permiten que la plataforma no solo sea una herramienta tecnológica, sino también un espacio relacional y colectivo. Equipos técnicos, personal institucional, ciudadanía (organizada e individual), conforman un entramado vivo de interlocutores que activan, orientan y retroalimentan los procesos participativos. Su implicación favorece la confianza, la legitimidad y la continuidad del ecosistema en el tiempo. A continuación, se presentan los principales grupos humanos implementados.

### Grupos de Creativos

Los grupos de creativos constituyen un recurso fundamental dentro del ecosistema participativo de Idea Zaragoza. Se trata de un conjunto de personas voluntarias que, comprometidas con la mejora de la ciudad, pueden ser llamadas a participar en distintos procesos según las necesidades específicas de cada reto. Su incorporación permite contar con perfiles diversos que representan de forma más equilibrada a la ciudadanía en términos de edad, sexo, nacionalidad, experiencia, habilidades o zona de residencia.

Este grupo funciona como un punto de apoyo flexible y estratégico para asegurar que los procesos participativos no solo sean abiertos, sino también inclusivos y representativos. Al disponer de una base activa de personas predispuestas a colaborar, se facilita la formación de equipos más adecuados para cada reto, fomentando la pluralidad de perspectivas y la riqueza de las propuestas.



La incorporación a este grupo puede realizarse desde las páginas de información e inscripción en Grupos de Creativos ([Figura 61](#), [Figura 62](#)).

## Grupos colaborativos

Para garantizar el éxito de los procesos participativos en Idea Zaragoza, se estableció un grupo de trabajo multidisciplinar que integra técnicos de la OPCTGA del Ayuntamiento de Zaragoza, diseñadores de la CDSC, desarrolladores, políticos, ciudadanía y otros perfiles clave. Su objetivo principal es diseñar e implementar retos adaptados a las necesidades específicas de cada proceso, asegurando la participación activa de todas las partes interesadas. A través del diseño colaborativo de retos, este equipo trabaja para identificar y abordar las expectativas de los diferentes actores involucrados, configurando cada iniciativa en función de sus particularidades, como la duración, la información requerida o el perfil de los participantes.

Este enfoque colaborativo permite, además, detectar tempranamente posibles problemas, optimizar el diseño con expertos en UX/UI, y garantizar un seguimiento eficaz. De este modo, se busca mejorar la usabilidad y efectividad de los procesos, facilitando su implementación de manera estructurada y eficiente. Además, ofrece apoyo a las distintas áreas, servicios y entidades municipales en diversas fases del proceso participativo. Entre sus funciones destacan:

- Asesoramiento y apoyo técnico, brindando información y acompañamiento tanto en la fase de diseño como durante la implementación de los retos.
- Adecuación de herramientas tecnológicas, adaptando la plataforma Idea Zaragoza a los requerimientos específicos de cada reto planteado.
- Implementación y puesta en marcha de iniciativas, asegurando que los retos y consultas ciudadanas se desarrollen de manera óptima.
- Elaboración de estrategias de difusión, promoviendo cada reto a través de diferentes canales de comunicación.
- Elaboración de un informe que recoja los resultados del reto y su análisis.

## **8. Desarrollo, lanzamiento y validación de Idea Zaragoza**



Este capítulo presenta la **Fase 4** de esta investigación, cuyo propósito es dar respuesta al objetivo principal de la tesis: **Obj. 1** “diseñar y validar una plataforma electrónica de participación ciudadana mediante un enfoque de Diseño de Servicios”, con el fin de mejorar la participación ciudadana en el Ayuntamiento de Zaragoza. Asimismo, aborda el **Obj. 1.4.**, “analizar el impacto de la plataforma en la mejora de los problemas detectados en los procesos de participación ciudadana”.

Para ello, se describen brevemente las etapas previas al desarrollo y lanzamiento de la plataforma. A continuación, se analizan los resultados del estudio de indicadores de uso y participación, la comparación entre los procesos participativos antes y después de la implementación de Idea Zaragoza, y la evaluación de su usabilidad y satisfacción a través del reto #EvalúaIdeaZaragoza. También se examina el impacto de la plataforma en la mejora de los principales problemas asociados a la participación ciudadana en Zaragoza. Finalmente, se presentan los resultados del reto #MejoraIdeaZaragoza, en el que se recopilan una serie de propuestas orientadas a mejorar la plataforma.

## **8.1. Desarrollo e implementación de Idea Zaragoza en el entorno tecnológico del Ayuntamiento de Zaragoza**

El desarrollo e implementación de la plataforma Idea Zaragoza en el entorno tecnológico del Ayuntamiento de Zaragoza fue llevado a cabo por un equipo de desarrolladores de software de la OPCTGA, en estrecha colaboración con los diseñadores del proyecto. Este proceso se estructuró en diversas etapas clave, garantizando un enfoque centrado en las personas y alineado con el SD.

Tras validar el diseño conceptual, el equipo de desarrollo adoptó un enfoque ágil, estructurado en ciclos iterativos que facilitaron una adaptación continua basada en el *feedback*. Este enfoque permitió una mayor alineación entre el diseño previsto y su implementación técnica, al permitir incorporar ajustes de forma temprana y progresiva. El uso de un prototipo de alta fidelidad fue clave para facilitar la comunicación entre diseñadores y desarrolladores, asegurando una comprensión compartida de los objetivos funcionales y visuales de la plataforma.

Durante el desarrollo surgieron diversas dificultades técnicas y operativas que obligaron a modificar algunos elementos del diseño original. Se prescindió, por ejemplo, de la página de resultados —ya que no tenía sentido mostrar resultados en una fase en la que aún no se generaban—, así como de la página Mi historial, cuya implementación requería un desarrollo adicional incompatible con los plazos establecidos. En este contexto, la primera versión de la

plataforma buscó priorizar las funcionalidades esenciales. Estas decisiones ilustran el equilibrio necesario entre el diseño ideal y la viabilidad técnica en entornos institucionales, donde los recursos y el tiempo disponibles imponen limitaciones significativas.

Frente a estas limitaciones, se optó por priorizar la estabilidad y funcionalidad básica del sistema en esta primera versión, dejando para fases posteriores la incorporación de ciertos elementos del diseño original. Esta decisión dio lugar a una hoja de ruta orientada a introducir mejoras progresivas en la interfaz y optimizar la experiencia de usuario, en función del uso real y las necesidades identificadas tras la puesta en marcha de la plataforma.

## Características técnicas

La plataforma Idea Zaragoza ha sido desarrollada utilizando el entorno tecnológico del Ayuntamiento de Zaragoza, el cual se basa en tecnologías de código abierto. Este enfoque no solo promueve la transparencia, la interoperabilidad y la evolución colaborativa del sistema, sino que también permite evitar la dependencia de servicios externos de pago, como los ofrecidos por grandes proveedores tecnológicos, favoreciendo así la autonomía institucional y la sostenibilidad económica del proyecto.

La plataforma está construida principalmente en Java J2EE 1.8 para el *backend* y HTML5 para el *frontend*. Su *stack* tecnológico incluye en el *frontend* CSS3, Bootstrap 3, AngularJS 1.6.5, Thymeleaf 3 y OpenStreetMap para la gestión de mapas interactivos, mientras que en el *backend* emplea Spring MVC (5.1) como *framework* de desarrollo, Hibernate 4.3 para la gestión de bases de datos y Maven 3 para la construcción y gestión de dependencias. En cuanto a la estructura de la base de datos, Idea Zaragoza emplea una base de datos relacional basada en Oracle Real Application Cluster 12c, garantizando la fiabilidad en el almacenamiento y recuperación de la información.

La plataforma se encuentra desplegada en servidores propios municipales, específicamente en un servidor de aplicaciones WebLogic 12c, y está integrada en la Sede Electrónica del Ayuntamiento de Zaragoza, lo que facilita su interoperabilidad con otros servicios municipales. Su estructura modular facilita la gestión de funcionalidades como usuarios, formularios y votaciones de manera independiente.

En términos de seguridad, la plataforma implementa SSL para conexiones seguras, OAuth para la verificación de credenciales, contraseñas cifradas con algoritmo MD5 y verificación de identidad mediante *email* (token de validación), número de teléfono (enlace por SMS) y empadronamiento (DNI y año de nacimiento). Además, cumple con normativas como el RGPD (Reglamento General de Protección de Datos), la Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, y el Reglamento de Órganos Territoriales y Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Zaragoza (normativa). La plataforma también incorpora un módulo de gestión de usuarios basado en roles y perfiles, que permite asignar distintos niveles de acceso (ciudadanos, administradores, consultores). Cada perfil tiene permisos diferenciados para realizar acciones específicas de creación, lectura, actualización y eliminación de contenidos (conocidas como operaciones CRUD, por sus siglas en inglés: Create, Read, Update, Delete).

Este conjunto de tecnologías ha permitido desarrollar una plataforma robusta, escalable y adaptable a las necesidades de participación ciudadana. Su enfoque de código abierto también abre la posibilidad de reutilización y adaptación en otras administraciones públicas, promoviendo la innovación y la mejora continua en los procesos participativos.

## 8.2.Lanzamiento de Idea Zaragoza.

### Caso #RetoSalamero

El lanzamiento de la plataforma se diseñó de forma cocreativa a través del “grupo colaborativo”, planteando como estrategia la realización de un caso de éxito piloto que sirviera de modelo de referencia y permitiera validar su funcionalidad en un entorno real. Para ello, se diseñó el proceso participativo denominado #RetoSalamero, una iniciativa creada para involucrar a la ciudadanía en la reconfiguración de la Plaza Salamero, un espacio urbano emblemático de Zaragoza que necesitaba mejoras en su diseño y funcionalidad. En la [Figura 86](#) se muestra cómo se integró el #RetoSalamero en la plataforma Idea Zaragoza.

En el reto se pedía a la ciudadanía que:

- Propusieran ideas para la remodelación del espacio, utilizando mapas, comentarios, imágenes, etc.
- Votaran y comentaran sobre las propuestas de otros participantes.

Y además, en la plataforma pudieron:

- Seguir el proceso de selección y evolución de las propuestas en tiempo real.
- Recibir retroalimentación sobre el impacto de su participación.



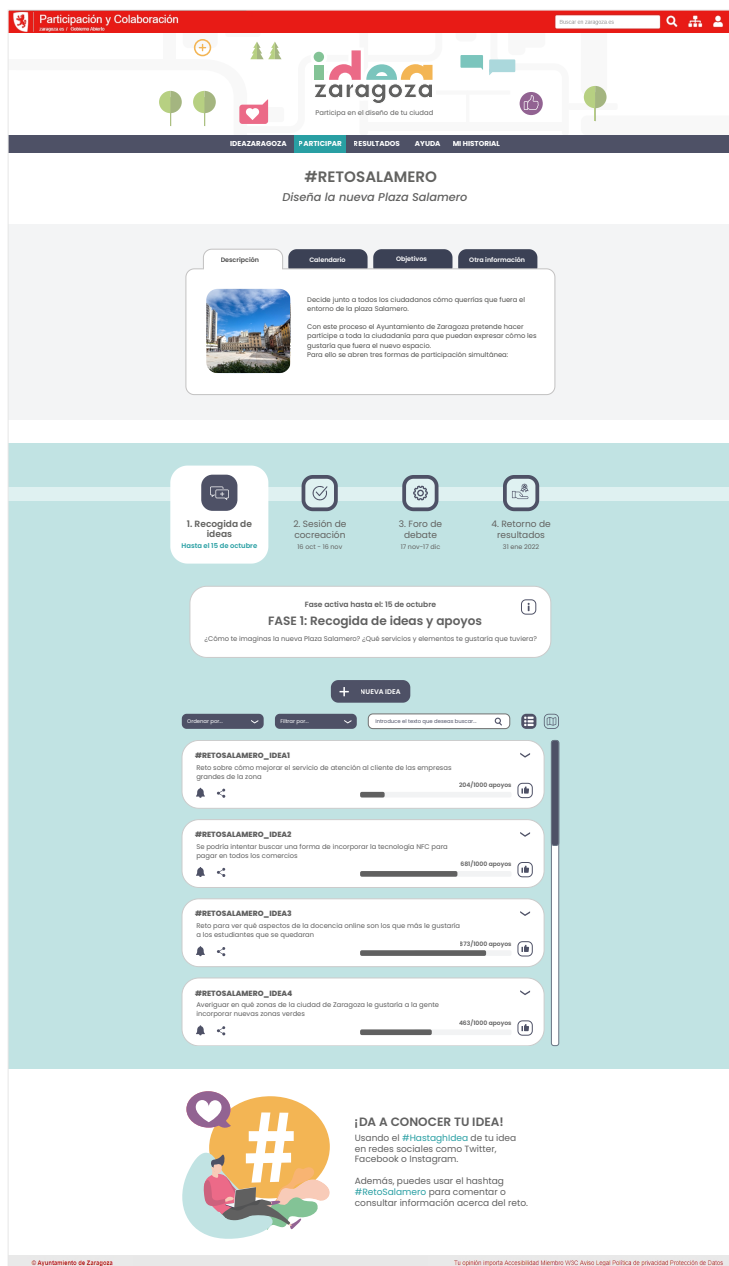


Fig. 86. Prototipado del #RetoSalamero en Idea Zaragoza

## Comunicación y formación

Antes del lanzamiento del #RetoSalamero, se organizaron varias sesiones de presentación institucional, tanto de Idea Zaragoza como del propio reto ([Figura 87](#) y [Figura 88](#), respectivamente). Paralelamente, se desarrollaron campañas de difusión en medios digitales, redes sociales, radios comunitarias y prensa escrita para explicar el funcionamiento y los beneficios de la plataforma. Además, se instalaron mupis interactivos y otros soportes publicitarios en espacios estratégicos con el fin de incentivar la participación ciudadana. En las [Figuras 89, 90, 91, 92 y 93](#) pueden verse algunas imágenes de estas acciones.

Además de las acciones realizadas para la difusión de Idea Zaragoza entre la ciudadanía, también se han llevado a cabo iniciativas para dar a conocer el proyecto a nivel nacional e internacional, destacando su potencial de adaptación y aplicación en otras ciudades. En este contexto, el proyecto fue presentado en el *VII Taller de Expertos: Participación Pública e Innovación Tecnológica*, organizado por *The Participatory Group (TPG)*, donde se compartió la experiencia de Zaragoza y se intercambiaron conocimientos con otros expertos en participación ciudadana e innovación digital ([Figura 94](#)). Asimismo, Idea Zaragoza ha sido presentada en otros foros especializados, como los encuentros del proyecto *Ciudades Abiertas* ([Figura 95](#)).

En el ámbito local, la plataforma Idea Zaragoza y sus servicios asociados han sido difundidos en reuniones técnicas con responsables de las diferentes áreas municipales, y se ha programado el curso “Idea Zaragoza. Procesos Participativos en el portal de Gobierno Abierto”, dirigido al personal municipal, del que ya se han realizado varias ediciones. Estos encuentros permitieron resolver dudas, ajustar funcionalidades según las necesidades detectadas, y fortalecer el acompañamiento técnico para asegurar una experiencia de uso fluida. Asimismo, se oferta a los centros escolares el taller formativo “Conoce tu barrio y haz propuestas para mejorarlo”, en el que se trabaja con el alumnado las posibilidades de participación que tienen a su disposición para mejorar la calidad de vida en sus barrios.



**Fig. 87.** Presentación institucional Idea Zaragoza

*Nota.* Figura obtenida de Ayuntamiento de Zaragoza



**Fig. 88.** Presentación institucional del #RetoSalamero

*Nota.* Figura obtenida de Ayuntamiento de Zaragoza

El consistorio estrena el portal Idea Zaragoza con un proceso participativo que persigue conocer cómo quieren los ciudadanos que sea la primera supermanzana



ZARAGOZA 28 SEPT 2021 11:38 Actualizada 28 SEPT 2021 19:28



El **Ayuntamiento de Zaragoza** ha iniciado un **proceso participativo**, el primero de PP-Cs, que permitirá a los ciudadanos diseñar una **nueva plaza Salameró**. Será a través de la web municipal, que estrena el portal **Idea Zaragoza**, una herramienta que pretende implicar a los zaragozanos en las decisiones de la ciudad.



Esta plataforma se inaugura con la que será [la primera supermanzana](#) y ofrece la posibilidad de colocar de forma interactiva distintos elementos pero solo en la parte que afecta a la plaza: puntos verdes, bancos, luminarias o zonas infantiles. Todos aquellos que los técnicos y la



## ZAPATILLAS GIOSEPPO

Zapatillas Gioseppo: el calzado

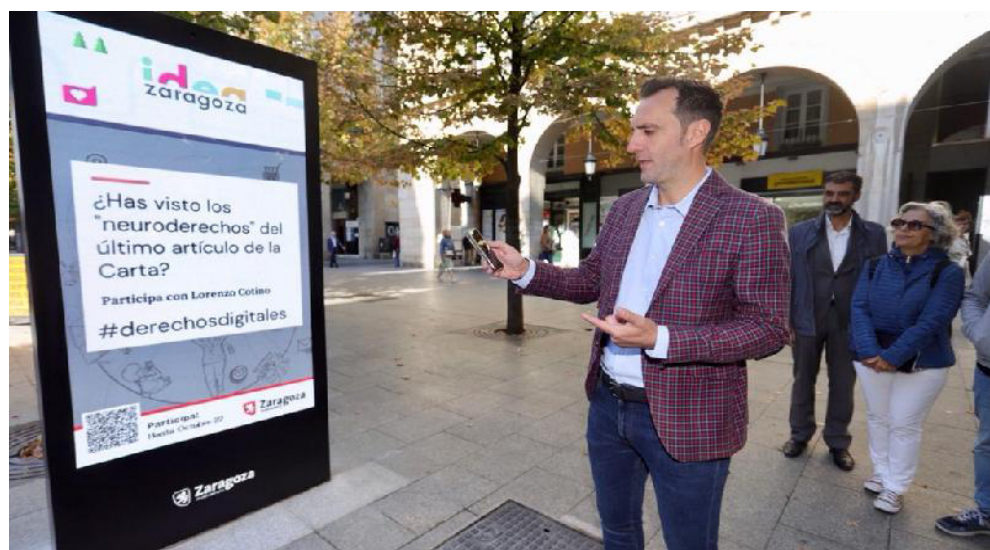
*Nota.* Figura obtenida de El Periódico de Aragón



**Fig. 90.** Noticia que recoge la presentación de Idea Zaragoza (II)

*Nota.* Figura obtenida de 20 Minutos





**Fig. 91.** Presentación mupies de Idea Zaragoza

*Nota.* Figura obtenida de Ayuntamiento de Zaragoza



**Fig. 92.** Mupies de Idea Zaragoza

*Nota.* Figura obtenida de El Periódico de Aragón. Autor Jaime Galindo.

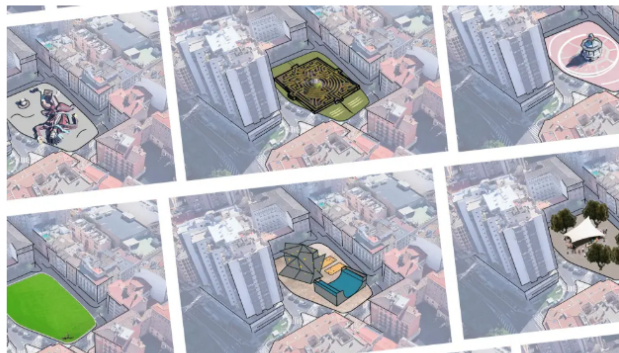
*Enidio Tucci*<sup>®</sup>

ZARAGOZA

## Ideas para la plaza de Salamero: desde un rocódromo hasta un Gulliver (o Goya) para jugar

Entre las casi 500 propuestas ciudadanas para rediseñar la céntrica plaza hay algunas muy locas y otras más sensatas. La mayoría quiere un espacio verde, pero el Ayuntamiento recuerda que no se podrán plantar árboles de gran porte.

EXCLUSIVO SUSCRITORES ⓘ C. P. B. NOTICIA / ACTUALIZADA 25/10/2021 A LAS 21:47



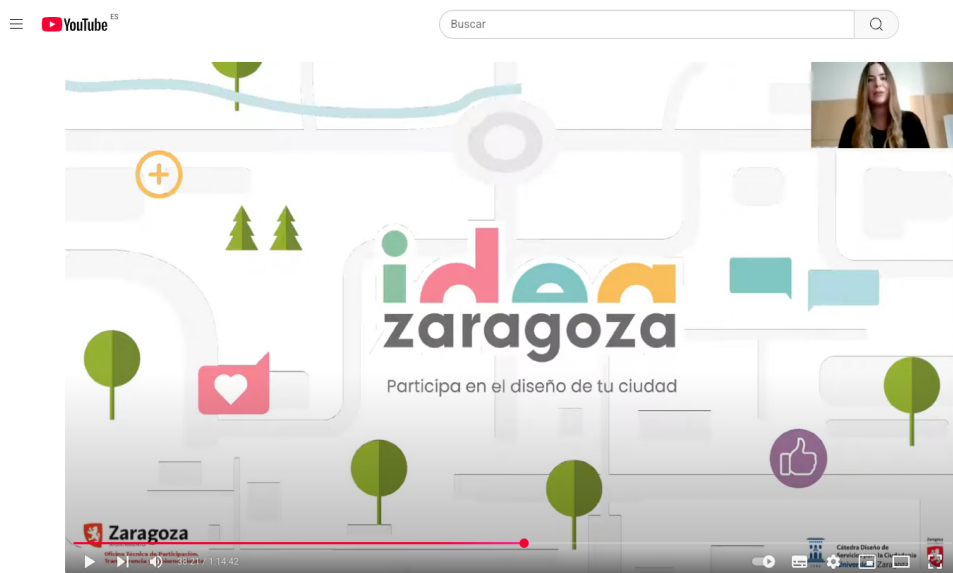
**Fig. 93.** Noticia sobre la presentación de los resultados del #RetoSalamero

*Nota.* Figura obtenida de Heraldo de Aragón



**Fig. 94.** Presentación de Idea Zaragoza en el VII Taller de expertos. Participación Pública e Innovación Tecnológica

*Nota.* Figura obtenida de The Participatory Group



**Fig. 95.** Figura obtenida de Taller Ciudades Abiertas

*Nota.* Figura obtenida de Ciudades Abiertas



## 8.3. Validación de Idea Zaragoza

Tras la implementación y puesta en marcha del ecosistema Idea Zaragoza, y en consonancia con el enfoque del SD y su compromiso con la mejora continua, se llevó a cabo un proceso de validación de la plataforma.

### 8.3.1. Procedimiento

Se realizaron dos acciones con objeto de validar el diseño de Idea Zaragoza.

- **Estudio de los indicadores de uso y participación.** En este estudio se analizaron las principales métricas de actividad antes y después del lanzamiento de la plataforma Idea Zaragoza, en 2021. Este estudio se llevó a cabo a partir de la información facilitada por el Ayuntamiento de Zaragoza extraída de sus bases de datos, correspondiente al periodo 2022-2024, ya que eran los únicos años completos de los que se disponía información.
- **Estudio de usabilidad y satisfacción de Idea Zaragoza. Reto #EvalúaIdeaZaragoza.** Este estudio se llevó a cabo mediante un proceso participativo en la plataforma Idea Zaragoza. Su objetivo principal fue evaluar la experiencia de los usuarios con la plataforma, identificar sus expectativas y necesidades de mejora, analizar el reto #RetoSalamero y analizar el impacto de Idea Zaragoza en la mejora de los problemas de participación ciudadana en Zaragoza. Para garantizar la máxima difusión, el enlace a este proceso se compartió mediante diversos canales, incluyendo el boletín informativo y el sitio web del Ayuntamiento, así como a través de *banners* dentro de la plataforma.

El Reto #EvalúaIdeaZaragoza se estudió mediante un análisis descriptivo que se ejecutó en varias etapas. Primero, se recopilaron y organizaron todas las respuestas en una herramienta de análisis, revisando la información para detectar posibles errores, respuestas duplicadas o incompletas. Posteriormente, se realizó un análisis cuantitativo de las respuestas.

Ambos estudios, de carácter cuantitativo, se pueden observar en detalle en la [Tabla 23](#).

**Tabla 23**  
Descripción de las acciones realizadas para la validación de Idea Zaragoza

Nombre	Objetivos	Fuente	Tipo
Estudio de indicadores de uso y participación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de número de personas registradas, tasa de crecimiento de registros y datos de participación.</li></ul>	Base datos Ayuntamiento de Zaragoza	Análisis métricas de uso
Reto #Evalúa IdeaZaragoza	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar la experiencia de los usuarios con la plataforma.</li><li>• Identificar expectativas y necesidades de mejora.</li><li>• Análisis de un caso de uso (#RetoSalamero).</li><li>• Analizar el impacto de Idea Zaragoza en la mejora de los problemas de participación ciudadana.</li></ul>	<a href="#">Tabla 31</a>	Encuesta/formulario

8.3.2. Resultados

8.3.2.1. Estudio de los indicadores de uso y participación

Con el objetivo de evaluar su impacto, se compararon dos periodos: los tres años anteriores a su implementación (2018–2020), cuando los procesos participativos se realizaban en páginas específicas de la plataforma de Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Zaragoza, y los tres años posteriores a su puesta en marcha (2022–2024), con el ecosistema Idea Zaragoza ya operativo.

El análisis incluyó el número de personas usuarias registradas, así como las interacciones y contribuciones realizadas en los procesos participativos lanzados

en el entorno de la plataforma de Gobierno Abierto. Asimismo, se evaluó la evolución del número de procesos participativos impulsados antes y después de su implementación, lo que permitió medir el impacto de Idea Zaragoza en la participación ciudadana promovida por el Ayuntamiento de Zaragoza.

Registros de personas en la plataforma Gobierno Abierto

Para contextualizar el impacto de Idea Zaragoza, a continuación se examina la evolución de los registros de personas en la plataforma de Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Zaragoza. Específicamente, se analizan tanto la evolución global de usuarios en el periodo 2018–2024 como la evolución específica del número de usuarios jóvenes (14–30 años). El análisis del registro de personas jóvenes resulta especialmente relevante debido a su tradicional baja participación en los procesos participativos (Díez-Calvo et al., 2025). Evaluar la evolución de este grupo permite valorar si la nueva plataforma ha contribuido a su inclusión.

En la [Tabla 24](#) se muestra la evolución anual del número de personas registradas en la Plataforma de Gobierno Abierto, incluyendo de forma independiente los registros de personas jóvenes. Los datos muestran que a lo largo del periodo 2018–2024 creció el número de personas usuarias inscritas en la plataforma.

**Tabla 24**  
Evolución anual de personas registradas en la Plataforma de Gobierno Abierto (2018–2024)

Indicador/Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Número de personas registradas en la plataforma de Gobierno Abierto (acumuladas)	34.379	39.559	43.983	53.701	60.197	83.637	97.432
Número de personas registradas en la plataforma de Gobierno Abierto respecto al año anterior (n)		5.180	4.424	9.718	6.496	23.440	13.795
Número de personas jóvenes (de 14 a 30 años) registradas en la plataforma de Gobierno Abierto (acumuladas)	1.414	1.520	2.404	3.813	7.041	9.672	11.412
Número de personas jóvenes (de 14 a 30 años) registradas en la plataforma de Gobierno Abierto respecto al año anterior (n)		106	884	1.409	3.228	2.631	1.740

A partir de los datos recogidos en la Tabla 24, se calcularon los estadísticos descriptivos correspondientes a los dos periodos definidos (2018–2020 y 2022–2024), con el objetivo de comparar la evolución de los registros anuales en la Plataforma de Gobierno Abierto tras la implementación de Idea Zaragoza. Los datos correspondientes al conjunto de personas registradas se presentan en la Tabla 25, mientras que la Tabla 26 recoge las cifras específicas del grupo de personas jóvenes.

**Tabla 25**  
Estadísticos descriptivos de nuevas personas registradas cada año en los periodos 2018-2020 y 2022-2024

Periodo/Año	Media	Mediana	Std
Periodo 2018-2020	7.899,3	5.180,0	5.378,0
Periodo 2022-2024	14.577,0	13.795,0	8.499,0

De los datos se extrae que se ha producido un incremento de la media entre los periodos 2018–2020 y 2022–2024 del 84,54 %, lo que indica que el número anual de nuevas personas registradas en la Plataforma de Gobierno Abierto casi se duplicó tras la mejora implementada. En el caso del grupo de personas jóvenes, el aumento fue aún más significativo: la media anual de registros se incrementó en un 216,1 % en el periodo posterior al lanzamiento de Idea Zaragoza en comparación con el periodo anterior.

**Tabla 26**  
Estadísticos descriptivos de nuevas personas jóvenes registradas cada año en los periodos 2018-2020 y 2022-2024

Periodo/Año	Media	Mediana	Std
Periodo 2018-2020	801,3	884,0	657,7
Periodo 2022-2024	2.533,0	2.631,0	748,8

Indicadores de participación de Idea Zaragoza

La plataforma Idea Zaragoza, gestionada por el Ayuntamiento, sigue en funcionamiento y sirve a todas las áreas municipales para sus procesos de participación ciudadana. Entre 2022 y 2024 ha acumulado 100.886 visitas, cifra que pone de manifiesto su uso continuado y la implicación de la ciudadanía. La [Tabla 27](#) resume los principales indicadores de participación recogidos entre los años 2012 y 2024.

En conjunto, los datos sugieren que, a partir de 2021, ha habido un crecimiento en la participación ciudadana en Zaragoza. A ello se suman unos datos de uso muy positivos, que refuerzan la tendencia de una mayor implicación de la ciudadanía en los procesos participativos.

**Tabla 27**  
Indicadores de participación de la plataforma Idea Zaragoza (2022-2024)

Indicador	Número
Número de visitas al sitio web	100.886
Número total de contribuciones-propuestas	10.916
Número total de contribuciones-comentarios	886
Número total de contribuciones-likes	826

Comparación de los procesos participativos lanzados por el Ayuntamiento de Zaragoza antes y después de Idea Zaragoza

Los resultados indican que durante el periodo 2018-2020 se lanzaron un promedio anual de 10,33 procesos por año. En contraste, en el periodo posterior al lanzamiento de Idea Zaragoza, se lanzaron un promedio anual de 18,7 procesos. Este crecimiento representa un aumento del 80,7 %.

Al igual que en los indicadores estudiados anteriormente, estos datos reflejan un impulso en la promoción y gestión de la participación ciudadana por parte del Ayuntamiento tras la implementación de Idea Zaragoza.

En la [Tabla 28](#) se muestran las cifras anuales de procesos participativos lanzados. Por su parte, la [Tabla 29](#) detalla ejemplos de las iniciativas impulsadas en la plataforma hasta 2024.

**Tabla 28**  
Procesos participativos lanzados antes y después de Idea Zaragoza (2018-2024)

Periodo	Antes de Idea Zaragoza			Lanzamiento Idea Zaragoza	Después de Idea Zaragoza		
Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Procesos participativos lanzados	11	12	8	13	25	17	14

**Tabla 29**  
Ejemplos de retos reales lanzados en Idea Zaragoza

Categoría	Reto	Enlace
Diseño urbanístico participativo	Reto Salamero. Reforma de la Plaza Salamero	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/2">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/2</a>
	Diseño y desarrollo de la parcela de la Casa de Arcosur	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/31">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/31</a>
Consultas públicas previas a la aprobación de normativa municipal	Reglamento de uso del servicio de bicicleta pública de alquiler	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/40">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/40</a>
	Ordenanza Municipal Reguladora de la Identificación de Vías Urbanas y de la Numeración de Edificios y Viviendas Urbanas de Zaragoza	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/33">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/33</a>
Diseño de servicios	Ayúdanos a mejorar Idea Zaragoza	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/39">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/39</a>
	Servicios y recursos para Jóvenes. Desarrollo Estrategia Joven	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/44">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/44</a>
	Ayúdanos a mejorar la primera página de la sede electrónica municipal	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/49">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/49</a>
	Nuevo portal de Urbanismo	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/57">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/57</a>
Cocreación	Laboratorio Ciudadano CIBICO. Ciudad Biblioteca COmunidad	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/45">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/45</a>

**Tabla 29** Continuación

Ejemplos de retos reales lanzados en Idea Zaragoza

Categoría	Reto	Enlace
Planes estratégicos	Plan Estratégico de Proyección Exterior. Reto Valores de Ciudad	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/30">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/30</a>
	Plan Municipal para una ciudadanía Diversa e Intercultural. Evaluación	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/43">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/43</a>
	Plan Local de Infancia y Adolescencia	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/52">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/52</a>
	Plan Estratégico de Apoyo a las familias	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/61">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/61</a>
Encuestas ciudadanas	II Encuesta COVID-19	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/15">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/15</a>
	D'Ensayo Festival de Teatro y Ciencia	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/34">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/34</a>
Consultas ciudadanas	Votaciones Zaragozano/a Ejemplar 2023	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/42">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/42</a>
	S'ha feito de nuey en el Pregón Fiestas del Pilar 2023	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/41">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/41</a>
	Traslado/Retirada de la Fuente de la Plaza Torre del Carmen	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/28">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/28</a>
Presupuestos Participativos	Presupuestos participativos Torrero 2024	<a href="https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/54">https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/54</a>

### 8.3.2.2. Estudio de usabilidad y satisfacción de Idea Zaragoza. Reto #EvalúaIdeaZaragoza

A continuación, se presentan los resultados del reto #EvalúaIdeaZaragoza, organizados según los temas abordados en el estudio. En primer lugar, se caracteriza a los participantes de la muestra; en segundo lugar, se evalúa la experiencia de uso de Idea Zaragoza. A continuación, se analiza el caso #RetoSalamero. En cuarto lugar, se examina a quienes no han participado en procesos participativos. Finalmente, se analiza el impacto de Idea Zaragoza en los principales problemas de la participación ciudadana en Zaragoza.

Las preguntas realizadas a los participantes del reto #EvalúaIdeaZaragoza se detallan en la [Tabla 30](#). Estas preguntas se estructuraban de manera dinámica en función de las respuestas proporcionadas por el usuario.

**Tabla 30**

Guion reto #EvalúaIdeaZaragoza

ID	Pregunta	Tipo de respuesta	Véase en
EIZ1	Sexo de los participantes	Selección (Hombre/Mujer)	<a href="#">Pág. 280</a>
EIZ2	Grupo con el que se identifica	Selección múltiple (Participante, técnico, otro)	<a href="#">Pág. 280</a>
EIZ3	¿Ha participado en algún proceso participativo?	Selección (Sí/No)	<a href="#">Pág. 280</a>
EIZ4	¿En cuántos procesos participativos ha participado?	Selección (0, 1-10, más de 10)	<a href="#">Pág. 280</a>
EIZ5	¿En qué tipo de procesos participativos ha participado?	Selección ( <i>online</i> , presencial, ambos, Ns/Nc)	<a href="#">Pág. 280</a>
EIZ6	¿Ha participado en procesos participativos de Idea Zaragoza?	Selección (Sí/No)	<a href="#">Pág. 280</a>
EIZ7	¿Cómo conoció Idea Zaragoza?	Selección múltiple (varios canales de difusión)	<a href="#">Pág. 281</a>
EIZ8	¿Qué le motivó a participar en Idea Zaragoza?	Selección múltiple (varios motivos)	<a href="#">Pág. 282</a>
EIZ9	¿En qué retos de Idea Zaragoza ha participado?	Selección múltiple (varios retos)	<a href="#">Pág. 283</a>
EIZ10	Evaluación de la plataforma (facilidad de uso, accesibilidad, fiabilidad, etc.)	Escala 1-7 (diferentes atributos de la plataforma)	<a href="#">Pág. 284</a>
EIZ11	Probabilidad de volver a participar en Idea Zaragoza	Selección (muy probable - no lo sé)	<a href="#">Pág. 285</a>
EIZ12	Probabilidad de recomendar Idea Zaragoza	Selección (muy probable - no la recomiendo)	<a href="#">Pág. 285</a>
EIZ13	Valoración del tipo de participación en el #RetoSalamero	Escala 1-7	<a href="#">Pág. 287</a>
EIZ14	Valoración de la organización de las fases en el #RetoSalamero	Escala 1-7	<a href="#">Pág. 287</a>
EIZ15	Valoración de los resultados de cada fase en el #RetoSalamero	Escala 1-7	<a href="#">Pág. 287</a>
EIZ16	Experiencia general en la plataforma participando en el #RetoSalamero	Escala 1-7	<a href="#">Pág. 287</a>
EIZ17	Aspectos más valorados de la participación en el #RetoSalamero	Selección múltiple (máx. 4 respuestas)	<a href="#">Pág. 287</a>
EIZ18.1	Razones para no haber participado en procesos participativos	Selección múltiple (sin límite)	<a href="#">Pág. 288</a>
EIZ18.2	Razones para no haber participado en procesos participativos de Idea Zaragoza	Selección múltiple (sin límite)	<a href="#">Pág. 289</a>
EIZ19	Motivaciones para participar en Idea Zaragoza	Selección múltiple (sin límite)	<a href="#">Pág. 290</a>
EIZ20	Evaluación de cómo Idea Zaragoza mejora los problemas de participación ciudadana	Escala 1-7 (No mejora nada - Resuelve completamente)	<a href="#">Pág. 291</a>



Caracterización de los participantes en el reto #EvalúaIdeaZaragoza

La [Tabla 31](#) presenta la distribución y características de los participantes en el reto #EvalúaIdeaZaragoza, obtenidas a partir de los resultados de las preguntas EIZ1 a EIZ6. Estas preguntas estaban orientadas a identificar el perfil de los encuestados, su experiencia en procesos participativos y su modalidad de participación.

Los resultados muestran que el 38,9 % de los participantes (110 personas) del total de la muestra ya habían participado previamente en Idea Zaragoza, lo que implica que el reto #EvalúaIdeaZaragoza consiguió incorporar al 61,1 % restante (173 personas) que nunca lo había hecho. Específicamente, el 38,7 % de este grupo tampoco había participado nunca antes en ningún tipo de proceso participativo, lo que evidencia que la iniciativa tuvo éxito atrayendo tanto a participantes recurrentes como a participantes nuevos.

**Tabla 31**  
Caracterización de la muestra de participantes del reto #EvalúaIdeaZaragoza

ID	Pregunta	N	Resultados		
			Respuesta	n	Porcentaje (%)
EZ1	Sexo	283	Mujer	161	53,7
			Hombre	124	43,8
			Otro	6	2,5
EZ2	Perfil participativo	283	Frontend	192	83,4
			Backend	5	2,1
			Otro	17	5,7
EIZ3	Participación en procesos participativos	283	Sí participante	216	76,3
			No participante	67	23,7
EIZ4	Núm. Procesos participativos en los que ha participado	216	Entre 1 y 10	201	71,0
			Más de 10	15	5,3
EIZ5	Tipos de procesos en los que ha participado	216	Solo online	128	59,2
			Solo presencial	3	1,4
			Ambos	33	15,3
			Ns/Nc	52	24,1
EIZ6	Participación en Idea Zaragoza	216	Es participante	110	50,9
			No es participante	106	49,1

Evaluación de la experiencia en Idea Zaragoza

En este apartado se presentan los resultados de las preguntas de la EIZ7 a la EIZ12, que tratan de evaluar la experiencia de los usuarios con la plataforma. Estas preguntas solo fueron respondidas por los 110 participantes que habían usado previamente Idea Zaragoza.

La [Tabla 32](#) muestra los resultados de la pregunta EIZ7: “¿Cómo conoció Idea Zaragoza?”. Al tratarse de una pregunta multirrespuesta, se recogieron 161 respuestas en total. La columna de porcentaje indica la proporción de participantes que seleccionaron cada opción, calculada sobre el total de 110 personas. Los resultados destacan la web del Ayuntamiento y el correo electrónico como los principales canales a través de los cuales se conoció Idea Zaragoza.

**Tabla 32**  
Resultados pregunta EIZ7. ¿Cómo conoció Idea Zaragoza?

Respuesta	Recuento	Porcentaje (%)
Página web Ayuntamiento de Zaragoza	55	50,0
No sé/no recuerdo	41	37,3
Correo electrónico	29	26,4
Artículo de prensa	10	9,1
Boca a boca	10	9,1
Redes sociales (Facebook, Instagram..)	9	8,2
Pantallas interactivas	3	2,7
Motor de búsqueda (Google...)	2	1,8
Otro	2	1,8

*Nota.* El porcentaje se ha calculado en base al número de participantes que contestaron la pregunta, es decir, 110.

La [Tabla 33](#) presenta los resultados de la pregunta multiselección EIZ8: “¿Qué fue lo que le motivó a participar en Idea Zaragoza?”. En esta pregunta se recogieron un total de 236 respuestas. La columna de porcentaje refleja la proporción de participantes que eligieron cada opción, calculada sobre el total de 110 personas. Los resultados indicaban que los principales motivos de participación fueron la posibilidad de influir en las decisiones políticas de la ciudad y la oportunidad de expresar su opinión y ser escuchado/a.

**Tabla 33**  
Resultados pregunta EIZ8. ¿Qué fue lo que le motivó a participar en Idea Zaragoza?

Respuesta	Recuento	Porcentaje (%)
La posibilidad de influir en las decisiones públicas de la ciudad	77	70,0
La oportunidad de expresar mi opinión y ser escuchado/a	60	54,5
Interés por la participación ciudadana	52	47,3
La necesidad de solucionar un problema o situación específica en la ciudad	30	27,3
Curiosidad	8	7,3
Intereses propios	5	4,5
La recomendación de un amigo/a o conocido/a	2	1,8
Otro	1	0,9
Búsqueda de oportunidades de <i>networking</i>	1	0,9

*Nota.* El porcentaje se ha calculado en base al número de participantes que contestaron la pregunta, es decir, 110.

La [Tabla 34](#) presenta los resultados de la pregunta EIZ9: “¿En qué retos de Idea Zaragoza ha participado?”. Los participantes podían seleccionar más de una opción, y se recogieron un total de 225 respuestas. Los retos con mayor participación fueron la II Encuesta del COVID-19, el Reto Salamero y Valores de Ciudad.

**Tabla 34**  
Resultados pregunta EIZ9. ¿En qué retos de Idea Zaragoza ha participado?

Respuesta	Recuento	Porcentaje (%)
No recuerdo cuál/es	49	44,5
II Encuesta del Covid-19	44	40,0
Reto Salamero	32	29,1
Valores de Ciudad	18	16,4
Plan de adaptación al cambio climático de Zaragoza	17	15,5
Consulta Pública Previa: Ordenanza Municipal de limpieza pública y gestión de residuos	13	11,8
Reto Agenda Urbana 2030	12	10,9
Presupuestos Participativos Torrero 2022	9	8,2
Consulta Pública Previa: Ordenanza Municipal Reguladora de la Identificación de Vías Urbanas y de la Numeración de Edificios y Viviendas Urbanas de Zaragoza	8	7,3
Derechos digitales	6	5,5
Diseño y desarrollo de la parcela de la 'Casa de Arcosur'	5	4,5
Consulta Pública Previa: Instrucción para las bolsas de empleo de personal temporal y criterios de actuación para el control de la temporalidad	4	3,6
D'Ensayo Festival de Teatro y Ciencia 2023	3	2,7
Consulta: Traslado/retirada de la fuente de la Plaza Torre del Carmen	3	2,7
D'Ensayo Festival de Teatro y Ciencia 2022	2	1,8

*Nota.* El porcentaje se ha calculado en base al número de participantes que contestaron la pregunta, es decir, 110.

La [Tabla 35](#) muestra los estadísticos descriptivos que resultan del estudio de las respuestas a la pregunta EIZ10: “Evaluación de las características de la plataforma Idea Zaragoza,” según una escala tipo Likert de 7 puntos que va desde “No me gustó nada” (1) hasta “Me gustó mucho” (7).

Los resultados muestran que la plataforma Idea Zaragoza es valorada positivamente en términos de usabilidad, accesibilidad y estabilidad. Sin embargo, hay oportunidades de mejora en la interacción entre los usuarios y el sistema de retroalimentación, lo que podría mejorar la experiencia de participación. También se podrían reforzar aspectos relacionados con la transparencia y la confianza para aumentar la percepción de credibilidad del sistema.

**Tabla 35**  
Evaluación de las características de la plataforma Idea Zaragoza, ordenadas de mayor a menor media (EIZ10)

Aspecto	Recuento	Valoración media (1-7)	Std
Facilidad de uso	105	5,76	1,31
Accesibilidad	106	5,66	1,36
Fiabilidad y estabilidad	96	5,51	1,43
Capacidad de participación	104	5,49	1,44
Funcionalidades	102	5,36	1,45
Temas interesantes	103	5,32	1,41
Ayuda y soporte	79	5,30	1,51
Contenido y calidad de la información	103	5,27	1,42
Diseño y estética	102	5,24	1,57
Transparencia y confianza	91	5,03	1,85
Retroalimentación/ <i>feedback</i>	88	4,19	1,9
Interacción con otros usuarios	82	3,70	1,97
Satisfacción general	105	5,38	1,29

*Nota.* El recuento varía debido a la exclusión de las respuestas marcadas como “No sabe/No contesta” (Ns/Nc).

A los 110 participantes que ya habían utilizado Idea Zaragoza previamente también se les preguntó si volverían a participar en Idea Zaragoza (Tabla 36) y si la recomendarían a amigos y familiares (Tabla 37). Estos resultados sugieren que los participantes tuvieron una experiencia satisfactoria, así como un alto grado de confianza y compromiso hacia Idea Zaragoza.

**Tabla 36**  
Probabilidad de volver a participar en Idea Zaragoza (EI211)

Respuesta	Recuento	Porcentaje (%)
Muy probable	68	61,8
Probable	36	32,7
Poco probable	3	2,7
Muy poco probable	0	0,0
No volveré a participar	2	1,9
No lo sé/Indeciso	1	0,9

**Tabla 37**  
Probabilidad de recomendar Idea Zaragoza (EI212)

Respuesta	Recuento	Porcentaje (%)
Muy probable	32	29,1
Probable	45	40,9
Poco probable	21	19,1
Muy poco probable	4	3,6
No la recomendaré	0	0,0
No lo sé/Indeciso	8	7,3

## Análisis del caso #RetoSalamero

A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción respecto a la plataforma en el caso #RetoSalamero. Estas preguntas fueron respondidas únicamente por aquellas personas que en la pregunta EIZ9 indicaron haber participado en este reto, es decir, 23 participantes.

Se evaluaron cuatro aspectos clave mediante preguntas formuladas con una escala de Likert de 1 a 7, en la que 1 corresponde a la valoración más baja (“No me ha gustado nada”) y 7 a la más alta (“Me ha gustado mucho”). La [Tabla 38](#) presenta los estadísticos descriptivos detallados, con el objetivo de analizar la tendencia central de las respuestas y la variabilidad en las valoraciones registradas.

En general, la evaluación del #RetoSalamero refleja una percepción positiva, destacando especialmente la organización de las fases, que recibió la mejor valoración y mostró un alto grado de consenso entre los participantes. Además, el tipo de participación y los resultados obtenidos también fueron bien recibidos, lo que indica que el reto generó interés y compromiso.

Se aprecia una mayor diversidad de opiniones en la valoración de los resultados de cada fase, lo que representa una oportunidad para reforzar la comunicación y destacar los logros alcanzados. Por otro lado, la experiencia general, aunque bien valorada, podría beneficiarse de pequeños ajustes en la dinámica de participación y en la interacción con los participantes para elevar aún más la satisfacción.

En términos generales, las valoraciones muestran una base sólida y favorable sobre la que se puede seguir construyendo. Optimizar la presentación de los resultados y fortalecer la conexión con los participantes permitirá mejorar aún más la experiencia y consolidar el impacto positivo del reto.

También se preguntó a los encuestados qué fue lo que más le gustó de participar en el #RetoSalamero. Los usuarios podían marcar un máximo de 4 opciones. En la [Tabla 39](#) se muestran los resultados en detalle. El aspecto más valorado fue tener la oportunidad de contribuir a mejorar la ciudad y la comunidad.

Tabla 38

Estadísticos descriptivos de las preguntas relacionadas con el #RetoSalamero

	Recuento	Valoración media (1-7)	Std
Tipo de participación (EIZ13)	23	4,8	1,6
Organización de las fases (EIZ14)	23	5,1	1,3
Resultados de cada fase (EIZ15)	22	4,7	1,9
Experiencia general (EIZ16)	23	4,5	1,6

Nota. La pregunta EIZ15 cuenta con 22 respuestas válidas, ya que se excluyó una en el análisis por haber sido marcada como “No sabe/No contesta” (Ns/Nc).

Tabla 39

Aspectos más valorados de la participación en el #RetoSalamero (EIZ17)

Respuesta	Recuento	Porcentaje (%)
Me gustó la oportunidad de contribuir a mejorar la ciudad y la comunidad	20	80,0
Me gustó el hecho de que la plataforma era fácil de usar y permitía una participación accesible	8	34,8
Disfruté del proceso creativo de pensar en soluciones para los retos planteados	7	30,4
Me gustó el hecho de que la plataforma ofreciera retroalimentación y comentarios para mejorar mis ideas	5	21,7
Me gustó sentir que formaba parte de algo importante y significativo para mi comunidad	4	17,4
Me gustó ver que mi aporte podía marcar la diferencia en la toma de decisiones	3	13,0
Me gustó la dinámica de trabajo y colaboración que se creó en torno al reto	2	8,7
Me gustó interactuar con otros participantes y conocer nuevas personas	2	8,7
Me gustó aprender más sobre el tema del reto y la situación que se estaba abordando	1	4,3

Nota. El porcentaje se ha calculado en base al número de participantes que contestaron la pregunta, es decir, 23.



**Análisis de los motivos para no haber participado en procesos participativos y/o en Idea Zaragoza y posibles motivadores para su uso**

Uno de los objetivos secundarios del estudio fue identificar las razones por las cuales la ciudadanía no participa en los procesos participativos, y en particular, en la plataforma Idea Zaragoza, así como explorar las motivaciones que podrían incentivar su participación.

Del total de personas que participaron en el reto #EvalúaIdeaZaragoza, un 23,7 % indicó no haber participado previamente en ningún tipo de proceso participativo. A este grupo se les realizó la pregunta EIZ18.1 para conocer los motivos que justificaban esta ausencia. La pregunta era multirrespuesta y se recogieron un total de 110 respuestas. Los porcentajes se calculan en base al número de participantes, es decir, 67 personas. En la [Tabla 40](#) se puede ver que los motivos que destacan fueron la falta de conocimiento o información sobre los procesos participativos y el desconocimiento de cómo participar.

**Tabla 40**  
Motivos para no haber participado en ningún proceso participativo (EIZ18.1)

Respuesta	Recuento	Porcentaje (%)
No conocía o no estaba informado/a sobre los procesos participativos	56	83,6
Desconocía cómo participar en los procesos participativos	28	41,8
No tenía tiempo disponible para participar	11	16,4
No confiaba en que los procesos participativos fueran efectivos o influyeran en la toma de decisiones	9	13,4
No me sentía identificado/a con los temas tratados en los procesos participativos	4	6,0
No consideraba que mi opinión fuese importante	2	3,0
Otro	0	0,0

*Nota.* El porcentaje se ha calculado en base al número de participantes que contestaron la pregunta, es decir, 67.

Los 106 participantes del reto #EvalúaIdeaZaragoza que indicaron no haber participado previamente en otros retos de Idea Zaragoza (37,4 % de la muestra total) fueron consultados sobre las razones de su ausencia en ediciones anteriores. La pregunta EIZ18.2 era multirrespuesta y se recogieron un total de 145 respuestas.

Los resultados, presentados en la [Tabla 41](#), evidencian que los principales problemas para la participación en Idea Zaragoza se relacionan con el desconocimiento de la existencia de los procesos participativos y de la plataforma Idea Zaragoza. Esta situación sugiere una necesidad de revisar las estrategias de comunicación, así como de replantear los canales y formatos para que sean realmente accesibles, comprensibles y atractivos para la ciudadanía. No obstante, el hecho de que estos mismos ciudadanos, a pesar de no haber participado previamente, estuvieran involucrándose activamente en este reto sugiere una apertura al compromiso participativo desde la implementación de Idea Zaragoza.

**Tabla 41**  
Motivos para no haber participado en ningún proceso participativo de Idea Zaragoza (EIZ18.2)

Respuesta	Recuento	Porcentaje (%)
No estaba al tanto de la existencia de la plataforma	85	58,6
No tenía tiempo disponible para participar	17	11,7
No confiaba en que los procesos participativos fueran efectivos o influyeran en la toma de decisiones	14	9,7
No consideraba que mi opinión fuese importante	10	6,9
No estoy seguro de cómo participar en la plataforma	7	4,8
He tenido problemas técnicos al intentar participar en la plataforma	3	2,1
No me sentía identificado/a con los temas tratados en los procesos participativos	3	2,1
No confío en la plataforma	2	1,4
Otro	2	1,4
Encuentro la plataforma difícil de usar o poco intuitiva	1	0,7
No estoy de acuerdo con los temas o retos propuestos en la plataforma	1	0,7

*Nota.* El porcentaje se ha calculado en base al número de participantes que contestaron la pregunta, es decir, 106.

La pregunta EIZ19, “Qué le motivaría a participar en Idea Zaragoza?” se realizó a aquellas personas que no habían utilizado anteriormente la plataforma Idea Zaragoza. Este grupo estaba formado por personas que no habían participado en ningún proceso participativo previamente (67) y por personas que aunque si que habían participado en algún proceso previamente, no habían utilizado Idea Zaragoza (106). En total fue respondida por 173 personas, lo que representa un 61,13% del total de participantes del #RetoEvalúaIdeaZaragoza. La pregunta era multirrespuesta y se recogieron un total de 258 respuestas.

La [Tabla 42](#) presenta los principales factores que podrían motivar a la participación en Idea Zaragoza. La opción más señalada fue la necesidad de aumentar la difusión sobre los retos lanzados, mencionada por el 38,2 % de los encuestados. Le siguen la propuesta de procesos participativos más interesantes (25,4 %) y la existencia de recompensas o incentivos por participar (24,9 %). Asimismo, un 23,7 % destacó la importancia de una mejor comunicación de los resultados derivados de la participación. También se identificaron otras medidas relevantes, como la posibilidad de contar con un formato mixto (presencial y *online*) (20,2 %), la reducción del esfuerzo requerido para participar (8,7 %), y una mayor accesibilidad y facilidad de uso de la plataforma (7,5 %).

**Tabla 42**  
Motivadores para participar en Idea Zaragoza (EIZ19)

Respuesta	Recuento	Porcentaje (%)
Más información/comunicación de los retos lanzados	66	38,2
Procesos participativos más interesantes	44	25,4
Recompensas e incentivos por participar	43	24,9
Mayor comunicación de los resultados del proceso	41	23,7
Formato mixto: presencial y <i>online</i>	35	20,2
Menor gasto de recursos a la hora de participar (tiempo, esfuerzo, etc.)	15	8,7
Mejor accesibilidad y facilidad de uso de la plataforma	13	7,5
Otro	1	0,6

*Nota.* El porcentaje se ha calculado en base al número de participantes que contestaron la pregunta, es decir, 173.

**Impacto de Idea Zaragoza en la mejora de los problemas de la participación ciudadana en Zaragoza**

Se analizó la percepción de las personas usuarias sobre la eficacia de Idea Zaragoza para mejorar algunos de los problemas de participación ciudadana en Zaragoza identificados en la fase 2 de este estudio. Para ello, los participantes evaluaron cada uno de los problemas utilizando una escala de Likert del 1 al 7, donde 1 significaba “no mejora este problema en absoluto” y 7 significaba “resuelve completamente este problema”. Los resultados se muestran en la [Tabla 43](#).

**Tabla 43**  
Evaluación de la mejora de los problemas de participación ciudadana en Zaragoza gracias a Idea Zaragoza, ordenados de mayor a menor media (EIZ20)

ID Problema	Problema	Recuento	Media	Std
P3	Desmotivación ciudadana	74	5,14	1,85
P11	Bajo nivel de participación en los procesos	66	5,06	1,62
P12	Falta de difusión de los procesos	71	5,04	2,02
P10	Ausencia de voluntad política para llevar a cabo procesos de participación ciudadana, ejecutar los resultados, etc.	68	4,96	1,96
P13	Los recursos de la administración para gestionar la información recogida son insuficientes	55	4,96	1,71
P1	Falta de cultura participativa	71	4,86	1,8
P15	Los grupos de presión ( <i>lobbies</i> , grupos de padres, grandes asociaciones) distorsionan los resultados	57	4,74	2,18
P5	La participación ciudadana requiere un alto esfuerzo personal	74	4,73	1,9
P9	La participación no es representativa	65	4,66	1,86
P7	Las leyes y regulaciones de participación están obsoletas	55	4,65	1,88
P6	Los resultados de los procesos participativos no son efectivos, no se convierten en realidad	67	4,63	1,9
P2	Los procesos participativos están mal diseñados	65	4,49	1,69
P8	Los procesos participativos están desnaturalizados, es decir, no se hacen con el propósito que deberían hacerse	60	4,45	1,82
P14	Los procesos participativos son poco interesantes	71	4,31	1,77
P4	Brecha Digital	73	4,29	1,91

La plataforma Idea Zaragoza ha sido valorada de manera positiva en su contribución a la mejora de diversos problemas de participación ciudadana. En particular, los participantes valoraron positivamente su efecto en la desmotivación ciudadana (P3), el bajo nivel de participación (P11) y la falta de difusión de los procesos (P12), aspectos en los que las personas usuarias perciben un cambio favorable.

Sin embargo, existen áreas con menor percepción de mejora, como la brecha digital (P4), el diseño de los procesos participativos (P2) y la falta de interés en los mismos (P14), lo que sugiere que aún hay margen para reforzar estos aspectos. Además, la alta variabilidad en algunas respuestas indica que la percepción de mejora no es homogénea y que algunos usuarios consideran que ciertos problemas persisten.

En general, los resultados reflejan una tendencia positiva, con oportunidades para seguir fortaleciendo la difusión, el diseño de procesos y la representatividad en la participación ciudadana.

### **8.3.3. Impacto y visibilidad en el ecosistema participativo**

La plataforma Idea Zaragoza ha alcanzado una proyección destacada en el ámbito de la innovación democrática y la participación ciudadana, siendo considerada un ejemplo de buenas prácticas tanto en informes internacionales, como el *Global Trends in Government Innovation* (OECD, 2024), como en un estudio reciente sobre plataformas de participación en ciudades españolas (Muñoz, 2024). Según este estudio, Zaragoza se sitúa como la tercera ciudad del país con mayor número de procesos participativos, solo por detrás de Madrid y Barcelona, reflejando el impacto positivo de la plataforma en la consolidación de la cultura participativa a nivel municipal.

# 8.4. Estudio para la mejora de Idea Zaragoza

Este estudio tuvo como objetivo identificar nuevas estrategias y enfoques de mejora para Idea Zaragoza. Para ello, se llevó a cabo un proceso de ideación colectiva dentro de la propia plataforma, denominado #MejoraIdeaZaragoza, a través del cual se recopilaron y analizaron propuestas innovadoras orientadas a la optimización del sistema.

## 8.4.1. Procedimiento

Este reto fue lanzado a toda la ciudadanía en la plataforma Idea Zaragoza. Para garantizar la máxima difusión, el enlace a este proceso se compartió mediante diversos canales, incluyendo el boletín informativo y el sitio web del Ayuntamiento, así como a través de *banners* dentro de la propia plataforma.

El proceso consistió en una sesión de *brainstorming* en el que la ciudadanía podía dar ideas a las preguntas lanzadas (Tabla 44) y votar por sus preferidas.

**Tabla 44**  
Preguntas lanzadas en el reto #MejoraIdeaZaragoza

ID	Pregunta
MIZ1	¿Cómo mejoraría la plataforma Idea Zaragoza?
MIZ2	¿Qué funcionalidades y/o herramientas le gustaría que tuviese Idea Zaragoza?

El reto estuvo activo durante todo el mes de junio de 2023. Tras finalizar el plazo de participación, el Ayuntamiento de Zaragoza llevó a cabo un proceso de anonimización de los datos recopilados para garantizar la confidencialidad de los participantes. Posteriormente, el equipo de la CDSC realizó el análisis de la información obtenida.

Para analizar los datos recogidos en el reto #MejoraIdeaZaragoza, se aplicó un análisis temático siguiendo el enfoque propuesto por Braun y Clarke (2006), por su capacidad para identificar patrones significativos dentro de conjuntos de datos cualitativos y captar las perspectivas de los participantes. El proceso de análisis se desarrolló en seis fases de forma iterativa y reflexiva.

- En la primera etapa, “familiarización con los datos”, se revisaron todas las respuestas recibidas, realizando varias lecturas y anotaciones preliminares.
- A continuación, en la segunda fase, “generación de códigos iniciales”, se identificaron unidades de significado y se procedió a una codificación inductiva, desarrollada sin imponer marcos predefinidos.
- En la tercera etapa, “búsqueda de temas”, los códigos se agruparon según similitudes conceptuales, dando lugar a categorías temáticas que reflejaban elementos recurrentes en las aportaciones ciudadanas.
- En la cuarta fase, “revisión de los temas”, se comprobó la coherencia interna de cada categoría y su representatividad en relación con el conjunto de datos, teniendo en cuenta el número de votos recibidos para el recuento total.
- Posteriormente, en la fase de “definición y denominación de los temas”, se precisaron los límites de cada categoría y se les asignaron etiquetas que reflejaran su esencia de forma clara.
- Finalmente, en la sexta etapa, “elaboración del informe”, se seleccionaron fragmentos representativos y se sintetizaron los hallazgos más relevantes, enmarcándolos en los objetivos del estudio. El informe final fue publicado en la plataforma Idea Zaragoza, quedando accesible a la ciudadanía y sirviendo como base para la formulación de recomendaciones de mejora.

### 8.4.2. Resultados

Como resultado del análisis del reto #MejoraIdeaZaragoza, se identificaron diversas propuestas y funcionalidades —agrupadas en temas— orientadas a la mejora de la plataforma. La [Tabla 45](#) presenta cada una de estas propuestas, acompañadas de su frecuencia de aparición (número de veces que ha sido nombrada o votada un tema) y el porcentaje que representan sobre el total de respuestas válidas (N=172). En la [Figura 96](#) se recogen algunas de las aportaciones recogidas durante el proceso, antes de su procesamiento.

El análisis de las propuestas de mejora recogidas en el reto #MejoraIdeaZaragoza pone de manifiesto una preocupación compartida por la limitada visibilidad de la plataforma y de los resultados de los retos. Varias respuestas destacaron la necesidad de reforzar la difusión de las convocatorias y de comunicar de forma más clara los efectos o consecuencias de la participación ciudadana. Esta demanda sugiere que una mejor estrategia de comunicación podría contribuir a aumentar la participación y a fortalecer la percepción de transparencia en el proceso.

Otra de las mejoras más señaladas está relacionada con la organización y estructuración de los retos, proponiendo su categorización por temas o barrios, la incorporación de presupuestos participativos y la garantía de que los resultados obtenidos se lleven a la práctica. Asimismo, se plantea la necesidad de abordar temas más interesantes y relevantes para la ciudadanía, con el fin de aumentar el compromiso y la implicación de los usuarios.

En cuanto a la experiencia de usuario, varias sugerencias apuntan a mejorar la usabilidad y accesibilidad de la plataforma, facilitando la presentación de proyectos, permitiendo la inclusión de archivos multimedia y estableciendo espacios de sugerencias visibles de manera permanente. También se menciona la posibilidad de desarrollar una aplicación móvil y de ofrecer nuevas formas de visualizar los retos para hacer la plataforma más intuitiva y dinámica.

Otras propuestas destacan la importancia de reforzar la interacción dentro de la plataforma mediante un mayor *feedback* a los comentarios, la mejora en el diseño y atractivo visual, y la implementación de estrategias de difusión más dirigidas, como campañas enfocadas a públicos específicos o el uso de canales más efectivos.



**Tabla 45**

Propuestas de mejora obtenidas en el reto #MejoraldeaZaragoza

	Propuestas identificadas (temas)	Recuento de votos	Porcentaje (%)
PMIZ.1	Aumentar y mejorar difusión de la plataforma (En general)	31	18,0
PMIZ.2	Difundir resultados	18	10,5
PMIZ.3	Categorización de retos: por barrios, temas,...	15	8,7
PMIZ.4	Presupuestos participativos	13	7,6
PMIZ.5	Participación real. Ejecución real de los resultados	9	5,2
PMIZ.6	Retos con temas más interesantes	9	5,2
PMIZ.7	Procesos <i>bottom-up</i>	8	4,7
PMIZ.8	Mejorar usabilidad	8	4,7
PMIZ.9	Destacar ideas principales	7	4,1
PMIZ.10	Retos claros, directos y cortos	6	3,5
PMIZ.11	Crear un espacio para presentar proyectos dibujos	5	2,9
PMIZ.12	Añadir nuevas herramientas: adjuntar fotografías	5	2,9
PMIZ.13	Categorizar aportaciones	5	2,9
PMIZ.14	Crear espacio permanente de sugerencias visibles	5	2,9
PMIZ.15	Incluir presupuesto del reto	4	2,3
PMIZ.16	Crear <i>app</i> de Idea Zaragoza	3	1,7
PMIZ.17	Añadir nueva forma de visualizar retos: por calendario	3	1,7
PMIZ.18	Aumentar y mejorar difusión de la plataforma (entre jóvenes)	3	1,7
PMIZ.19	Duración global del reto (lanzamiento retorno) más reducida	3	1,7
PMIZ.20	Aumentar <i>feedback</i> a comentarios	3	1,7
PMIZ.21	Más atractivo	3	1,7
PMIZ.22	Aumentar y mejorar difusión de la plataforma (vía <i>email</i> )	2	1,2
PMIZ.23	Mejorar diseño <i>newsletter</i>	2	1,2
PMIZ.24	Recompensas	2	1,2

# ¿Cómo mejorarías... la plataforma Idea Zaragoza?

¿Qué funcionalidades y/o herramientas te gustaría que tuviese Idea Zaragoza?



**Fig. 96.** Paneles de ideas del reto #MejorIdeaZaragoza



**Fig. 96.** Paneles de ideas del reto #MejoraldeaZaragoza (Continuación)





## **9. Discusión, limitaciones y trabajos futuros**

## 9.1. Discusión

Esta tesis tiene por objetivo el diseño y validación de una plataforma de participación ciudadana electrónica en la ciudad de Zaragoza (España). Específicamente, el trabajo realizado contribuye a la literatura mostrando que el SD ofrece un enfoque metodológico adecuado para el diseño de procesos participativos.

A lo largo de los capítulos de esta tesis se han expuesto los resultados obtenidos, los cuales han dado lugar a una serie de contribuciones al conocimiento que se discuten en este capítulo. Asimismo, se presentan las principales limitaciones y líneas futuras de esta tesis.

### 9.1.1. Identificación y análisis de los problemas de los procesos participativos en la toma de decisiones políticas

El trabajo realizado en esta tesis comenzó identificando los problemas más habituales de los procesos participativos. Para ello, tal y como se muestra en el Capítulo 5, se realizaron 50 entrevistas semiestructuradas con expertos en participación ciudadana. A partir de los problemas identificados, se llevó a cabo un análisis de la importancia de los mismos y un análisis comparativo para entender qué diferencias existían en la percepción de los problemas según si los actores formaban parte del frontstage o del backstage. Posteriormente, se diseñó un Service Blueprint para mapear estos problemas dentro del contexto de la experiencia de participación, permitiendo conocer en qué etapas se producían y con qué actores se relacionaban. Por último, se celebró una sesión de brainstorming con el objetivo de proponer soluciones de diseño desde una perspectiva centrada en las personas. Fruto de este trabajo, se identificaron 15 problemas.

Hasta la fecha, la investigación sobre los problemas de los procesos participativos se ha abordado desde diversas perspectivas y enfoques (Clark, 2018; Baruch et al., 2016; Ganuza et al., 2014; Cupps, 1977; Irvin y Stansbury, 2004; Petts, 2004; Royo et al., 2011; Royo y Yetano, 2015; Ianniello et al., 2019). A pesar de ello, la literatura sigue presentando limitaciones en torno a su estudio, y existe una creciente necesidad de estudios que incluyan nuevos enfoques alejados de los modelos tradicionales (Bryson et al., 2012; Ianniello et al., 2019). En esa línea, esta tesis ha permitido identificar los problemas desde un enfoque centrado en las personas, poniendo en el centro a los distintos actores implicados, como proponen Hermus et al. (2020) y Royo et al. (2020), y teniendo en cuenta el contexto en el que estos actúan, acorde a las recomendaciones de Oliveira y Garcia (2019) y Clark (2018). Asimismo, esta investigación contribuye a la literatura al ofrecer un análisis ampliado e integrado de los problemas de los procesos participativos, los cuales hasta ahora aparecían dispersos (Moon, 2002; Mu y Wang, 2020; Roberts, 2004; Kalfeng y Callahan, 2007; Marzuki, 2015), mencionados bajo diversas denominaciones, o simplemente enumerados y clasificados, como en los estudios de Cupps (1977), Irvin y Stansbury (2004), Petts (2004) e Ianniello et al. (2019).

Algunos de los 15 problemas identificados habían sido ya sugeridos previamente en la literatura, aunque con nombres distintos o en estudios sobre procesos o instrumentos concretos. Es el caso del diseño deficiente de los procesos (P2; Roberts, 2004; Ardichvili et al., 2003; Ianniello et al., 2019), la desmotivación pública (P3; Eliasoph, 1997; Soss y Jacobs, 2009; Royo et al., 2011) y la brecha digital (P4; Mu y Wang, 2020; Shahab et al., 2021). La falta de cultura participativa (P1) reúne aspectos como el egoísmo individual (Irvin y Stansbury, 2004), la intimidación (Ardichvili et al., 2003) y la falta de habilidades y organización (Clark, 2018), combinados en un solo problema al compartir una raíz común.

El alto esfuerzo personal para participar (P5) también ha sido señalado por diversos autores anteriormente (Coenen, 2009; Meijer, 2015; Mouter et al., 2021; Bardovi y Gašparík, 2021), relacionado con la falta de tiempo (Innes y Booher, 2004; Ianniello et al., 2019; Roberts, 2004; Marzuki, 2015) y conocimientos (Irvin y Stansbury, 2004; Roberts, 2004).

El problema de la falta de resultados (P6) se asocia a la desconfianza generada por resultados ignorados (Gusmano, 2013; Ianniello et al., 2019; Lowndes et al., 2006) y al desajuste entre expectativas y resultados (Karkin, 2014), además del desánimo por la falta de respuesta institucional (Carman, 2014).



La baja representatividad (P9) también ha sido ampliamente mencionada en la literatura, con formas o denominaciones. Algunos estudios identifican que las personas con más recursos y nivel educativo (Fung, 2006) o aquellas quienes tienen mayor compromiso político (Flanigan et al., 2021) participan más, mientras que minorías y grupos desfavorecidos suelen estar infrarrepresentados (Innes y Booher, 2004; Michels y De Graaf, 2010; Paulis et al., 2024).

La falta de voluntad política (P10) se reconoce en estudios sobre participación y gobierno electrónico (Anthopoulos y Reddick, 2014; Ianniello et al., 2019), asociándose al miedo a perder poder (Lowndes et al., 2006; Ianniello et al., 2019) y a la resistencia organizativa (Schwester, 2009).

El problema de la baja participación (P11) refleja tendencias globales de disminución de la participación democrática (Kostelka y Blais, 2021), afectando tanto a elecciones como a otros procesos (Carman, 2014; Johnson et al., 2023). Su vínculo con una «crisis de la democracia» y con la erosión de legitimidad también ha sido discutido por algunos autores (Lutz y Marsh, 2007; Carman, 2014).

La falta de recursos administrativos (P13) se alinea con las barreras descritas por Norris y Reddick (2013), quienes subrayan las limitaciones financieras en gestión de procesos. Por su parte, el riesgo de distorsión de los resultados por grupos organizados (P15) ha sido tratado por Lowndes et al. (2006), Gusmano (2013) e Ianniello et al. (2019).

Finalmente, este estudio ha permitido identificar una serie de problemas que han sido poco abordados en la literatura, como las regulaciones obsoletas (P7; Innes y Booher, 2004; Hassan et al., 2011), el uso político inapropiado de los procesos participativos (P8; Feiock y Yi, 2018; Curley et al., 2020), la escasa relevancia de los temas tratados (P12) y la limitada difusión de los procesos (P14). La adopción de un enfoque holístico y centrado en las personas, como el que ofrece el SD, ha permitido ampliar la mirada y adoptar una perspectiva más empática, lo que ha facilitado la visibilización de estos problemas menos evidentes, pero potencialmente influyentes en la calidad de los procesos participativos.

Gracias al estudio comparativo que se ha realizado de las percepciones entre diferentes grupos de stakeholders del backstage y frontstage, se han podido entender las diferencias que se dan a la hora de percibir los problemas según el rol de cada stakeholder. Aunque algunos estudios como el de Vigoda (2002) clasifican

los problemas según los stakeholders; o el de Royo y Yetano (2015) compara las percepciones de los problemas de acuerdo a los gestores y participantes, lo han hecho únicamente de un tipo concreto de proceso, del crowdsourcing.

Este análisis comparativo ha ayudado a identificar coincidencias en la percepción de muchos temas, como los relacionados con la baja participación (P11), la escasa representatividad (P9), el mal diseño de los procesos participativos (P2) y el alto esfuerzo personal necesario para participar en los procesos participativos (P5). Por otro lado, también ha permitido observar diferencias, como que los stakeholders del backstage parecen dar más importancia a problemas como la brecha digital (P4), la falta de difusión (P12) o la insuficiencia de recursos administrativos (P13). Además, los actores del frontstage parecen ser más conscientes de problemas como la falta de voluntad política (P10), la desmotivación de los ciudadanos (P3) y el mal uso de los procesos participativos (P8). En general, los stakeholders del backstage tienden a destacar problemas de carácter más técnico y los del frontstage son más conscientes de las dificultades a las que se enfrentan al participar y de los errores que cometen los grupos del backstage.

Además de la identificación y el estudio comparativo con los dos grupos, se mapearon los problemas en un SB. Una herramienta que, si bien ha sido utilizada en ámbitos diversos —como los servicios de coche compartido (Geum y Park, 2011), la purificación de agua (Geum y Park, 2011), las plataformas de aprendizaje en línea (Lim y Kim, 2014) o la gestión de medicamentos (Silva et al., 2021)—, no ha sido aplicada en el estudio de los problemas de los procesos participativos. Gracias a su enfoque holístico, ha sido posible observar los problemas en su contexto y situarlos en el ciclo de vida de los procesos participativos, lo que ha permitido tener una comprensión más rica y contextualizada de su complejidad, en relación con las interacciones y los roles que configuran estos procesos y los condicionan. Además, esta tesis ha sugerido que abordando ciertos problemas que se dan en las etapas tempranas de la experiencia participativa (pre-servicio) se puede reducir la aparición de otros en etapas posteriores. Por ejemplo, si se aborda el problema del mal diseño de los procesos participativos, se podrían reducir los problemas derivados de una participación compleja, costosa y desmotivadora. Así, el enfoque adoptado no solo permitió detectar fallos en el sistema actual, sino también orientar de forma estratégica las decisiones de diseño en las siguientes fases del proyecto.

Además, esta tesis no se limita a identificar y analizar los problemas que afectan a los procesos participativos, sino que también propone soluciones concretas para abordarlos desde la perspectiva del diseño. Estas acciones de diseño han sido desarrolladas desde un enfoque cocreativo y centrado en las personas, lo que facilita que las propuestas respondan de forma ajustada a las necesidades, percepciones y experiencias de los actores implicados. Esto permite avanzar un paso más respecto a otros trabajos que presentan recomendaciones generales (Edelenbos, 1999) o se centran en proponer modelos ideales (Mumford, 1983).

### 9.1.2. Proceso de diseño del ecosistema Idea Zaragoza

El diseño de procesos participativos es un área que ha despertado un considerable interés en la literatura académica a lo largo del tiempo (Webler y Tuler, 2000; Bayley y French, 2007; Ríos Insua y French, 2010; Lee y Kim, 2018). Estudios como los de Rowe y Frewer (2005), Bayley y French (2007), Bryson et al. (2012), Gómez et al. (2013) o Mahajan et al. (2022) han dado lugar a propuestas metodológicas, y otros, como los de Webler et al., (2001), Kessler, (2004) Irvin y Stansbury, (2004), Ryfe, (2005), Ebdon y Franklin, (2006), Gelders et al., (2010), Nabatchi, (2012b) o Hofer y Kaufmann, (2023) se han centrado en estudiar los factores de éxito y fracaso y pueden ser utilizados por los diseñadores de procesos participativos como referencia de requisitos que deben integrar en sus diseños. Sin embargo, distintos estudios subrayan que existen numerosos problemas en torno al diseño de procesos participativos (Yang y Pandey, 2011; Nabatchi y Amsler, 2014; Yadav y Darlington, 2016; Ianniello et al., 2019; Van Den Berg, A., 2019; Mariani et al., 2024) y que existe una brecha entre la teoría y la práctica del diseño de estos procesos (Kantamaturapoj et al., 2018). Existe una carencia significativa de marcos metodológicos estructurados y adaptados a las nuevas corrientes de pensamiento, especialmente aquellos enfoques centrados en las personas y sensibles al contexto social y cultural donde se aplican. Esta carencia ha llevado a que muchos procesos participativos se diseñen principalmente en base a la intuición o al ensayo-error (Ren y Kraut, 2014). Uno de los pocos marcos de trabajo que sí consideran la necesidad de tener en cuenta a usuarios en el diseño de plataformas de e-participación es el de Simonofski et al. (2021). Este estudio puede ser útil como lista de verificación para comprobar si la plataforma incorpora determinadas características; sin embargo, no está concebido como una guía que oriente directamente su diseño.

Frente a esta problemática, el SD surge como una alternativa metodológica prometedora, ya probada exitosamente en áreas como el transporte (Aceves-González, 2014; Lee et al., 2015), la renovación urbana (Melles et al., 2016), la innovación social (Rizzo et al., 2016), la salud (Patrício et al., 2018) o la educación (Kuzmina, 2014). Su potencial radica en su capacidad para gestionar la complejidad intrínseca de los procesos participativos, caracterizados por una gran cantidad de variables, como la interacción entre múltiples actores, intereses diversos y contextos en constante cambio (Nabatchi y Amsler, 2014). Aunque existen precedentes del uso del SD en el ámbito de la gobernanza (Imran et al., 2017; Holmes, 2011; Cantù y Selloni, 2013), en el de la formulación de políticas (Bason, 2014; Junginger, 2015; Junginger, 2017; Coutinho da Silva, 2021; Trischler y Charles, 2019; Mager et al., 2015), en el e-government (Chan et al., 2020) o en la participación ciudadana (Sommer y Cullen, 2009; Blomberg, 2010; Snoeck et al., 2017; Kim, 2018), su aplicación al diseño de procesos participativos en general y de plataformas electrónicas participativas en particular ha sido hasta la fecha pasado por alto.

En este contexto, esta tesis contribuye a la literatura del diseño de procesos participativos ofreciendo un ejemplo de la utilización de este enfoque para el diseño de una plataforma de participación ciudadana electrónica. Tal y como señalan Stickdorn et al. (2017), el SD se caracteriza por estar centrado en las personas, ser colaborativo, secuencial, iterativo, real y holístico. Estas características aportan ventajas metodológicas frente a otros enfoques, que suelen ser rígidos, poco adaptables o demasiado generales, y que no integran el diseño desde una lógica de pensamiento de diseño, dejando de lado aspectos clave como la experiencia del participante (Ren y Kraut, 2014).

El enfoque centrado en las personas del SD ha permitido integrar principios como la empatía y la cocreación a lo largo de todas las etapas del proceso (Stickdorn y Schneider, 2010). Esto ha facilitado la incorporación de las percepciones de todos los actores del ecosistema —y no solo de los proveedores, como ocurre con frecuencia en enfoques tradicionales (Mariani et al., 2024)—, así como captar matices clave sobre las necesidades, emociones y expectativas reales de los participantes. Esta comprensión empática, que rara vez se logra mediante métodos convencionales como encuestas o grupos focales, permite ofrecer respuestas más ajustadas a los problemas concretos (IDEO.org, 2015). En este sentido, el SD responde a la necesidad, señalada por diversos autores, de superar el enfoque estandarizado de los procesos participativos (Mariani et al., 2023) y de las plataformas de e-participación (Simonofski et al., 2021).

Su enfoque colaborativo ha contribuido a hacer que la plataforma refleje las necesidades de la ciudadanía. Por ejemplo, los retos [#evalúaIdeaZaragoza](#) y [#MejoraIdeaZaragoza](#) se lanzaron dirigidos a toda la ciudadanía, lo que permitió recoger ideas, sugerencias y propuestas concretas para mejorar la plataforma, implicando activamente a la ciudadanía en su evolución y fortaleciendo así la confianza y el compromiso con Idea Zaragoza.

Gracias a su carácter secuencial, el diseño de Idea Zaragoza se ha concebido no solo en función de las acciones participativas dentro de la plataforma, sino entendiendo la participación como una experiencia integral —o un servicio— que abarca tanto las acciones previas como las posteriores al momento participativo propiamente dicho.

Gracias a este enfoque iterativo y flexible, se ha podido adaptar continuamente la plataforma al contexto y sus cambios en línea con Bryson et al. (2012), así como a las necesidades emergentes identificadas durante el proceso. Por ejemplo, se tuvo que adaptar el desarrollo tecnológico de la plataforma de acuerdo a un cambio en los plazos de lanzamiento.

Acorde al carácter real del SD, es necesario investigar, idear y evidenciar la realidad. En este sentido, la incorporación al proceso de diseño de herramientas metodológicas clave como los safaris de usuario, los mapas de empatía, los *customer journey map*, los *service blueprints* o las *concept cards*, entre otras, ha representado una contribución destacable respecto a las prácticas tradicionales de diseño. Estas herramientas han permitido captar matices fundamentales sobre las percepciones, necesidades y emociones reales de los participantes. Por ejemplo, las entrevistas en profundidad con distintos actores y los mapas de empatía contribuyeron significativamente a identificar correctamente problemas de la participación que, de otra manera, hubieran sido pasados por alto (Vink y Koskela-Huotari, 2022). Asimismo, las sesiones de cocreación y de testeo con distintos perfiles de usuarios permitieron ir conociendo la percepción real y ajustar las soluciones propuestas a las necesidades de todos los actores implicados. Además, la utilización de todas estas herramientas ayudaron a crear un lenguaje común entre los diversos actores, así como a visualizar ideas intangibles o difíciles de comunicar. Asimismo, el SD introdujo un cambio en el enfoque de diseño: en lugar de centrarse únicamente en cómo diseñar la participación, permitió identificar primero los problemas reales que dificultan una participación efectiva, para luego abordarlos desde una lógica propia del diseño.

Por último, el enfoque holístico propio del SD ha facilitado no diseñar la plataforma como un elemento aislado, sino como parte de un ecosistema complejo compuesto por diversos componentes, actores e interacciones. Este enfoque ha permitido tener una visión integral del proceso de diseño, considerando no solo las necesidades de los usuarios, sino también la viabilidad técnica y económica, así como la sostenibilidad a largo plazo. Además, ha facilitado una coordinación estrecha entre todos los actores implicados, asegurando que el resultado final sea adecuado, equilibrado y alineado con los intereses y capacidades de cada stakeholder.

La metodología PAR no solo facilitó la integración activa de distintos actores en el diseño, desarrollo e implementación de la solución (De Oliveira, 2023), sino que también ofreció un marco metodológico participativo, reflexivo y orientado al cambio. En los talleres realizados con los distintos actores se identificaron y priorizaron problemas, y se propusieron y seleccionaron ideas, todo ello teniendo en cuenta sus contextos específicos. Este enfoque permitió reconocer a los participantes como “co-investigadores” con capacidad para formular preguntas, analizar datos y tomar decisiones junto al equipo de la CDSC y la OPCTGA, redistribuyendo el poder de forma más horizontal. Además, tras cada ciclo de diseño se habilitaron espacios de reflexión crítica, donde se abordaron no solo aspectos técnicos, sino también dimensiones sociales y éticas —como la inclusión digital o la representación de colectivos marginados—, lo que favoreció un aprendizaje más significativo, contextualizado y transformador (O’Brien, 1998).

### 9.1.3. El ecosistema Idea Zaragoza

Existen numerosas iniciativas de plataformas electrónicas participativas, como Consul y Decidim en España, o Better Reykjavik, vTaiwan y Your Priorities en el ámbito internacional. A pesar del auge en su número y estudio, muchas de estas siguen presentando problemas (Shin et al., 2024), son poco utilizadas o cuentan con elevados índices de fracaso (Toots, 2019). En este contexto, esta tesis contribuye con el diseño de una plataforma de participación ciudadana electrónica que presenta unas características que contribuyen específicamente a mejorar los problemas de participación identificados en el contexto de Zaragoza y mejorar su eficacia y aceptación.

### 9.1.3.1. El ecosistema Idea Zaragoza y el Diseño de Servicios

En primer lugar, tal y como se analizó en el Capítulo 8, los resultados permiten validar que Idea Zaragoza constituye un ecosistema funcional y eficaz. La evidencia muestra que ha contribuido considerablemente al aumento del número de los procesos participativos en Zaragoza, posicionando a la ciudad como la tercera de España con mayor número de procesos lanzados, solo por detrás de Madrid y Barcelona (Muñoz, 2024). Además, ha logrado incrementar de forma notable los registros en las bases de datos del gobierno abierto y atraer a grupos tradicionalmente excluidos, como los jóvenes, así como gente sin experiencia previa en procesos participativos. Por otro lado, el estudio del #RetoEvalúaIdeaZaragoza revela un alto nivel de satisfacción entre los participantes con las distintas características del ecosistema, así como un notable grado de compromiso. Además, los resultados reflejan una actitud mayoritariamente positiva hacia Idea Zaragoza, dado que el 94,5 % de los encuestados indicó una probabilidad «alta» o «muy alta» de volver a participar y de recomendar la plataforma a otras personas. Asimismo, los hallazgos respaldan que el ecosistema Idea Zaragoza ha contribuido a mejorar todos los problemas vinculados a la participación ciudadana en la ciudad, previamente identificados en el Capítulo 5.

En segundo lugar, como se menciona en el aparatado anterior, el diseño de Idea Zaragoza no se ha limitado al diseño aislado de una plataforma tecnológica, sino que, gracias al enfoque holístico del Diseño de Servicios, se ha abordado el diseño del ecosistema completo que rodea a la plataforma. Desde esta perspectiva, esto ha implicado diseñar las interacciones entre múltiples actores, canales, distintos puntos de contacto (touchpoints) y procesos con los que estos actores se relacionan. La articulación de todos estos aspectos responde directamente a las necesidades y problemas inherentes a los procesos participativos. El resultado fue la configuración de lo que se ha denominado el ecosistema Idea Zaragoza, compuesto por diversos componentes —como la propia plataforma, distintos grupos de personas (grupos humanos) y medios publicitarios—, así como nuevas formas de organizar los procesos. En este sentido, una de las contribuciones de esta tesis es proponer que el diseño de plataformas de participación ciudadana electrónica puede entenderse como el diseño de un sistema de servicios (Vink et al., 2021), y no simplemente como el desarrollo de una infraestructura e interfaz tecnológica. Esta perspectiva permite superar el enfoque tradicional centrado en la dimensión tecnológica de la plataforma y se reconoce que su efectividad

podría depender de cómo estos elementos se articulan dentro de un sistema de servicios vivo. Esta visión amplía lo planteado por Sanner et al. (2024), quienes subrayan que el diseño de las plataformas, en general, no puede limitarse a aspectos técnicos, sino que debe incorporar mecanismos como la formación, el acompañamiento o la colaboración, orientados a fortalecer las capacidades de los actores y permitir una participación significativa dentro del ecosistema.

#### **9.1.3.2. El ecosistema Idea Zaragoza y las dimensiones de la participación ciudadana**

Otra de las contribuciones que ofrece esta tesis es la propuesta de abordar el diseño de procesos de participación ciudadana en base a las dimensiones de la participación ciudadana identificadas por Bräutigam (2004) y retomadas posteriormente por Hofer y Kaufmann (2023), que son: quién participa, por qué la ciudadanía decide implicarse, cómo se organiza el proceso y cuánto impacto tiene la participación. Estas dimensiones han sido utilizadas principalmente como marcos analíticos para la evaluación de procesos participativos ya implementados (Gaventa, 2006; Fung, 2006) o para desarrollar tipologías que permitan comparar distintos modelos de participación (Dietz y Stern, 2008). Sin embargo, su potencial en el diseño de plataformas de participación ciudadana electrónicas no ha sido explorado. La falta de alineación entre estas dimensiones y la complejidad intrínseca de estos procesos puede traducirse en experiencias fallidas o frustrantes, que deterioran la confianza pública y debilitan el valor de la participación como instrumento democrático (Michels, 2012; Royo y Yetano, 2015; De Blasio et al., 2020). En muchos procesos participativos tradicionales, estas dimensiones han sido tratadas de forma fragmentada: se diseñan canales de participación sin atender a los perfiles que pueden usarlos, se promueven procesos sin garantizar la trazabilidad de sus resultados, o se lanzan convocatorias sin tener en cuenta las motivaciones reales de la ciudadanía. Desde esta perspectiva, se sugiere que el SD puede contribuir a articular estas cuatro dimensiones y facilitar su alineación en un sistema en el que actores, motivaciones, herramientas y resultados estén alineados. A continuación, se describe cómo esta alineación se materializa orientada al diseño del ecosistema.

#### **Idea Zaragoza y la dimensión “quién”**

En relación con la dimensión quién participa, algunos de los principales problemas observados en los procesos participativos ha sido la baja participación



ciudadana (P11), la falta de representatividad (P9), la predominancia de colectivos organizados (P15) y la brecha digital (P4) (Clark, 2018; Mu y Wang, 2020; Mouter et al, 2021; Simonofski et al., 2021; Shahab et al., 2021; Díez-Calvo et al., 2025). Conscientes de que estos problemas no podían abordarse mediante soluciones puntuales, la estrategia desarrollada a través de Idea Zaragoza incorporó diversas acciones destinadas a ampliar la base participativa y garantizar una mayor inclusión. En primer lugar, la propia creación de una plataforma electrónica permitió abrir un nuevo canal de participación más accesible, flexible y alineado con los hábitos digitales actuales. El uso de esta plataforma digital contribuye a aumentar el alcance de la participación y simplificar los procesos, facilitando el acceso desde distintos dispositivos y contextos, lo que contribuye significativamente a reducir las barreras de entrada, especialmente entre colectivos tradicionalmente ausentes (Mossberger et al., 2007; Van Den Berg, 2019).

Por otro lado, se implementó una campaña de difusión multicanal diseñada para aumentar la visibilidad de los procesos. Esta campaña combinó medios generalistas dirigidos al conjunto de la población con acciones específicas para colectivos concretos, e incluyó también formaciones dirigidas al personal municipal implicado en el diseño y dinamización de procesos. En este contexto, se planteó el uso de pantallas informativas en espacios públicos (mupies) para favorecer el descubrimiento espontáneo de los retos en curso.

En este marco, se incorporaron dos grupos humanos clave para mejorar la diversidad y calidad de la participación (Innes y Booher, 2005; Fung, 2006; Ekenberg et al., 2017; Simonofski et al., 2021). Por un lado, el concepto de Grupos de Creativos, una base de datos de personas voluntarias clasificadas según variables sociodemográficas y perfiles participativos, que permite seleccionar a participantes infrarrepresentados e incluirlos en los procesos que lo requieran (Innes y Booher, 2005; Fung, 2006; Ekenberg et al., 2017; Simonofski et al., 2021). Por otro lado, se crearon grupos de trabajo colaborativo y multidisciplinares, integrados por ciudadanía general y agrupada, responsables políticos, diseñadores, personal técnico y expertos y personal relacionado con cada reto concreto, cuya función fue codiseñar y desarrollar propuestas de manera colectiva tanto cada uno de los retos lanzados en la plataforma como las propuestas a implementar. Estos grupos no solo contribuyeron a mejorar la calidad de las propuestas y su viabilidad, sino que también garantizaron una representación más plural y un mayor compromiso con los resultados del

proceso. Al repartir responsabilidades entre perfiles diversos, estos grupos ayudaron a que los procesos fueran más accesibles en su diseño, más sostenibles en su gestión diaria y más efectivos a la hora de obtener resultados concretos, gracias al compromiso colectivo y a la combinación de distintos conocimientos y experiencias. Esta concepción transformó la organización y gestión interna de los procesos de participación en el Ayuntamiento, al reconfigurar tanto los flujos operativos como los roles implicados en el diseño e implementación de cada proceso participativo.

## **Idea Zaragoza y la dimensión “por qué”**

La motivación para la participación, es decir, la dimensión que explica por qué la ciudadanía decide implicarse, resulta fundamental para comprender la sostenibilidad del compromiso participativo. En Zaragoza, la escasa cultura participativa (P1), la desmotivación derivada de experiencias anteriores fallidas (P3), el bajo interés por los temas tratados (P14) y la limitada difusión de las oportunidades de participación (P12) han sido problemas estructurales que han dificultado la implicación ciudadana (P11) (Callahan, 2007; Sossy y Jacobs, 2009; Royo et al., 2011; Pateman, 2012; Clark, 2018; Díez-Calvo et al., 2025). En este contexto, muchas plataformas de participación tienden a obviar las motivaciones reales que impulsan a las personas a participar, más allá del sentido del deber cívico, y como consecuencia, no logran atraer ni sostener la participación (P11). En el diseño de Idea Zaragoza, se abordó esta limitación identificando y priorizando motivaciones específicas como el reconocimiento social, el componente lúdico o el deseo de colaboración, que sirvieron como base para el desarrollo de funcionalidades orientadas a estimular el interés y el compromiso a lo largo del proceso (Hassan y Hamari, 2020; Romano et al., 2022). Entre estas funcionalidades destacan los sistemas de votación por “likes”, la gamificación de ciertas dinámicas, los rankings de ideas más apoyadas y la posibilidad de generar grupos colaborativos para la cocreación de propuestas. Asimismo, se implementaron diversas llamadas a la acción, como campañas de seguimiento en redes sociales y mupies por las calles, cuentas atrás en momentos clave del proceso y recursos visuales que reforzaban la urgencia o el impacto de la participación (Alves y Pinto de Sousa, 2024; Lin y Kant, 2021; Turken y Eyuboglu, 2021). Se introdujo, además, la posibilidad de que la ciudadanía participase en la selección de los retos, con el objetivo de asegurar que los temas abordados resultasen relevantes y significativos (P14), lo cual puede contribuir también a contrarrestar la baja participación (P11).

## Idea Zaragoza y la dimensión “cómo”

Respecto a la dimensión cómo se organiza el proceso, tanto los instrumentos como los procedimientos de participación ciudadana han estado tradicionalmente condicionados por una lógica burocrática, lo que ha derivado en procesos largos, complejos y poco accesibles para buena parte de la población (P2, P5) (Oliveira y García, 2019; Benyey et al., 2020; Mariani et al., 2024; Díez-Calvo et al., 2025). A estos problemas se suma la brecha digital (P4), entendida no solo como una cuestión de acceso a la tecnología, sino también como una diferencia en las capacidades de uso y comprensión de los entornos digitales (Epstein et al., 2014; Karkin, 2014; Díez-Calvo et al., 2025). Otro problema a considerar es la falta de recursos en la administración (P13) en momentos clave de la experiencia participativa, especialmente durante las fases de diseño y recogida y gestión de los resultados. Para abordar estos problemas se siguieron cuatro líneas de trabajo principales: el diseño de la interfaz, el diseño de la estructura y arquitectura de la plataforma, el diseño de los retos lanzados (es decir, los propios procesos participativos) y el diseño de la gestión de los retos.

El diseño de la interfaz de la plataforma Idea Zaragoza se basó en un enfoque centrado en la experiencia de usuario (UX), priorizando la usabilidad, la claridad en la navegación y la accesibilidad como elementos clave para fomentar una participación inclusiva (Yang et al., 2019; Hasan et al., 2024; Kumar et al., 2024; Sebunya y Gichuki, 2024). Esta estrategia se adoptó deliberadamente frente a la incorporación de tecnologías excesivamente avanzadas, que, como señala Zheng (2015), pueden resultar poco intuitivas y alejadas de las capacidades reales de buena parte de la ciudadanía. Esta orientación guió tanto las decisiones técnicas como visuales, desde el acceso multidispositivo y ayudas contextuales hasta el cumplimiento de los criterios WCAG (como alto contraste, lectores de pantalla o navegación por teclado), con el objetivo de reducir barreras especialmente para quienes enfrentan la brecha digital (United Nations, 2020; Simonofski et al., 2021). En este sentido, también se trató de diseñar una plataforma que se alejase del carácter impersonal, a menudo percibido como frío o distante de algunas de estas plataformas (Norman, 2005; Jokinen, 2015; Pandey et al., 2023). A través del trabajo con narrativas, lenguaje claro y estrategias de comunicación visual, se diseñó una experiencia más próxima y comprensible (Peng y Matterns, 2016; Nikulina et al., 2024; Yuan et al., 2024). Un ejemplo de ello fue la unificación semántica de las distintas tipologías de procesos bajo la categoría común de “reto”, buscando una identificación más clara y accesible por

parte de la ciudadanía. Asimismo, se incorporaron infografías explicativas en distintos puntos del recorrido, con el objetivo de guiar, contextualizar y reducir la incertidumbre en cada fase del proceso.

La estructura y arquitectura de Idea Zaragoza es modular y escalable, diseñada para adaptarse a nuevas necesidades sin quedar limitada por un diseño cerrado. La plataforma permite lanzar procesos de distinta escala y naturaleza: desde procesos participativos a nivel ciudad, hasta dinámicas de grupos reducidos o procesos internos de la propia administración. Cada tipo de proceso se adapta y diseña según las necesidades del proyecto, alejándolo de soluciones de “talla única” (Mariani et al., 2023) y evitando los problemas que surgen al implantar software estandarizado (Simonofski et al., 2021). Para ello, se optó por el uso de software de código abierto (software libre) y su desarrollo fue asumido por el equipo de la OPCTGA, en línea con lo que plantea Addo (2022), quien destaca la importancia de que los gobiernos eviten soluciones fijas o dependientes de proveedores externos, ya que estas pueden volverse obsoletas o difíciles de modificar. Este enfoque ha permitido incorporar nuevas funcionalidades, redefinir flujos de trabajo e integrar diversos formatos de participación sin necesidad de rediseñar la plataforma desde cero. Además, el uso de software libre no solo elimina costes asociados a licencias, contribuyendo a una mayor sostenibilidad económica, sino que también facilita su replicabilidad y adaptación en otros contextos o territorios. En conjunto, estas decisiones refuerzan un modelo más abierto, accesible y colaborativo, que contribuyen a garantizar la evolución continua de la plataforma a lo largo del tiempo. Esto supone una diferencia importante frente a otras plataformas. Por ejemplo, Consul o Decidim, aunque permiten una amplia personalización, presentan grandes dificultades y costes altos cuando se quieren adaptar o ampliar funciones fuera de su diseño original. Lo mismo ocurre con Civiciti o GoVocal, plataformas privadas cuyo modelo cerrado limita la autonomía de las instituciones y genera dependencia técnica y económica.

En cuanto al rediseño de los propios procesos participativos, se trató de reducir el esfuerzo requerido y adaptarse la relación esfuerzo-nivel de implicación y poder. Se eliminaron requisitos innecesarios, como el registro obligatorio en ciertas fases, y se ofrecieron múltiples vías de participación: desde opciones rápidas con pocos datos, pasando por versiones breves tipo “tweet”, hasta formularios más detallados. También se incorporaron funcionalidades como la visualización aleatoria de propuestas, filtros temáticos y rankings, para facilitar

la navegación y destacar la diversidad de ideas. Todo ello busca contribuir no solo a mejorar la accesibilidad y la eficiencia, sino también a contrarrestar la falta de cultura participativa (P1), fomentando una experiencia más ágil, significativa y adaptada a una ciudadanía diversa.

Por último, para hacer frente a los problemas relacionados con la gestión, se implementaron herramientas orientadas a la automatización de tareas repetitivas, lo que permitió agilizar la gestión y reducir los tiempos de espera, particularmente en el análisis de resultados. Asimismo, se creó un grupo colaborativo encargado tanto del diseño del proceso como de la gestión de los resultados, con el objetivo de aliviar la carga de trabajo del personal técnico de la administración. A esto se sumó la simplificación de ciertos procedimientos administrativos.

### **Idea Zaragoza y la dimensión “cuánto”**

La dimensión relacionada con el nivel de impacto de la participación (cuánto impacto) ha representado históricamente uno de los puntos más frágiles de los procesos participativos, donde se ha visto condicionada por problemas como la falta de ejecución de los resultados (P6) ([Anthopoulos y Reddick, 2014](#); [Díez-Calvo, 2025](#)), junto con los malos usos políticos (P8) o la falta de interés político (P10). Todos estos problemas han conducido a la desmotivación ciudadana (P3) y a la falta de participación en los procesos por parte de la ciudadanía (P11).

Gracias a las sesiones de cocreación y testeo llevadas a cabo, se descubrió que una forma eficaz de garantizar el compromiso político y alinear los recursos disponibles de la administración era involucrar a una gran variedad de actores en el diseño de los procesos participativos y en el desarrollo de los resultados obtenidos en el ecosistema de Idea Zaragoza ([Røiseland, 2022](#)). Como resultado, se crearon grupos de trabajo colaborativo y multidisciplinares para codiseñar y desarrollar tanto los retos a lanzar como las propuestas seleccionadas. Se trabajó con personal técnico para alinear el grupo colaborativo y la plataforma con los flujos administrativos existentes, definiendo claramente qué unidades se encargan de cada fase y cómo responder. La existencia de este grupo buscó facilitar que los retos propuestos fueran usables, interesantes y viables, y que las soluciones propuestas fueran prácticas y viables. Este enfoque también pretende facilitar la implementación real de las propuestas, reduciendo el riesgo de que los responsables políticos ignorasen u omitiesen los resultados del proceso (P8, P10).

Además, como mecanismo complementario para reforzar la rendición de cuentas y valorar el impacto de cada proceso (Chouinard, 2013), se incorporó una sección específica dentro de la plataforma destinada a la evaluación de los resultados y del grado de satisfacción con el reto. Esta funcionalidad permite valorar el impacto real de cada reto, identificar oportunidades de mejora y generar aprendizaje institucional.

Otro de los aspectos que se detectaron en el estudio de los problemas de los procesos participativos es que, en muchos casos, los procesos lograban alcanzar objetivos, pero sin comunicar adecuadamente los resultados obtenidos (P2) (Chen et al., 2010; Díez-Calvo et al., 2025), lo que alimentaba la percepción de ineficacia. En este sentido, Idea Zaragoza implementa un conjunto de herramientas que refuerzan la trazabilidad, la transparencia y la percepción de influencia real. La plataforma incluye una página de resultados y un tablero de seguimiento (“Mi historial”) que permiten conocer en tiempo real el estado de las propuestas, desde su presentación hasta su posible implementación. A esto se suman visualizaciones accesibles, retornos públicos y justificaciones institucionales que permiten entender cómo y por qué se toman determinadas decisiones, así como la difusión de los resultados mediante los mupies situados en la vía urbana.

El ecosistema de Idea Zaragoza muestra cómo la alineación de las distintas dimensiones del proceso participativo, basada en una concepción más humana, contextual y sistémica de la participación ciudadana, permite transformar la experiencia participativa. A diferencia de otras plataformas, Idea Zaragoza no se limita a ser un instrumento tecnológico, sino que configura un ecosistema más amplio que articula personas, información, procesos, acciones y otros componentes, de acuerdo con la idea de servicio de Maglio et al., (2009) para dar respuesta y adaptarse a las necesidades del contexto y de la ciudadanía.

## 9.2. Implicaciones prácticas

Esta tesis tiene varias implicaciones prácticas. El ecosistema Idea Zaragoza, desarrollado como parte central de esta investigación, actúa como un ejemplo empírico y un modelo práctico de aplicación del SD al diseño de plataformas de participación ciudadana electrónica. Su diseño no solo responde a un contexto local específico, sino que también incorpora principios, herramientas y estructuras replicables que pueden adaptarse a otras realidades institucionales. Es decir, esta investigación propone el enfoque del SD como marco metodológico para quienes diseñan e implementan procesos participativos, introduciendo un enfoque que combina la empatía, la visualización sistémica, el prototipado y la mejora iterativa.

De este modo, Idea Zaragoza se convierte en una referencia útil para otras ciudades o entidades públicas interesadas en renovar sus procesos y plataformas de participación ciudadana mediante soluciones centradas en las personas.

Por ejemplo, elementos como la estructuración de los procesos a través del concepto de “reto”, el uso de páginas específicas como la “página de ideas” o la “página de desafíos”, la conformación de equipos colaborativos multidisciplinares para el diseño de los retos o las llamadas a la acción gamificadas pueden ser reutilizados o adaptados para diseñar experiencias de participación más atractivas, comprensibles y efectivas. Estos componentes no solo mejoran la usabilidad de la plataforma, sino que promueven una interacción más significativa entre ciudadanía y administración.

A través de esta investigación, es posible estudiar problemas comunes en la participación ciudadana, como la baja implicación de los usuarios, la desconfianza en la utilidad de los procesos participativos o la dificultad para

entender las dinámicas de participación. Asimismo, se identifican insights relevantes sobre barreras (como la falta de tiempo o de conocimientos sobre participación), motivaciones (como el deseo de influir en decisiones locales o de pertenecer a una comunidad activa) y expectativas (como la transparencia en la retroalimentación o la visibilidad del impacto). También emergen ideas de diseño y dinámicas, como el uso de juegos participativos, la integración de grupos de personas para la gestión de los retos y las contribuciones o la incorporación de pantallas interactivas en las calles, que podrían ser adaptadas a otros contextos. En este sentido, esta investigación no solo ofrece una solución práctica, sino también un punto de partida para la generación de conocimiento aplicable y transferible en el ámbito de la innovación democrática.

Los hallazgos del estudio de los problemas de los procesos participativos pueden ayudar a los políticos, a los trabajadores de la administración pública o a los diseñadores de procesos participativos a diseñar procesos más eficientes y exitosos. Estos resultados señalan cuáles son los principales problemas a resolver, en qué momento aparecen y cómo se relacionan con los actores. Así, estos resultados proporcionan una base sólida para que los profesionales promuevan, conceptualicen, diseñen y desarrollen mejores procesos participativos. Además, del análisis del SB se observa que los problemas en una etapa del proceso pueden influir tanto en los problemas en la misma etapa del proceso como en los problemas en etapas posteriores, lo que sugiere que los esfuerzos para mitigar los problemas en etapas anteriores pueden tener un impacto positivo en todo el proceso. Por ejemplo, asignar más recursos a la administración puede conducir a procesos participativos bien diseñados, lo que a su vez puede facilitar la participación ciudadana al reducir el nivel de esfuerzo requerido para participar y reducir la brecha digital.

Además, las acciones de diseño propuestas en los resultados de esta tesis pueden facilitar esta tarea al sugerir líneas de acción para abordar cada problema. Así, la combinación de estas acciones de diseño y los conocimientos proporcionados por el SB pueden ayudar a los responsables políticos y a los funcionarios de cada administración pública a determinar la estrategia más adecuada para su caso particular. Por su parte, los grupos de ciudadanos y otros stakeholders en primera línea pueden utilizar los resultados de esta tesis para identificar áreas de mejora en los procesos participativos en su ámbito de acción y proponer mejoras prácticas y realistas a los procesos existentes. Los diseñadores pueden aprovechar este conocimiento para diseñar con mayor empatía, lo que les



permitirá comprender mejor las expectativas y experiencias de los ciudadanos que participan en los procesos participativos. También les permite garantizar que el diseño de estos procesos se beneficie de las diversas perspectivas y conocimientos de los diferentes actores involucrados en el proceso.

Los resultados de esta tesis no solo son relevantes para el caso específico analizado, sino que también pueden ser transferibles a otros procesos de participación pública en el gobierno, especialmente en contextos donde la participación ciudadana está regulada y estructurada, como en la mayoría de los países desarrollados. La adaptabilidad del enfoque ofrece a los gestores y diseñadores de procesos participativos la oportunidad de aplicar este enfoque o adaptar los resultados identificados en esta tesis a sus propios contextos.

Por último, esta investigación contribuye a explorar el potencial del enfoque de SD en el ámbito de la participación ciudadana, ampliando la evidencia sobre su aplicabilidad en contextos institucionales reales. De acuerdo con Design Council (2013b), al documentar una práctica exitosa, esta tesis contribuye a reforzar la legitimidad y credibilidad del SD como metodología eficaz para entornos institucionales. Esta validación práctica puede impulsar su incorporación en distintas esferas de gobernanza, favoreciendo una cultura administrativa orientada al diseño de los servicios.

## 9.3. Limitaciones

A pesar de sus contribuciones, esta tesis presenta una serie de limitaciones que es necesario reconocer para contextualizar adecuadamente los resultados obtenidos y orientar futuras investigaciones.

El diseño y validación de la plataforma Idea Zaragoza se realizaron mediante una metodología sólida basada en los principios del SD y la PAR, no obstante, ambas presentan ciertas limitaciones.

Por un lado, la investigación presenta un marcado enfoque contextual, propio del SD, que permite comprender en profundidad el entorno en el que se aplica. Sin embargo, esta misma orientación puede limitar la generalización de los resultados a otros contextos (Horváth, 2008). En este caso, la investigación se llevó a cabo durante un periodo limitado y en un contexto geográfico y político específico. De forma particular, en el estudio de los problemas de los procesos participativos, la mayoría de la muestra analizada procedía de un grupo concreto de expertos en participación de la ciudad de Zaragoza, lo que podría haber condicionado la identificación de ciertos problemas vinculados al contexto local. Por este motivo, sería conveniente replicar la investigación en otras ciudades, con distintos perfiles de actores y condiciones organizativas, para comprobar si los resultados se mantienen y reforzar así la validez y transferibilidad del enfoque del SD en el diseño de plataformas de participación electrónica. No obstante, es razonable pensar que los resultados podrían aplicarse en ciudades con características similares en términos de tamaño, estructura administrativa y política y nivel de participación ciudadana.

Además de su marcada orientación contextual, estos enfoques favorecen una estrecha vinculación con los actores implicados, lo que no siempre facilita

una participación auténtica y equilibrada (De Oliveira, 2023), ni garantiza la ausencia de relaciones de poder entre investigadores y participantes (Gélineau et al., 2024), en el caso de la PAR. Además, al basarse en el diálogo con múltiples actores, el conocimiento generado no es neutral ni universal, sino fruto de una interacción contextualizada. Si bien esto limita la generalización de resultados, también permite generar aprendizajes más ajustados a las necesidades reales de la ciudadanía y su contexto.

Por otro lado, el SD no se limita al uso de herramientas o desarrollar determinadas acciones, sino que implica una forma de pensar específica. Aunque no es necesario ser diseñador para aplicar el enfoque del SD, contar con profesionales con formación en este ámbito puede resultar de gran ayuda. En este sentido, la replicabilidad de la experiencia no debe entenderse como una simple reproducción de acciones, sino como un proceso que requiere ser adaptado al contexto local, supervisado o acompañado por profesionales capaces de aplicar de forma adecuada los principios del SD. La falta de estos perfiles especializados puede suponer una dificultad añadida para implementar la experiencia en entornos que no cuenten con los recursos necesarios.

Además, aunque los resultados de la validación del ecosistema Idea Zaragoza fueron positivos, deben entenderse como un primer avance que demuestra el potencial del SD en un caso concreto, sin que ello implique una confirmación definitiva de su eficacia en otros contextos. No obstante, la solidez metodológica y los principios aplicados en esta investigación facilitan su adaptación a escenarios con características similares, y sus enfoques, herramientas y aprendizajes pueden resultar útiles en distintos entornos (Iriarte et al., 2018).

Esta tesis no ha podido evaluar el impacto del ecosistema en la cultura participativa de la ciudad. Aunque se han recogido evidencias sobre su funcionamiento y percepción, quedan pendientes estudios que analicen cambios a medio y largo plazo en aspectos como el empoderamiento ciudadano, la redistribución del poder o la transformación institucional. No obstante, se establecen las bases para que futuras investigaciones aborden esta evaluación con mayor profundidad.

Por último, los resultados de la validación indican que algunos aspectos de la plataforma presentan margen de mejora. Esto puede explicarse, en parte, por el hecho de que el grado de implementación de ciertas funcionalidades estuvo

condicionado por los plazos operativos y las limitaciones técnicas del desarrollo, lo que ha podido afectar parcialmente la experiencia de los usuarios durante la fase de validación. Un ejemplo destacado es el caso de la brecha digital, identificada como uno de los problemas con mayor margen de mejora. Aunque la valoración obtenida en este aspecto refleja ciertos avances, también pone de manifiesto la persistencia de limitaciones significativas. Es fundamental tener en cuenta que, al tratarse de una herramienta digital, Idea Zaragoza está sujeta a barreras de acceso inherentes a este tipo de tecnología. Esto subraya la necesidad de seguir desarrollando estrategias complementarias que permitan garantizar una participación verdaderamente inclusiva, especialmente para aquellos colectivos con menor acceso o competencias digitales.

## 9.4. Trabajos futuros

Aparte de las contribuciones que aporta esta tesis, también abre vías para futuras investigaciones.

El ecosistema Idea Zaragoza se encuentra actualmente implementado y en funcionamiento, siendo utilizado activamente por diversas áreas del Ayuntamiento de Zaragoza para impulsar procesos participativos. Su consolidación como herramienta institucional y su uso continuado en contextos reales le confieren un valor añadido que trasciende su dimensión tecnológica, posicionándolo también como un entorno para la experimentación e innovación. En este sentido, Idea Zaragoza se configura como un laboratorio vivo de participación ciudadana. Su estructura modular, su arquitectura tecnológica flexible y su enfoque metodológico centrado en las personas lo convierten en un espacio idóneo para explorar y testear nuevos enfoques en el diseño de procesos participativos, así como para evaluar funcionalidades orientadas a mejorar tanto la experiencia de usuario como la eficacia de los procesos.

Desde esta perspectiva, el ecosistema representa una oportunidad singular para avanzar en la investigación sobre participación electrónica. Permite experimentar con diferentes estrategias de implicación, analizar de forma continua el comportamiento de los usuarios, monitorizar la evolución de los niveles de participación y evaluar la percepción del impacto generado. Así, Idea Zaragoza no solo responde a una necesidad institucional concreta, sino que también se proyecta como una plataforma de conocimiento abierto.

En relación con el estudio de los problemas de los procesos participativos, esta tesis los analiza considerando dos categorías de stakeholders: aquellos que actúan en primer plano (*frontstage stakeholders*) y aquellos que operan entre bastidores

(*backstage stakeholders*). Sin embargo, esta categorización es una de las muchas posibilidades, por lo que futuros estudios podrían analizar estos problemas con un mayor nivel de detalle, según, por ejemplo, el tipo de ciudadano dentro de cada una de estas categorías (por ejemplo, el grupo entre bastidores podría subdividirse en políticos, funcionarios públicos, representantes ciudadanos, académicos, etc.).

Además, los resultados de esta tesis abren la posibilidad de desarrollar un toolkit o marco de trabajo basado en el enfoque del Diseño de Servicios, orientado a facilitar su aplicación en el diseño de procesos participativos. Este recurso permitiría trasladar los aprendizajes obtenidos a una guía práctica dirigida a profesionales y responsables públicos de la participación ciudadana, fortaleciendo sus capacidades para diseñar iniciativas participativas más centradas en las personas, coherentes metodológicamente y adaptables a distintos contextos institucionales.



## 10. Conclusiones



## 10.1. Conclusiones

Los resultados presentados en esta tesis exponen el diseño y desarrollo del ecosistema Idea Zaragoza, orientado a mejorar los procesos participativos en la ciudad de Zaragoza. Asimismo, destacan la relevancia del Diseño de Servicios en la configuración de procesos y plataformas de participación ciudadana. A lo largo de las distintas investigaciones realizadas, se han cumplido los objetivos planteados: (1) se ha diseñado y validado una plataforma electrónica de participación ciudadana, (2) se ha proporcionado una revisión de la literatura de los problemas de los procesos de participación ciudadana y del diseño de los procesos participativos, (3) se han analizado los problemas asociados a los procesos participativos desde un enfoque de Diseño de Servicios, (4) se han propuesto acciones de diseño para la mejora de los problemas de la participación ciudadana y (5) se ha analizado el impacto de la plataforma desarrollada en la mejora de los problemas de participación ciudadana. Estos avances tienen implicaciones relevantes tanto para los diseñadores y técnicos encargados del desarrollo de procesos participativos como para los responsables políticos, ya que se introduce un enfoque de diseño hasta ahora no aplicado en este contexto que muestra un alto potencial en su implementación. Además, se han identificado diversos problemas y acciones de diseño que pueden ser considerados tanto en el desarrollo de futuros procesos participativos como en la formulación de políticas públicas.

El diseño de procesos participativos implica atender a múltiples variables que inciden en su resultado, como el contexto en el que se desarrollan, las necesidades, problemas y expectativas de la ciudadanía. Aunque la literatura sobre el diseño de procesos participativos y plataformas de participación electrónica es extensa, son escasos los estudios que ofrecen métodos estructurados, guiados y aplicables en contextos reales. Además, la mayoría

carece de un enfoque centrado en las personas y adaptado al contexto, lo que a menudo obliga a los profesionales a basarse en la intuición o recurrir al método de ensayo y error. En este contexto, esta tesis aporta una doble contribución: por un lado, presenta una herramienta de participación electrónica diseñada para superar los problemas identificados; por otro, propone el uso del Diseño de Servicios como marco metodológico que puede guiar a diseñadores y técnicos en la creación de procesos más eficaces, inclusivos y centrados en las personas. Asimismo, esta tesis plantea la necesidad de alinear las distintas dimensiones de la participación —el qué, quién, por qué y cómo— a través del propio proceso de diseño, y sostiene que el Diseño de Servicios constituye un enfoque adecuado para facilitar dicha alineación. Aunque los resultados de la validación pueden ser sometidos a pruebas adicionales para verificar su validez en otros aspectos, los datos obtenidos hasta ahora son prometedores. En concreto, los resultados de esta tesis sugieren que las plataformas de participación deben abordarse desde una perspectiva holística, como sistemas de servicio, en lugar de centrarse exclusivamente en los aspectos tecnológicos. Esto implica considerar las distintas interacciones, componentes y actores que conforman el ecosistema participativo, así como incorporar elementos como la gamificación, llamadas a la acción tanto en entornos digitales como presenciales, y estrategias de comunicación que no solo difundan la existencia de la plataforma, sino que también eduquen a la ciudadanía sobre cómo participar activamente.

Por último, desde la perspectiva de las políticas públicas, esta tesis aporta en dos aspectos fundamentales. En primer lugar, identifica los principales problemas asociados a los procesos de participación ciudadana, lo cual resulta útil para el diseño y mejora de políticas relacionadas. En segundo lugar, proporciona evidencia de que el Diseño de Servicios es un enfoque eficaz y aplicable al diseño de servicios públicos, ofreciendo un caso práctico validado que puede servir como referencia para que los responsables políticos comiencen a confiar en su potencial y adoptarlo en futuras iniciativas.

## 10.2. Conclusions

The results presented in this thesis outline the design and development of the Idea Zaragoza ecosystem, which aims to improve participatory processes in the city of Zaragoza. They also highlight the importance of Service Design in shaping citizen participation processes and platforms. The different research projects carried out have achieved the following objectives: (1) an electronic platform for citizen participation was designed and validated, (2) a review of the literature on the problems of citizen participation processes and the design of participatory processes was carried out, (3) the problems associated with participatory processes were analysed from a Service Design approach, (4) design actions were proposed to improve the problems of citizen participation, and (5) the impact of the developed platform on improving the problems of citizen participation was analysed. These advances have relevant implications for both designers and technicians responsible for the development of participatory processes, as well as for policy makers, as they introduce a design approach that has not been applied before and shows a high potential for implementation. In addition, several problems and design actions have been identified that can be considered both in the development of future participatory processes and in the formulation of public policies.

The design of participatory processes involves addressing several variables that affect their outcome, such as the context in which they take place and the needs, problems and expectations of citizens. Although the literature on the design of participatory processes and e-participation platforms is extensive, few studies provide structured, guided methodologies that can be applied in real-world contexts. Furthermore, most lack a human-centred and context-specific approach, often forcing practitioners to rely on intuition or trial and error. In this context, this thesis makes a twofold contribution: on the one hand, it

presents an e-participation tool designed to overcome the problems identified; on the other hand, it proposes the use of Service Design as a methodological framework that can guide designers and technicians in creating more effective, inclusive and human-centred processes. Furthermore, this thesis raises the need to align the different dimensions of participation – what, who, why and how – through the design process itself, and argues that Service Design is an appropriate approach to facilitate such alignment. Although the validation results may require further testing to verify their validity in other respects, the data obtained so far is promising. In particular, the findings of this thesis suggest that participation platforms should be approached from a holistic perspective, as service systems, rather than focusing exclusively on technological aspects. This involves considering the different interactions, components and actors that make up the participation ecosystem, as well as incorporating elements such as gamification, calls to action in both digital and face-to-face environments, and communication strategies that not only publicise the existence of the platform but also educate citizens on how to actively participate.

Finally, from a public policy perspective, this thesis contributes in two fundamental ways. First, it identifies the main problems associated with citizen participation processes, which is useful for designing and improving related policies. Second, it provides evidence that Service Design is an effective and applicable approach to public Service Design, and offers a validated case study that can serve as a reference for policy makers to begin to trust its potential and adopt it in future initiatives.



# Referencias

- Aceves-González, C. (2014). *The application and development of inclusive service design in the context of a bus service*. (Tesis doctoral, Loughborough University). <https://dspace.lboro.ac.uk/2134/16265>
- Adamson, D. (2010). Community empowerment: Identifying the barriers to “purposeful” citizen participation. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(3/4), 114–126. <https://doi.org/10.1108/01443331011033319>
- Addo, A. (2022). Orchestrating a digital platform ecosystem to address societal challenges: A robust action perspective. *Journal of Information Technology*, 37(4), 359–386. <https://doi.org/10.1177/02683962221088333>
- Adnan, M., Ghazali, M., y Othman, N. Z. S. (2022). E-participation within the context of e-government initiatives: A comprehensive systematic review. *Telematics and Informatics Reports*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.teler.2022.100015>
- Alfaro, C., y Gómez, J. (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la Administración Pública. *Methaodos Revista De Ciencias Sociales*, 4(2), 274–290. <https://doi.org/10.17502/m.rcs.v4i2.124>
- Allen, B., Tamindael, L. E., Bickerton, S. H., y Cho, W. (2020). Does citizen coproduction lead to better urban services in smart cities projects? An empirical study on e-participation in a mobile big data platform. *Government Information Quarterly*, 37(1), 101412. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101412>
- Alves, S., y Pinto de Sousa, A. (2024). The Impact of Visual Design on Public Participation. Case Study in Cyberjournalism. En N. Martinns, D. Brandao, y A. Fernandes-Marcos (Eds.), *Perspectives on Design and Digital Communication IV* (pp. 33–52). Springer Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-41770-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-41770-2_3)
- Amichai-Hamburger, Y. (2008). Potential and promise of online volunteering. *Computers in Human Behavior*, 24(2), 544–562. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.02.004>
- Amirkhanyan, A. A., Cheon, O., Davis, J. A., Meier, K. J., y Wang, F. (2019). Citizen Participation and Its Impact on Performance in U. S. Nursing Homes. *The American Review of Public Administration*, 49(7), 840–854. <https://doi.org/10.1177/0275074019854172>
- Andersen, S. C. (2013). Coproduction and Equity in Public Service Delivery. *Public Administration Review*, 73(5), 704–713. <https://doi.org/10.1111/puar.12094>
- Ansell, C., y Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Anthopoulos, L. G., y Reddick, C. G. (Eds.). (2014). *Government e-Strategic Planning and Management. Practices, Patterns and Roadmaps* (3). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-8462-2>

- Aquaro, V., Armstrong, W. E., Kwok, W. M., Spearing, P., Alberti, A., Hafeez, S., y Haataja, A. (2014). *United Nations E-Government Survey 2014: E-Government for the Future We Want*. United Nations.
- Ardichvili, A., Page, V., y Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64–77. <https://doi.org/10.1108/13673270310463626>
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Auernhammer, J., y Roth, B. (2021). The origin and evolution of Stanford University’s design thinking: From product design to design thinking in innovation management. *Journal of Product Innovation Management*, 38(6), 623–644. <https://doi.org/10.1111/jpim.12594>
- Ayuntamiento de Zaragoza. (2021a). Video de youtube. *Sede Electrónica Ayuntamiento de Zaragoza*. <https://www.youtube.com/watch?v=L6oNec4sIVw>
- Ayuntamiento de Zaragoza. (2021b). Formulario de participación. *Sede Electrónica Ayuntamiento de Zaragoza*. <https://www.zaragoza.es/sede/portal/participacion/consejos/grupos-trabajo/covid-19>
- Ayuntamiento de Zaragoza. (2023a). *Mobile age*. *Sede Electrónica Ayuntamiento de Zaragoza*. [www.zaragoza.es/sede/portal/movil-edad/](http://www.zaragoza.es/sede/portal/movil-edad/)
- Ayuntamiento de Zaragoza. (2023b). *ThinkZAC*. *Sede Electrónica Ayuntamiento de Zaragoza*. [www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/thinkzac.htm](http://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/thinkzac.htm)
- Ayuntamiento de Zaragoza. (2025). *Idea Zaragoza*. *Sede Electrónica Ayuntamiento de Zaragoza*. <https://www.zaragoza.es/sede/servicio/ideazgz/>
- Babbie, E. (2013). *The practice of social research* (13th ed.). Wadsworth CENTAGE Learning.
- Baiocchi, G. (2001). Participation, activism, and politics: The Porto Alegre experiment and deliberative democratic theory. *En Politics and Society* 29(1) 43–72. <https://doi.org/10.1177/0032329201029001003>
- Bardovi, J., y Gašparík, J. (2021). Enablers of Participatory Budgeting in Slovakia During the COVID-19 Pandemic. *En Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 29(1). <https://doi.org/10.46585/sp29011248>
- Barnes, M., Newman, J., Knops, A., y Sullivan, H. (2003). Constituting “the public” in public participation. *Public Administration*, 81(2), 379–399. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00352>
- Barnes, M., Newman, J., y Sullivan, H. (2007). *Power, participation and political renewal: Case studies in public participation* (1st ed.). Bristol University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt9qgrqs>



- Baruch, A., May, A., y Yu, D. (2016). The motivations, enablers and barriers for voluntary participation in an online crowdsourcing platform. *Computers in Human Behavior*, 64, 923–931. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.07.039>
- Bason, C. (2014). *Design for Policy* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315576640>
- Baum, H. S. (2001). Citizen Participation. En N. J. Smelser y P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 1840–1846). <https://doi.org/10.1016/b0-08-043076-7/04439-9>
- Baumeister, R. F., y Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311–320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>
- Bayley, C., y French, S. (2007). Designing a participatory process for stakeholder involvement in a societal decision. *Group Decision and Negotiation*, 17(3), 195–210. <https://doi.org/10.1007/s10726-007-9076-8>
- Benyei, P., Pardo-de-Santayana, M., Aceituno-Mata, L., Calvet-Mir, L., Carrascosa-García, M., Rivera-Ferre, M., Perdomo-Molina, A., y Reyes-García, V. (2020). Participation in Citizen Science: Insights from the CONECT-e Case Study. *Science, Technology, & Human Values*, 46(4), 755–788. <https://doi.org/10.1177/0162243920948110>
- Bherer, L., y Breux, S. (2012). The diversity of public participation tools: Complementing or competing with one another? *Canadian Journal of Political Science*, 45(2), 379–403. <https://doi.org/10.1017/S0008423912000376>
- Bherer, L., Fernández-Martínez, J. L., García Espín, P., y Jiménez Sánchez, M. (2016). The promise for democratic deepening: the effects of participatory processes in the interaction between civil society and local governments. *Journal of Civil Society*, 12(3), 344–363. <https://doi.org/10.1080/17448689.2016.1215957>
- Bingham, L. B. (2010). The next generation of administrative law: Building the legal infrastructure for collaborative governance. *Wisconsin Law Review*. <https://ssrn.com/abstract=1646725>
- Bingham, L. B., Nabatchi, T., y O’Leary, R. (2005). The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government. *Public Administration Review*, 65(5), 547–558. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00482.x>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., y Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Review Management*, 50(3). <https://doi.org/10.2307/41166446>
- Blakeley, G., y Evans, B. (2009). Who participates, how and why in urban regeneration projects? The case of the new “city” of East Manchester. *Social Policy and Administration*, 43(1), 15–32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9515.2008.00643.x>
- Blomberg, J. (2010). Participation frameworks in service design and delivery. *ACM International Conference Proceeding Series*, 299. <https://doi.org/10.1145/1900441.1900519>

- Blomkamp, E. (2018). The Promise of Co-Design for Public Policy. *Australian Journal of Public Administration*, 77(4), 729–743. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12310>
- Bobbio, L. (2019). Designing effective public participation. *Policy and Society*, 38(1), 41–57. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1511193>
- Botero, A., Hyysalo, S., Kohtala, C., y Whalen, J. (2020). Getting participatory design done: From methods and choices to translation work across constituent domains. *International Journal of Design*, 14(2), 17–34.
- Bovaird, T., y Löffler, E. (Eds.). (2005). *Public Management and Governance*. Routledge.
- Brandt, E. (2004). Action research in user-centred product development. *AI and Society*, 18(2), 113–133. <https://doi.org/10.1007/s00146-003-0271-0>
- Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Bräutigam, D. A. (2004). The People's Budget? Politics, Power, Popular Participation and Pro-Poor Economic Policy. *Development Policy Review*, 22(6), 653–668.
- Brigitte, M. (2008). Consistency between brand image and website image: Does it matter? *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 4(4), 350–361. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2008.019153>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*.
- Brownill, S. (2009). The dynamics of participation: Modes of governance and increasing participation in planning. *Urban Policy and Research*, 27(4), 357–375. <https://doi.org/10.1080/0811140903308842>
- Broy, M., y Brenner, W. (2022). Epilog: From Requirements Engineering to Design Thinking. En J. Hehn, D. Mendez, W. Brenner, y M. Broy (Eds.), *Design Thinking for Software Engineering*. Springer Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-90594-1\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-030-90594-1_15)
- Bryson, J. M., Quick, K. S., Slotterback, C. S., y Crosby, B. C. (2012). Designing Public Participation Processes. *Public Administration Review*, 73(1), 23–34. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02678.x>
- Callahan, K. (2007). Citizen Participation: Models and Methods. *International Journal of Public Administration*, 30(11), 1179–1196. <https://doi.org/10.1080/01900690701225366>
- Cantador, I., Bellogín, A., Cortés-Cediel, M. E., y Gil, O. (2017). Personalized recommendations in e-participation: Offline experiments for the “Decide Madrid” platform. *ACM International Conference Proceeding Series*. <https://doi.org/10.1145/3127325.3127330>
- Cantù, D., y Selloni, D. (2013). From engaging to empowering people: a set of co-design experiments with a service design perspective. *Social Frontiers: The next Edge of Social Innovation Research*, Nesta, London. <http://www.mendeley.com/research/engaging-empowering-people-set-codesign-experiments-service-design-perspective>

- Cardullo, P., y Kitchin, R. (2019). Being a 'citizen' in the smart city: up and down the scaffold of smart citizen participation in Dublin, Ireland. *GeoJournal*, 84(1), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s10708-018-9845-8>
- Carman, C. J. (2014). Barriers are barriers: Asymmetric participation in the Scottish public petitions system. *Parliamentary Affairs*, 67(1), 151–171. <https://doi.org/10.1093/pa/gss039>
- CDSC. (2021a). Prototipo de Idea Zaragoza versión ordenador. <https://xd.adobe.com/view/7cf93317-877e-4201-9b53-de523cfacf20-29aa/?fullscreen&hints=off>
- CDSC. (2021b). Prototipo de Idea Zaragoza versión móvil. <https://xd.adobe.com/view/6a4724f8-f18d-4d7a-a04b-3917419172af-3f14/?fullscreen&hints=off>
- CDSC. (2021c). Guía de diseño de Idea Zaragoza. <https://xd.adobe.com/view/e4bd732d-d157-47f2-a9d8-eae013c57d2d-b1ee/?fullscreen&hints=off>
- Chaiyapa, W., Hartley, K., y del Barrio Alvarez, D. (2021). From end-users to policy designers: Breaking open the black box of energy technocracy in Thailand. *Energy Research and Social Science*, 73. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.101912>
- Chan, F. K. Y., Thong, J. Y. L., Brown, S. A., y Venkatesh, V. (2020). Service Design and Citizen Satisfaction with E-Government Services: A Multidimensional Perspective. *Public Administration Review*, 00, 1–21. <https://doi.org/10.1111/puar.13308>
- Chen, P. G., Diaz, N., Lucas, G., y Rosenthal, M. S. (2010). Dissemination of results in community-based participatory research. *American Journal of Preventive Medicine*, 39(4), 372–378. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2010.05.021>
- Chouinard, J. A. (2013). The Case for Participatory Evaluation in an Era of Accountability. *American Journal of Evaluation*, 34(2), 237–253. <https://doi.org/10.1177/1098214013478142>
- Ciudades Abiertas. (s.f.). Plataforma de Gobierno Abierto, Colaborativo e Interoperable. <https://ciudades-abiertas.es/>
- Clark, J. K. (2018). Designing Public Participation: Managing Problem Settings and Social Equity. *Public Administration Review*, 78(3), 362–374. <https://doi.org/10.1111/puar.12872>
- Clark, M. S., y Mills, J. R. (2012). A theory of communal (and exchange) relationships. En M. Van Lange, A. W. Kruglanski, y E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 232–250). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n38>
- Clatworthy, S. (2017). Service design thinking. *Innovating for Trust*, 167–182. <https://doi.org/10.4337/9781785369483.00020>
- Coenen, F. H. J. M. (Ed.). (2009). *Public Participation and Better Environmental Decisions. The Promise and Limits of Participatory Processes for the Quality of Environmentally Related Decision-making*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9325-8>
- Cohen, R. (2014). *Design Thinking: A Unified Framework For Innovation*. <https://www.forbes.com/sites/reuencohen/2014/03/31/design-thinking-a-unified-framework-for-innovation/>

- Cooper, T. L. (2005). Civic engagement in the twenty-first century: Toward a scholarly and practical agenda. *Public Administration Review*, 65(5), 534–535. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00480.x>
- Cornwall, A. (2003). Introduction: New Democratic Spaces? The Politics and Dynamics of Institutionalised Participation. *IDS Bulletin*, 48, 1–10. <https://doi.org/10.19088/1968-2017.144>
- Correia, D., Feio, J. E., Marques, J., y Teixeira, L. (2023). Participatory methodology guidelines to promote citizens participation in decision-making: Evidence based on a Portuguese case study. *Cities*, 135(July 2022). <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104213>
- Coutinho da Silva, E. (2021). Service design for policymaking: challenges for delivering value and experience to citizens. *Global Journal of Political Science and Administration*, 9(2), 34–44. <https://ssrn.com/abstract=3916397>
- Creighton, J. L. (2005). *The public participation handbook: making better decisions through citizen involvement* (1st ed.). Jossey-Bass. <https://smartnet.niu.edu/sites/default/files/resources/Public%20Participation%20Handbook.pdf>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Crow, D. A., Albright, E. A., y Koebele, E. A. (2019). Stakeholder Participation and Strategy in Rulemaking: A Comparative Analysis. *State Politics and Policy Quarterly*, 19(2), 208–235. <https://doi.org/10.1177/1532440018821655>
- Cupps, D. S. (1977). Emerging Problems of Citizen Participation. *Public Administration Review*, 37(5), 478–487. <https://doi.org/10.2307/974695>
- Curley, C., Feiock, R., y Xu, K. (2020). Policy Analysis of Instrument Design: How Policy Design Affects Policy Constituency. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 22(6), 536–557. <https://doi.org/10.1080/13876988.2020.1749517>
- Dai, L., Han, Q., de Vries, B., y Wang, Y. (2022). Exploring key determinants of willingness to participate in EIA decision-making on urban infrastructure projects. *Sustainable Cities and Society*, 76(2022), 103400. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103400>
- Dawes, S. S. (2008). The Evolution and Continuing Challenges of E-Governance. *Public Administration Review*, 68, 86–102. <https://www.jstor.org/stable/25145732>
- De Blasio, E., Colasanti, C., y Selva, D. (2020). Public Communication and the Barriers to Participation: The Case of Rome from and pen Government Perspective. *Partecipazione e Conflitto*, 13 (2), 1152–1167.
- De Oliveira, B. (2023). Participatory action research as a research approach: advantages, limitations and criticisms. *Qualitative Research Journal*, 23(3), 287–297. <https://doi.org/10.1108/QRJ-08-2022-0101>
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

- Design Council. (2005). *Eleven lessons: managing design in eleven global brands. A study of the design process*. [https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/ElevenLessons\\_Design\\_Council%2520%25282%2529.pdf](https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/ElevenLessons_Design_Council%2520%25282%2529.pdf)
- Design Council. (2013a). *Design for Public Good*. <http://ojs.unbc.ca/index.php/design/article/viewFile/540/479>
- Design Council. (2013b). *Design methods for developing services*. [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design methods for developing services.pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf)
- Dewey, J. (1993). *The political writings*. Hackett Publishing Company, Inc.
- Díaz-Díaz, R., y Pérez-González, D. (2016). Implementation of social media concepts for e-Government: Case study of a social media tool for value co-creation and citizen participation. *Journal of Organizational and End User Computing*, 28(3), 104–121. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.2016070107>
- Dietz, T., y Stern, P. C. (Eds.). (2008). Public participation in environmental assessment and decision making. *The National Academies Press*. <https://doi.org/10.17226/12434>
- Díez-Calvo, S., Gil-Pérez, I., Lidón, I., Manchado, E., y Samperio, E. (2024). Evaluación de la plataforma Idea Zaragoza para la mejora de los procesos de participación ciudadana. *28th International Congress on Project Management and Engineering*, 15(1), 37–48. <https://doi.org/10.61547/2403022>
- Díez-Calvo, S., Gil-Pérez, I., Lidón, I., y Rebollar, R. (2023). How to increase citizen participation through service design. *27th International Congress on Project Management and Engineering*, 2405–2416. <https://doi.org/10.61547/3533>
- Díez Calvo, S., Heras-Romanos, E., Lidón López, I., Manchado, E., y Romero, C. (2021). Identification of barriers to participatory processes through the application of the service design methodology. *25th International Congress on Project Management and Engineering*, 914–927. [http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/2947/AT03-037\\_21.pdf?sequence=5&isAllowed=y](http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/2947/AT03-037_21.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Díez-Calvo, S., Lidón, I., Rebollar, R., y Gil-Pérez, I. (2025). Problems of participatory processes in policymaking: a service design approach. *Journal of Services Marketing*, 39(3), 180–201. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2024-0137>
- Durman, P. (2015). Citizen participation in public administration: the case of Croatian local government. *IPSA Conference Decentralization Policies: Reshuffling the Scene*.
- Dușu, A., y Diaconu, M. (2017). Community participation for an open public administration: Empirical measurements and conceptual framework design. *Cogent Business y Management*, 4. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1287980>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., y Lowe, A. (2002). *Management research: An introduction* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Ebdon, C., y Franklin, A. L. (2006). Citizen participation in budgeting theory. *Public Administration Review*, 66(3), 437–447. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00600.x>

- Edelenbos, J. (1999). Design and Management of Participatory Public Policy Making. *Public Management Review*, 1(4), 569–576. <https://doi.org/10.1080/14719039900000027>
- Ekenberg, L., Hansson, K., y Danielson, M. (2017). Deliberation Representation Equity. *Research Approaches, Tools and Algorithms for Participatory Processes*. Open Book Publishers. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.11647/OBP.0108.02>
- Eliasoph, N. (1997). “Close to Home”: The Work of Avoiding Politics. *Theory and Society*, 26(5), 605–647. <http://www.jstor.org/stable/658024>
- Elliot, J. (1991). *Action Research for Educational Change*. Open University Press.
- Epstein, D., Newhart, M., y Vernon, R. (2014). Not by technology alone: The “analog” aspects of online public engagement in policymaking. *Government Information Quarterly*, 31(2), 337–344. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.01.001>
- Eynon, R., y Dutton, W. H. (2007). Barriers to networked governments: Evidence from Europe. *Prometheus*, 25(3), 225–242. <https://doi.org/10.1080/08109020701531361>
- Falconi, S. M., y Palmer, R. N. (2017). An interdisciplinary framework for participatory modeling design and evaluation—What makes models effective participatory decision tools? *Water Resources Research*, 53, 1625–1645. <https://doi.org/10.1002/2016WR019373>
- Feiock, R. C., y Yi, H. (2018). Politics and Policy Instrument Choice. En M. Faure (Ed.), *Edward Elgar Environmental Law* (pp. 101–113). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785365683.VIII.7>
- Fernández-Martínez, J. L. (2019). What do citizens want from participatory democracy? Understanding process preferences and assessing participatory processes. Universidad de Granada. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/55424>
- Flanigan, B., Gözl, P., Gupta, A., Hennig, B., y Procaccia, A. D. (2021). Fair algorithms for selecting citizens’ assemblies. *Nature*, 596, 548–552. <https://doi.org/10.1038/s41586-021-03788-6>
- Fleury, S., y Chaniaud, N. (2024). Multi-user centered design: acceptance, user experience, user research and user testing. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 25(2), 209–224. <https://doi.org/10.1080/1463922X.2023.2166623>
- Franklin, A. L. (2001). Involving stakeholders in organizational processes. *International Journal of Public Administration*, 24(4), 385–403. <https://doi.org/10.1081/PAD-100000714>
- French, S., Ríos Insua, D., y Ruggeri, F. (2007). e-Participation and Decision Analysis. *Decision Analysis*, 4(4), 211–226. <https://doi.org/10.1287/deca.1070.0098>
- Fung, A. (2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*, 66, 66–75. <http://www.jstor.org/stable/4096571>
- Fung, A. (2015). Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *Public Administration Review*, 75(4), 513–522. <https://doi.org/10.1111/puar.12361>

- Fung, A., y Wright, E. O. (2001). Deepening Democracy: Innovations in Empowered Participatory Governance. *Politics y Society*, 29(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/0032329201029001002>
- Ganuza, E., Nez, H., y Morales, E. (2014). The Struggle for a Voice: Tensions between Associations and Citizens in Participatory Budgeting. *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(6), 2274-2291. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12059>
- Gaventa, J. (2006). Finding the Spaces for Change: A Power Analysis. *IDS Bulletin*, 37(6), 23-33. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2006.tb00320.x>
- Gelders, D., Brans, M., Maesschalck, J., y Colsoel, N. (2010). Systematic evaluation of public participation projects: Analytical framework and application based on two Belgian neighborhood watch projects. *Government Information Quarterly*, 27(2), 134-140. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2009.10.003>
- Gélineau, L., Dupéré, S., y Richard, J. (2024). Participatory action research: The woven collective analysis approach to recognize experiential knowledge of poverty. *Action Research*, 22(1), 32-50. <https://doi.org/10.1177/14767503231205237>
- Gerber, E. M., y Hui, J. (2013). Crowdfunding: Motivations and deterrents for participation. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 20(6), 1-32. <https://doi.org/10.1145/2530540>
- Geum, Y., y Park, Y. (2011). Designing the sustainable product-service integration: A product-service blueprint approach. *Journal of Cleaner Production*, 19(14), 1601-1614. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.05.017>
- Glaser, B. G., y Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Aldine Transaction. A division of Transaction Publishers.
- Glass, J. J. (1979). Citizen participation in planning: The relationship between objectives and techniques. *Journal of the American Planning Association*, 45(2), 180-189. <https://doi.org/10.1080/01944367908976956>
- Glasse, O., Morin, J. H., Genoud, P., y Pauletto, G. (2011). Design thinking and participation: Lessons learned from three case studies. En Tambouris, E. Macintosh, A., de Bruijn, H. (eds) *Electronic Participation. ePar 2011. Lecture Notes in Computer Science*, 6847, 133-144. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-23333-3\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-642-23333-3_12)
- Göbel, C., Martin, V. Y., y Ramírez-Andreotta, M. (2017). Stakeholder analysis: International Citizen Science Stakeholder Analysis on Data Interoperability. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26124.92802>
- Goetz, A., y Gaventa, J. (2001). Bringing citizen voice and client focus into service delivery. En *ISD working papers* (Vol. 138). <http://www.ntd.co.uk/idsbookshop/details.asp?id=628>

- Gohari, S., Baer, D., Nielsen, B. F., Gilcher, E., y Situmorang, W. Z. (2020). Prevailing approaches and practices of citizen participation in smart city projects: Lessons from Trondheim, Norway. *Infrastructures*, 5(4). <https://doi.org/10.3390/infrastructures5040036>
- Golumbic, Y. N., Fishbain, B., y Baram-Tsabari, A. (2019). User centered design of a citizen science air-quality monitoring project. *International Journal of Science Education*, 9(3), 195–213. <https://doi.org/10.1080/21548455.2019.1597314>
- Gómez, J., Insua, D. R., Lavin, J. M., y Alfaro, C. (2013). On deciding how to decide: Designing participatory budget processes. *European Journal of Operational Research*, 229(3), 743–750. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.03.035>
- Graneheim, U. H., y Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Grove, S. J., y Fisk, R. P. (1992). The service experience as theater. En J. F. Sherry y B. Sternthal (Eds.), *Advances in Consumer Research* (Vol. 19, pp. 455–461). *Association for Consumer Research*.
- Gusmano, M. K. (2013). FDA decisions and public deliberation: Challenges and opportunities. *Public Administration Review*, 73(1), 115–126. <https://doi.org/10.1111/puar.12121>
- Gustafson, P., y Hertting, N. (2017). Understanding Participatory Governance: An Analysis of Participants' Motives for Participation. *American Review of Public Administration*, 47(5), 538–549. <https://doi.org/10.1177/0275074015626298>
- Hafer, J. (2016). Public Administration's Identity Crisis and the Emerging Approach that May Alleviate It. *Hatfield Graduate Journal of Public Affairs*, 1(1). <https://doi.org/10.15760/hgja.2016-1.6>
- Hafer, J. A., y Ran, B. (2016). Developing a Citizen Perspective of Public Participation: Identity Construction as Citizen Motivation to Participate. *Administrative Theory y Praxis*, 38, 206–222. <https://doi.org/10.1080/10841806.2016.1202080>
- Haklay, M. (2012). Crowdsourcing geographic Knowledge: Volunteered geographic information (VGI) in theory and practice. En D. Sui, S. Elwood, y M. Goodchild (Eds.), *Crowdsourcing Geographic Knowledge* (pp. 105–122). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-4587-2>
- Harder, M. K., Burford, G., y Hoover, E. (2013). What Is Participation? Design Leads the Way to a Cross-Disciplinary Framework. *Design Issues*, 29(4), 41–58. [https://doi.org/10.1162/DESI\\_a\\_00229](https://doi.org/10.1162/DESI_a_00229)
- Hassan, H. S., Shehab, E., y Peppard, J. (2011). Recent advances in e-service in the public sector: State-of-the-art and future trends. *Business Process Management Journal*, 17(3), 526–545. <https://doi.org/10.1108/14637151111136405>



- Hassan, L. y Hamari, J. (2020). Gameful civic engagement: A review of the literature on gamification of e-participation. *Government Information Quarterly*, 37 (3). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101461>
- Hasan, T. I., Silalahi, C. I., Rumagit, R. Y., y Pratama, G. D. (2024). UI/UX Design Impact on E-Commerce Attracting Users. *Procedia Computer Science*, 245(C), 1075–1082. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.10.336>
- Hasso Plattner. Institute of Design at Stanford. (2010). An introduction to Design Thinking. Process guide. <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf>
- Hayward, C., Simpson, L., y Wood, L. (2004). Still left out in the cold: Problematising participatory research and development. *Sociologia Ruralis*, 44(1), 95–108. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2004.00264.x>
- Held, D. (2006). *Models of democracy* (3rd. ed). Polity Press.
- Hermus, M., van Buuren, A., y Bekkers, V. (2020). Applying design in public administration: A literature review to explore the state of the art. *Policy and Politics*, 48(1), 21–48. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420126>
- Hoegg, J. A., Alba, J. W., y Dahl, D. W. (2010). The good, the bad, and the ugly: Influence of aesthetics on product feature judgments. *Journal of Consumer Psychology*, 20(4), 419–430. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2010.07.002>
- Hofer, K., y Kaufmann, D. (2023). Actors, arenas and aims: A conceptual framework for public participation. *Planning Theory*, 22(4), 357–379. <https://doi.org/10.1177/14730952221139587>
- Holmes, B. (2011). *Citizens' engagement in policymaking and the design of public services*. Parliament of Australia Department of Parliamentary Services
- Horváth, I. (2008). Differences between ‘research in design context’ and ‘design inclusive research’ in the domain of industrial design engineering. *Journal of Design Research*, 7(1), 61–83. <https://doi.org/10.1504/JDR.2008.018777>
- Hou, B. (2024). Service Design for Social Innovation: A New Path for the Development of Government Public Services Based on the TB4D Model. *Sustainability*, 16(17). <https://doi.org/10.3390/su16177641>
- Howlett, M. (2014). From the “old” to the “new” policy design: Design thinking beyond markets and collaborative governance. *Policy Sciences*, 47(3), 187–207. <https://doi.org/10.1007/s11077-014-9199-0>
- Howlett, M. (2019). Designing Public Policies: Principles and Instruments. En *Canadian Public Administration* (Second edi, Vol. 54, Issue 3). Routledge. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2011.00186.x>
- Huang, W. L., y Feeney, M. K. (2013). Citizen Participation in Local Government Decision Making: The Role of Manager Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 188–209. <https://doi.org/10.1177/0734371X15576410>

- Hurlbert, M., y Gupta, J. (2015). The split ladder of participation: A diagnostic, strategic, and evaluation tool to assess when participation is necessary. *Environmental Science and Policy*, 50, 100–113. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2015.01.011>
- Hutter, K., Füller, J., y Koch, G. (2011). Why Citizens Engage in Open Government Platforms? *User.Tu-Berlin.De*. <http://www.user.tu-berlin.de/komm/CD/paper/060213.pdf>
- Ianniello, M., Iacuzzi, S., Fedele, P., y Brusati, L. (2019). Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: a systematic review. *Public Management Review*, 21(1), 21–46. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1438499>
- IAP2. (2007). Public Participation Pillars. <https://www.iap2.org/page/pillars>
- IDEO.org. (2015). The field guide to Human-Centered Design (1st editio).
- Innes, J. E., y Booher, D. E. (2004). Reframing public participation: Strategies for the 21st century. *Planning Theory and Practice*, 5(4), 419–436. <https://doi.org/10.1080/1464935042000293170>
- Imran, S., Haeberle, D., y Van Husen, C. (2017). Governance: A New Perspective to Service Design Process. *Procedia CIRP*, 64, 318–323. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.021>
- Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Censo Anual de Población*. <https://www.ine.es/dynys/Prensa/es/CENSO2024.htm>
- International Organization for Standardization. (2019). *Ergonomics of human system interaction – Part 210: Human-centred design for interactive systems* (ISO 9241–210:2019). <https://www.iso.org/standard/77520.html>
- Involve. (2005). People y Participation: How to put citizens at the heart of decision-making. En Involve.
- Iriarte, I., Hoveskog, M., Justel, D., Val, E., y Halila, F. (2018). Service design visualization tools for supporting servitization in a machine tool manufacturer. *Industrial Marketing Management*, 71(November 2017), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.003>
- Irvin, R. A., y Stansbury, J. (2004). Citizen Participation in Decision Making: Is It Worth the effort? *Public Administration Review*, 64(1), 55–65. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00346.x>
- Johnson, C., Carlson, H. J., y Reynolds, S. (2023). Testing the Participation Hypothesis: Evidence from Participatory Budgeting. *Political Behavior*, 45(1), 3–32. <https://doi.org/10.1007/s11109-021-09679-w>
- Jokinen, J. P. P. (2015). Emotional user experience: Traits, events, and states. *International Journal of Human Computer Studies*, 76, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.12.006>
- Jongmans, E., Jeannot, F., Liang, L., y Dampérat, M. (2022). Impact of website visual design on user experience and website evaluation: the sequential mediating roles of usability and pleasure. *Journal of Marketing Management*, 38(17–18), 2078–2113. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2085315>

- Junginger, S. (2006). *Change in the making: Organizational change through human-centered product development*. Carnegie Mellon University.
- Junginger, S. (2015). Organizational design legacies and service design. *Design Journal*, 18(2), 209–226. <https://doi.org/10.2752/175630615X14212498964277>
- Junginger, S. (2017). Design Research and Practice for the Public Good: A Reflection. *She Ji The Journal of Design*, 3(4). <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2018.02.005>
- Junginger, S. (2019). Participatory Government—A Design Perspective. 19th DMI: *Academic Design Management Conference*, January.
- Kalfeng, Y., y Callahan, K. (2007). Citizen Involvement Efforts and Bureaucratic Responsiveness: Participatory Values, Stakeholder Pressures, and Administrative Practicality. *Public Administration Review*, 249–263.
- Källström, L., Mauro, S., Sancino, A., y Grossi, G. (2020). The governance games of citizens and stakeholders' engagement: longitudinal narratives. *Local Government Studies*, 00(00), 1–27. <https://doi.org/10.1080/03003930.2020.1807340>
- Kantamaturapoj, K., Piyajun, G., y Wibulpolprasert, S. (2018). Stakeholder's opinion of public participation in Thai environmental and health impact assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 36(5), 429–441. <https://doi.org/10.1080/14615517.2018.1491172>
- Karkin, N. (2014). Barriers for Sustainable e-Participation Process: The Case of Turkey. En L. G. Anthopoulos y C. G. Reddick (Eds.), *Government e-Strategic Planning and Management: Practices, Patterns and Roadmaps* (pp. 227–243). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-8462-2>
- Keller, K. (1998) *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Financial Times Prentice Hall
- Kelley, H. H., Berscheid, E., Christensen, A., Harvey, J. H., Huston, T. L., Levinger, G., McClintock, E., Peplau, L. A., y Peterson, D. R. (1983). *Analyzing Close Relationships*. En *Close relationships*. W.H Freeman and Company.
- Kessler, B. L. (2004). Stakeholder Participation: A Synthesis of Current Literature. National Marine Protected Areas Center. <https://doi.org/10.1177/152483990100200203>
- Kickert, W. J. M. (1997). Public Governance in the Netherlands An Alternative to Anglo American “Managerialism.” *Public Administration*, 75(4), 731–752. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00084>
- Kim, M. (2018). Designing for participation: Dignity and autonomy of service (part 2). *Design Issues*, 34(3), 89–102. [https://doi.org/10.1162/desi\\_a\\_00499](https://doi.org/10.1162/desi_a_00499)
- Kim, S., y Lee, J. (2019). Citizen Participation, Process, and Transparency in Local Government: An Exploratory Study. *Policy Studies Journal*, 47(4), 1020–1041. <https://doi.org/10.1111/psj.12236>
- Kimbell, L. (2009). The Turn to Service Design. En G. Julier y L. MoOR (Eds.), *Design and Creativity: Policy, management and Practice* (pp. 157–173). <https://doi.org/10.5040/9781474293693.ch-009>

- Kimbell, L. (2015). *Applying Design Approaches to Policy Making: Discovering Policy Lab*. University of Brighton.
- King, C. S., Feltey, K. M., y Susel, B. O. (1998). The Question of Participation: Toward Authentic Public Participation in Public Administration. *Public Administration Review*, 58(4), 317–326. <https://doi.org/10.2307/977561>
- Kingston, R. P. (2007). Public participation in local policy decision-making: The role of Web-based mapping. *Cartographic Journal*, 44(2), 138–144. <https://doi.org/10.1179/000870407X213459>
- Knoke, D., y Wright-Isak, C. (1982). Individual motives and organizational incentive systems. *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 209–254. <https://sid.ir/paper/566436/en>
- Kolko, J. (2018). The divisiveness of design thinking. *Interactions*, 25(3), 28–34. <https://doi.org/10.1145/3194313>
- Komatsu, T., Salgado, M., Deserti, A., y Rizzo, F. (2021). Policy labs challenges in the public sector: the value of design for more responsive organizations. *Policy Design and Practice*, 4(2), 271–291. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1917173>
- Kopackova, H., Komarkova, J., y Horak, O. (2022). Enhancing the diffusion of e-participation tools in smart cities. *Cities*, 125(February), 103640. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103640>
- Kostelka, F., y Blais, A. (2021). The generational and institutional sources of the global decline in Voter Turnout. En *World Politics*, 73 (4). <https://doi.org/10.1017/S0043887121000149>
- Krippendorff, K. (2005). *The Semantic Turn: A New Foundation for Design* (1st ed.). CRC Press.
- Kube, M., Hilgers, D., Koch, G., y Füller, J. (2015). Explaining voluntary citizen online participation using the concept of citizenship: an explanatory study on an open government platform. 873–895. <https://doi.org/10.1007/s11573-014-0756-y>
- Kubicek, H. (2010). The potential of e-participation in urban planning: a European perspective. En C. Nunes Silva (Ed.), *Handbook of research on e-planning: ICTs for urban development and monitoring* (pp. 168–194). IGI Global, Hershey.
- Kumar, V., Singh, S., Singh, N., y Banoth, M. S. (2023). The Impact of User Experience Design on Customer Satisfaction in E-commerce Websites. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 11(5), 4571–4575. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.52580>
- Kuzmina, K. (2014). Investigating Opportunities for Service Design in Education for Sustainable Development. (Tesis doctoral, Loughborough university). <https://hdl.handle.net/2134/16281>
- Kweit, M. G., y Kweit, R. W. (2007). Participation, perception of participation, and citizen support. *American Politics Research*, 35(3), 407–425. <https://doi.org/10.1177/1532673X06296206>

- Lakhani, K., y Wolf, R. g. (2003). Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation Effort in Free/Open Source Software Projects. En *MIT Sloan School of Management*.
- Landau, L. B., y Freemantle, I. (2016). Begging belonging in Africa's no-man's lands: diversity, usufruct and the ethics of accommodation. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 42(6), 933–951. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2015.1126086>
- Lee, C. H., Wang, Y. H., y Trappey, A. J. C. (2015). Service design for intelligent parking based on theory of inventive problem solving and service blueprint. *Advanced Engineering Informatics*, 29(3), 295–306. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2014.10.002>
- Lee, J., y Kim, S. (2018). Citizens' e-participation on agenda setting in local governance: Do individual social capital and e-participation management matter? *Public Management Review*, 20(6), 873–895. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1340507>
- Lee, J.-J. (2020). Frame Failures and Reframing Dialogues in the Public Sector Design Projects. *International Journal of Design2*, 14(1).
- Lee-Geiller, S. (2024). Technology married to good governance and diversity: Explaining e-participation preparedness in government. *Technological Forecasting and Social Change*, 201(123218). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123218>
- Leifer, L., Plattner, H., y Meinel, C. (Eds.). (2013). Design Thinking Research. Building Innovation Eco-Systems. Springer.
- Leminen, S., Nyström, A. G., y Westerlund, M. (2015). A typology of creative consumers in living labs. *Journal of Engineering and Technology Management*, 37, 6–20. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.08.008>
- Leminen, S., Westerlund, M., y Nyström, A. G. (2014). On becoming creative consumers – user roles in living labs networks. *International Journal of Technology Marketing*, 9(1), 33–52. <https://doi.org/10.1504/IJTMKT.2014.058082>
- Lewis, J. M., McGann, M., y Blomkamp, E. (2020). When design meets power: Design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy and Politics*, 48(1), 111–130. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420081>
- Lestari, D. M., Hardianto, D., y Hidayanto, A. N. (2014). Analysis of user experience quality on responsive web design from its informative perspective. *International Journal of Software Engineering and Its Applications*, 8(5), 53–62.
- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. *Boletín Oficial del Estado*, 295, de 10 de diciembre de 2013, pp. 97958–97988. <https://www.boe.es/eli/es/l/2013/12/09/19>
- Li, W., Feng, T., Timmermans, H. J. P., Li, Z., Zhang, M., y Li, B. (2020). Analysis of citizens' motivation and participation intention in urban planning. *Cities*, 106(September), 102921. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102921>
- Liao, Y., y Ma, L. (2019). Do professional associations make a difference?: linking municipal managers' association participation and attitudes toward citizen participation. *Public*

- Management Review*, 21(12), 1824–1847. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577907>
- Lim, C.-H., y Kim, K.-J. (2014). Information Service Blueprint: A Service Blueprinting Framework for Information-Intensive Services. *Service Science*, 6(4), 296–312. <https://doi.org/10.1287/serv.2014.0086>
- Lim, S., Abdul Malek, J., Hussain, M. Y., y Tahir, Z. (2018). Citizen participation in building citizen-centric smart cities. *Malaysian Journal of Society and Space*, 14(4), 42–53. <https://doi.org/10.17576/geo-2018-1404-04>
- Lin, Y., y Kant, S. (2021). Using social media for citizen participation: Contexts, empowerment, and inclusion. *Sustainability*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/su13126635>
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446–454. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.003>
- Lironi, E. (2016). Potential and Challenges of eParticipation in the European Union.
- Lo, S.-H. (2001). Citizenship and participation in Hong Kong. *Citizenship Studies*, 5(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/13621020120053554>
- Lowndes, V., Pratchett, L., y Stoker, G. (2006). Diagnosing and Remediating the Failings of Official Participation Schemes: The CLEAR Framework. *Social Policy and Society*, 5(2), 281–291. <https://doi.org/10.1017/s1474746405002988>
- Luck, R. (2018). What is it that makes participation in design participatory design? *Design Studies*, 59, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2018.10.002>
- Luque-Vega, L. F., Carlos-Mancilla, M. A., Lopez-Neri, E., Orozco-Sierra, J. C., y Carrasco-Navarro, R. (2022). Educational Systematized Design Thinking Platform — Case of Study : Bus Stop. *Sustainability*, 14(8958), 1–22.
- Lutz, G., y Marsh, M. (2007). Introduction: Consequences of low turnout. *Electoral Studies*, 26(3), 539–547. <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2006.10.001>
- Macintosh, A. (2003). Using Information and Communication Technologies to Enhance Citizen Engagement. En OECD (Ed.), *Promise and problems of e-democracy: challenges of online citizen engagement* (pp. 19–142).
- Macintosh, A. (2004). Characterizing E-Participation in Policy-Making. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Macintosh, A. (2008). E-Democracy and E-Participation Research in Europe. 85–102. [https://doi.org/10.1007/978-0-387-71611-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-0-387-71611-4_5)
- Macintosh, A., y Whyte, A. (2008). Towards an evaluation framework for eParticipation. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 2(1), 16–30. <https://doi.org/10.1108/17506160810862928>
- Mørøe, A. R., Norta, A., Tsap, V., y Pappel, I. (2020). Increasing citizen participation in e-participatory budgeting processes. *Journal of Information Technology and Politics*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/19331681.2020.1821421>

- Mager, B. (2004). Service Design: a review. Köln International School of Design.
- Mager, B. (2006). Service Design as an Emerging Field. *Alternative Law Journal*, 31(4), 227–229. <https://doi.org/10.1177/1037969X0603100410>
- Mager, B., y Gais, M. (2009). *Service Design: Reihe Design studieren*. UTB.
- Mager, B., Grimes, J., y Becker, M. (2015). Service Design Policy. *Touchpoint*, 7(1).
- Mager, B., y Sung, T. (2011). Special Issue Editorial: Designing for Services. *International Journal of Design*, 5(2), 2–4. [www.ijdesign.org](http://www.ijdesign.org)
- Maglio, P. P., Vargo, S. L., Caswell, N., y Spohrer, J. (2009). The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems and E-Business Management*, 7, 395–406. <https://doi.org/10.1007/s10257-008-0105-1>
- Mahajan, S., Hausladen, C. I., Argota Sánchez-Vaquerizo, J., Korecki, M., y Helbing, D. (2022). Participatory resilience: Surviving, recovering and improving together. *Sustainable Cities and Society*, 83(May). <https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.103942>
- Mariani, I., Mortati, M., y Rizzo, F. (2023). Strengthening e-Participation through Design Thinking. Relevance for Better Digital Public Services. *ACM International Conference Proceeding Series*, 224–232. <https://doi.org/10.1145/3598469.3598494>
- Mariani, I., Mortati, M., Rizzo, F., y Deserti, A. (2024). Design Thinking as a Strategic Approach to E-Participation. From Current Barriers to Opportunities. Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-72160-1>
- Marzuki, A. (2015). Challenges in the public participation and the decision making process. *Sociologija i Prostor*, 53(1), 21–39. <https://doi.org/10.5673/sip.53.1.2>
- Marzouki, A., Mellouli, S., y Daniel, S. (2022). Understanding issues with stakeholders participation processes : A conceptual model of SPPs' dimensions of issues. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101668. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101668>
- Mcgann, M., Wells, T., Blomkamp, E. (2021). Innovation labs and co-production in public problem solving solving. *Public Management Review*, 23(2), 297–316. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699946>
- Mctaggart, R. (1991). Principles for participatory action research. *Adult Education Quarterly*, 41(3), 168–187. <https://doi.org/10.1177/0001848191041003003>
- Medaglia, R. (2012). EParticipation research: Moving characterization forward (2006–2011). *Government Information Quarterly*, 29(3), 346–360. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.02.010>
- Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*, 32(2), 198–206. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001>
- Melles, G., Holmlid, S., y Arvola, M. (2016). Service design thinking contributions to urban renewal: case study from sweden. *Future Housing: Global Cities and Regional Problems*. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.1276231.v1>
- Meroni, A., y Sangiorgi, D. (2016). Design for Services. En *Design for Services*. <https://doi.org/10.4324/9781315576657>

- Michels, A. (2012). Citizen Participation in Local Policy Making: Design and Democracy. *International Journal of Public Administration*, 35(4), 285–292. <https://doi.org/10.1080/01900692.2012.661301>
- Michels, A., y de Graaf, L. (2010). Examining citizen participation: Local participatory policy making and democracy. *Local Government Studies*, 36(4), 477–491. <https://doi.org/10.1080/03003930.2010.494101>
- Mintrom, M., y Luetjens, J. (2016). Design Thinking in Policymaking Processes: Opportunities and Challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 75(3), 391–402. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12211>
- Mirlina, L. (2018). Public Participation As a Basis for Public Trust in Public Administration: Problems and Challenges in Latvia. SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the *International Scientific Conference*, 6, 366–378. <https://doi.org/10.17770/sie2018vol1.3277>
- Moon, M. J. (2002). The evolution of E-government among municipalities: Rhetoric or reality? *Public Administration Review*, 62(4), 424–433. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00196>
- Moritz, S. (2009). Service Design. Practical access to an evolving field.
- Mortati, M., Mariani, I., y Rizzo, F. (2023). How Design Thinking can support the establishment of an EU GovTech ecosystem. *International Association of Societies of Design Research Congress*. <https://doi.org/10.21606/iasdr.2023.356>
- Mossberger, K., Tolbert, C. J., y McNeal, R. S. (2007). *Digital Citizenship: The Internet, Society and Participation*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/7428.001.0001>
- Mostert, E. (2003). The challenge of public participation. *Water Policy*, 5(2), 179–197. <https://doi.org/10.2166/wp.2003.0011>
- Mouter, N., Shortall, R. M., Spruit, S. L., y Itten, A. V. (2021). Including young people, cutting time and producing useful outcomes: Participatory value evaluation as a new practice of public participation in the Dutch energy transition. *Energy Research y Social Science*, 75(September 2020), 101965. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.101965>
- Moynihan, D. P. (2003). Normative and Instrumental Perspectives on Public Participation: Citizen Summits in Washington, D.C. *American Review of Public Administration*, 33(2), 164–188. <https://doi.org/10.1177/0275074003251379>
- Mu, R., y Wang, H. (2020). A systematic literature review of open innovation in the public sector: comparing barriers and governance strategies of digital and non-digital open innovation. *Public Management Review*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1838787>
- Muller, M. J. y Druin, A. (2003). Participatory Design: the Third Space in Hci. En A. Sears y J. A. Jacko (Eds.), *Human-Computer Interaction* (pp. 165–181). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Mumford, E. (1983). *Designing Human Systems for New Technology: The ETHICS Method*. Manchester Business School.



- Muñoz, L. M. (2024). Las plataformas de participación ciudadana en las capitales de las comunidades autónomas. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 11(2).
- Nabatchi, T. (2012a). A Manager's Guide to Evaluating Citizen Participation. En *Fostering Transparency and Democracy Series*. [www.businessofgovernment.org](http://www.businessofgovernment.org)
- Nabatchi, T. (2012b). Putting the "Public" Back in Public Values Research: Designing Participation to Identify and Respond to Values. *Public Administration Review*, 72(5), 699–708. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02544.x>
- Nabatchi, T., y Amsler, L. B. (2014). Direct Public Engagement in Local Government. *American Review of Public Administration*, 44(4 SUPPL.). <https://doi.org/10.1177/0275074013519702>
- Nabatchi, T., y Leighninger, M. (2015). *Public participation for 21st Century Democracy* (Jossey-Bass (Ed.)). John Wiley y Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. <https://doi.org/10.1002/9781119154815>
- Nabatchi, T., Sancino, A., y Sicilia, M. (2017). Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766–776. <https://doi.org/10.1111/puar.12765>
- Nelson, N., y Wright, S. (1995). *Power and Participatory Development: Theory and Practice*. London: Intermediate Technology Publications.
- New Economics Foundation. (1999). *Participation works! 21 Techniques of Community Participation for the 21st Century*.
- Newman, J., Barnes, M., Sullivan, H., y Knops, A. (2004). Public participation and collaborative governance. *Journal of Social Policy*, 33(2), 203–223. <https://doi.org/10.1017/S0047279403007499>
- Nikulina, O., van Riel, A. C. R., Lemmink, J. G. A. M., Grewal, D., y Wetzels, M. (2024). Narrate, Act, and Resonate to Tell a Visual Story: A Systematic Review of How Images Transport Viewers. *Journal of Advertising*, 53(4), 605–625. <https://doi.org/10.1080/00913367.2024.2309921>
- Norman, D. (2005). *Emotional design: why we love (or hate) everyday things*. Basci Books.
- Norman, D. (2013). *The design of everyday things*. Basic Books. <https://doi.org/10.1145/1340961.1340979>
- Norris, D. F., y Reddick, C. G. (2013). Local E-Government in the United States: Transformation or Incremental Change? *Public Administration Review*, 73(1), 165–175. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02647.x>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., y Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>

- O'Brien, R. (1998). An overview of the methodological approach of action Research. University of Toronto, 1–15.
- OECD. (2024). *Global Trends in Government Innovation 2023*.
- . (2015). *The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth, and Well-Being*. <https://doi.org/10.1787/9789264239814-en>
- Oliveira, C., y Garcia, A. C. B. (2019). Citizens' electronic participation: A systematic review of their challenges and how to overcome them. *International Journal of Web Based Communities*, 15(2), 123–150. <https://doi.org/10.1504/IJWBC.2019.101042>
- Osborne, S. P., Powell, M., Cui, T., y Strokosch, K. (2022). Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. *Public Administration Review*, 1–12. <https://doi.org/10.1111/puar.13474>
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., y Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36. <https://doi.org/10.1177/1094670509357611>
- Pandey, G., Bashin, D., Thakur, S., Gonge, R., Kotecha, J., y Kotecha, K. (2023). Obsessive UX: Role of UX & Heuristic Evaluation in Building A Product that Attracts Human Emotions. *IEEE 8th International Conference for Convergence in Technology*. <https://doi.org/10.1109/I2CT57861.2023.10126483>
- Panopoulou, E., Tambouris, E., y Tarabanis, K. (2014). Success factors in designing eParticipation initiatives. *Information and Organization*, 24(4), 195–213. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2014.08.001>
- Pateman, C. (1970). Participation and Democratic Theory. *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511720444>
- Pateman, C. (2012). Participatory democracy revisited. *Perspectives on Politics*, 10(1), 7–19. <https://doi.org/10.1017/S1537592711004877>
- Patrício, L., de Pinho, N. F., Teixeira, J. G., y Fisk, R. P. (2018). Service Design for Value Networks: Enabling Value Cocreation Interactions in Healthcare. *Service Science*, 10(1), 76–97. <https://doi.org/10.1287/serv.2017.0201>
- Patrício, L., y Fisk, R. P. (2013). Creating New Services. En R. P. ; Fisk, R., Russell-Bennett, y L. C. Harris (Eds.), *Serving Customers: Global Services Marketing Perspectives* (pp. 185–207).
- Paulini, M., Maher, M. Lou, y Murty, P. (2014). Motivating participation in online innovation communities. *International Journal of Web Based Communities*, 10(1), 94–114. <https://doi.org/10.1504/IJWBC.2014.058388>
- Paulis, E., Pilet, J., Rojon, S., y Vittori, D. (2024). Fair Enough ? Mini-Public Composition and Outcome Acceptance from the Maxi Public. *Journal of Deliberative Democracy*, 20(1), 1–23. <https://doi.org/10.16997/jdd.1535>

- Peng, Q., y Matterns, J.-B. (2016). Enhancing User Experience Design with an Integrated Storytelling Method. En A. Marcus (Ed.), *Design, User Experience, and Usability: Design Thinking and Methods*. DUXU 2016. Lecture Notes in Computer Science (pp. 114–123). Springer International Publishing Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-40409-7>
- Perry, J. L., y Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 367–373.
- Pestoff, V. (2006). Citizens and co-production of welfare services. Childcare in eight European countries. *Public Management Review*, 8(4), 503–519. <https://doi.org/10.1080/14719030601022882>
- Petts, J. (2004). Barriers to participation and deliberation in risk decisions: Evidence from waste management. *Journal of Risk Research*, 7(2), 115–133. <https://doi.org/10.1080/1366987042000158695>
- Pirinen, A. (2016). The barriers and enablers of co-design for services. *International Journal of Design*, 10(3), 27–42.
- Pirinen, A., Savolainen, K., Hyysalo, S., y Mattelmäki, T. (2022). Design Enters the City: Requisites and Points of Friction in Deepening Public Sector Design. *International Journal of Design*, 16(3), 1–19. <https://doi.org/10.57698/v16i3.01>
- Plattner, H., Meinel, C., y Leifer, L. (Eds.). (2012). *Design Thinking Research. Studying Co-Creation in Practice*. Springer Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-21643-5>
- Plattner, H., Meinel, C., y Leifer, L. (Eds.). (2014). *Design Thinking Research Building Innovators*. Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-06823-7>
- Pluchinotta, I., Kazakçı, A. O., Giordano, R., y Tsoukiàs, A. (2019). Design Theory for Generating Alternatives in Public Decision Making Processes. *Group Decision and Negotiation*, 28(2), 341–375. <https://doi.org/10.1007/s10726-018-09610-5>
- Poser, M., Küstermann, G. C., y Bittner, E. A. C. (2019). Citizen e-participation: Bringing the “E” to facilitated workshops. Proceedings of the *Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 3244–3253. <https://doi.org/10.24251/hicss.2019.392>
- Pretty, J. N. (1995). Participatory learning for sustainable agriculture. *World Development*, 23(8), 1247–1263. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00046-F](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00046-F)
- Pretty, J. N., Guijt, I., Scoones, I., y Thompson, J. (1995). Participatory Learning y Action: A trainer’s guide. En *A Trainer’s Guide for Participatory Learning and Action*. <https://www.iied.org/6021iied>
- Qu, M., Yu, S., Chen, D., Chu, J., y Tian, B. (2016). State-of-the-art of design, evaluation, and operation methodologies in product service systems. *Computers in Industry*, 77(127), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2015.12.004>
- Reglamento (UE) 2019/788 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de abril de

- 2019, relativo a la iniciativa ciudadana europea. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 130, de 16 de mayo de 2019, p. 55-79. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32019R0788>
- Ren, Y., y Kraut, R. E. (2014). Agent-based modeling to inform online community design: Impact of topical breadth, message volume, and discussion moderation on member commitment and contribution. *Human-Computer Interaction*, 29(4), 351-389. <https://doi.org/10.1080/07370024.2013.828565>
- Renn, O. (2006). Participatory processes for designing environmental policies. *Land Use Policy*, 23(1), 34-43. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2004.08.005>
- Renn, O. (2008). Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World. Earthscan.
- Renn, O., Webler, T., Rakel, H., Dienel, P., y Johnson, B. (1993). Public participation in decision making: A three-step procedure. *Policy Sciences*, 26(3), 189-214. <https://doi.org/10.1007/BF00999716>
- Ríos Insua, D., y French, S. (2010). e-Democracy: a group decision and negotiation-oriented overview. En D. Ríos Insua y S. French (Eds.), *Advances in Group Decision and Negotiation*. Springer.
- Rizzo, F., Deserti, A., y Cobanli, O. (2016). Service Design in Public Sector: Boosting innovation through design. *ServDes. 2016 Fifth Service Design and Innovation Conference*, 448-457.
- Roberts, N. (1997). Public Deliberation: An Alternative Approach to Crafting Policy and Setting Direction. *Public Administration Review*, 57(2), 124-132. <http://www.jstor.org/stable/977060>
- Roberts, N. (2003). Direct Citizen Participation: Building a Theory. *7th National Public Management Research Conference*, 1-58. <http://hdl.handle.net/10945/40260>
- Roberts, N. (2004). Public deliberation in an age of direct citizen participation. *American Review of Public Administration*, 34(4), 315-353. <https://doi.org/10.1177/0275074004269288>
- Roberts, N. C. (2007). Direct Citizen Participation: Challenges and Dilemmas. En *The Age of Direct Citizen Participation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781615700427>
- Rodriguez, L., y Peralta, C. (2014). From Product to Service Design: A Thinking Paradigm Shift. *FormAkademisk - Forskningstidsskrift for Design Og Designdidaktikk*, 7(3), 1-27. <https://doi.org/10.7577/formakademisk.801>
- Romano, M., Díaz, P., y Aedo, I. (2022). Gamification-less: may gamification really foster civic participation? A controlled field experiment. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 13(9), 4451-4465. <https://doi.org/10.1007/s12652-021-03322-6>
- Rosener, J. B. (1975). A Cafeteria of Techniques and Critiques. *Public Management*.

- Rowe, G., y Frewer, L. J. (2000). Public participation methods: A framework for evaluation. *Science Technology and Human Values*, 25(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/016224390002500101>
- Rowe, G., y Frewer, L. J. (2004). Evaluating public-participation exercises: A research agenda. *Science Technology and Human Values*, 29(4), 512–557. <https://doi.org/10.1177/0162243903259197>
- Rowe, G., y Frewer, L. J. (2005). A typology of public engagement mechanisms. *Science Technology and Human Values*, 30(2), 251–290. <https://doi.org/10.1177/0162243904271724>
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *The Academy of Management Review*, 22(4), 887. <https://doi.org/10.2307/259248>
- Royo, S., Pina, V., y García-Rayado, J. (2020). Decide Madrid: A Critical Analysis of an Award-Winning e-Participation Initiative. *Sustainability*, 12(4), 1674. <https://doi.org/10.3390/su12041674>
- Royo, S., y Yetano, A. (2015). “Crowdsourcing” as a tool for e-participation: two experiences regarding CO2 emissions at municipal level. *Electronic Commerce Research*, 15(3), 323–348. <https://doi.org/10.1007/s10660-015-9183-6>
- Royo, S., Yetano, A., y Acerete, B. (2011). Citizen participation in German and Spanish local governments: A comparative study. *International Journal of Public Administration*, 34(3), 139–150. <https://doi.org/10.1080/01900692.2010.533070>
- Røiseland, A. (2022). Co-creating Democratic Legitimacy: Potentials and Pitfalls. *Administration and Society*, 54(8), 1493–1515. <https://doi.org/10.1177/00953997211061740>
- Ryfe, D. M. (2005). Does deliberative democracy work? *Annual Review of Political Science*, 8, 49–71. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.8.032904.154633>
- Sæbø, Ø., Rose, J., y Skiftenes Flak, L. (2008). The shape of eParticipation: Characterizing an emerging research area. *Government Information Quarterly*, 25(3), 400–428. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2007.04.007>
- Salisbury, R. H. (1975). Research on Political Participation. *American Journal of Political Science*, 19(2), 323. <https://doi.org/10.2307/2110440>
- Sanders, E. B. N., y Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 4(1), 5–18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- Sanford, C., y Rose, J. (2007). Characterizing eParticipation. *International Journal of Information Management*, 27(6), 406–421. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2007.08.002>
- Sangiorgi, D. y Yu, E. (2014). *Service Design as an approach to New Service Development: reflections and future studies*. En ServDes., Lancaster, UK.

- Sanner, T. A., Kempton, A. M., Russpatrick, S., y Sæbø, J. I. (2024). Governing digital platform ecosystems for social options. *Information Systems Journal*, April 2023, 422–449. <https://doi.org/10.1111/isj.12546>
- Santamaria-Philco, A., Canos Cerda, J. H., y Penades Gramaje, M. C. (2019). Advances in e-Participation: A perspective of Last Years. *IEEE Access*, 7, 155894–155916. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2948810>
- Schwester, R. (2009). Examining the Barriers to e-Government Adoption. *Electronic Journal of E-Government*, 7(1), 113–122.
- Sebunya, J., y Gichuki, A. (2024). *Digital Tools and Platforms for Enhancing Community Participation : A Review of Global Practices*. 4(2), 54–67.
- Secinaro, S., Brescia, V., Iannaci, D., y Jonathan, G. M. (2021). Does Citizen Involvement Feed on Digital Platforms? *International Journal of Public Administration*, 45(9), 708–725. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1887216>
- Segelström, F. (2010). *Visualisations in service design*. Linköpings universitet.
- Segelström, F., y Holmlid, S. (2009). Visualizations as Tools for Research: Service Designers on Visualizations. *Nordes 2009: Engaging Artifacts*, 1, 1–9. <https://doi.org/10.21606/nordes.2009.016>
- Service Design Network (2016). Service Design Impact Report Public Sector. [https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report\\_public-sector.pdf](https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf)
- Shahab, S., Bagheri, B., y Potts, R. (2021). *Barriers to employing e-participation in the Iranian planning system*. *Cities*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103281>
- Shan, X., Zhi, V., Neo, Y., y Yang, E. (2021). Mobile app-aided design thinking approach to promote upcycling in Singapore. *Journal of Cleaner Production*, 317. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128502>
- Shihab, M. R., y Hidayanto, A. N. (2021). Citizen adoption of eparticipation : a study of Jakarta smart city eparticipation initiatives. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(4), 1–12.
- Shin, B., Floch, J., Rask, M., Bæck, P., Edgar, C., Berditchevskaia, A., Mesure, P., y Branlat, M. (2024). A systematic analysis of digital tools for citizen participation. *Government Information Quarterly*, 41(3). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101954>
- Shostack, G. L. (1982). How to Design a Service. *European Journal of Marketing*, 16(1), 49–63. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004799>
- Silva, H. M., Gonzaga do Nascimento, M. M., de Moraes Neves, C., Oliveira, I. V., Cipolla, C. M., Batista de Oliveira, G. C., de Almeida Nascimento, Y., y Ramalho de Oliveira, D. (2021). Service blueprint of comprehensive medication management: A mapping for outpatient clinics. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 17(10), 1727–1736. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2021.01.006>

- Simonofski, A. (2019). *Citizen Participation in e-Government: Management Tools Development*. University of Namur.
- Simonofski, A., Asensio, E. S., De Smedt, J., y Snoeck, M. (2017). Citizen participation in smart cities: Evaluation framework proposal. *Proceedings - 2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics, CBI 2017*, 1, 227–236. <https://doi.org/10.1109/CBI.2017.21>
- Simonofski, A., Hertoghe, E., Steegmans, M., Snoeck, M., y Wautelet, Y. (2021). Engaging citizens in the smart city through participation platforms: A framework for public servants and developers. *Computers in Human Behavior*, 124. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106901>
- Snoeck, M., Crompvoets, J., Habra, N., Simonofski, A., y Vanderose, B. (2017). Reexamining e-participation: systematic literature review on citizen participation in e-government service delivery. *AMCIS 2017 - America's Conference on Information Systems: A Tradition of Innovation*, 1–10.
- Sommer, L., y Cullen, R. (2009). Participation 2.0: A case study of e-participation within the New Zealand government. *Proceedings of the 42nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2009.341>
- Sonderegger, A., y Sauer, J. (2010). The influence of design aesthetics in usability testing: Effects on user performance and perceived usability. *Applied Ergonomics*, 41(3), 403–410. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2009.09.002>
- Soss, J., y Jacobs, L. R. (2009). The Place of Inequality: Non-participation in the American Policy. *Political Science Quarterly*, 124(1), 95–125.
- Spina, C. (2019). WCAG 2.1 and the Current State of Web Accessibility in Libraries. *Journal of Library User Experience*, 2(2), 1–17. <https://doi.org/10.3998/weave.12535642.0002.202>
- Steen, M. (2008). The fragility of human-centred design. Technische Universiteit Delft.
- Steen, M. (2011). Tensions in human-centred design. *CoDesign*, 7(1), 45–60. <https://doi.org/10.1080/15710882.2011.563314>
- Steen, M., Manschot, M., y de Koning, N. (2011). Benefits of Co-design in Service Design Projects. *International Journal of Design*, 5(2), 53–60.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., y Schneider, J. (2017). This is Service Design Doing: Using Research and Customer Journey Maps to Create Successful Services.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., y Schneider, J. (2018). This is service design doing - Applying service design thinking in the real world.
- Stickdorn, M., y Schneider, J. (2010). *This is service design thinking*. BIS Publishers
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 50, 17–28. <https://doi.org/10.1111/issj.12189>
- Susha, I., y Grönlund, Å. (2012). EParticipation research: Systematizing the field. *Government Information Quarterly*, 29(3), 373–382. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.11.005>

- Tambouris, E., Liotas, N., y Tarabanis, K. (2007). A framework for assessing eParticipation projects and tools. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.13>
- Teixeira, J. G., de Pinho, N., Patrício, L. (2019). Bringing service design to the development of health information systems: The case of the Portuguese national electronic health record. *International Journal of Medical Informatics*, 129. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2019.08.002>
- Toots, M. (2019). Why E-participation systems fail: The case of Estonia's Osale.ee. *Government Information Quarterly*, 36(3), 546–559. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.02.002>
- Torfin, J., Sørensen, E., y Røiseland, A. (2019). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration and Society*, 51(5), 795–825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Trischler, J., y Charles, M. (2019). The Application of a Service Ecosystems Lens to Public Policy Analysis and Design: Exploring the Frontiers. *Journal of Public Policy and Marketing*, 38(1), 19–35. <https://doi.org/10.1177/0743915618818566>
- Trischler, J., Dietrich, T., y Rundle-Thiele, S. (2019). Co-design: from expert-to user-driven ideas in public service design. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619810>
- Trischler, J., y Scott, D. R. (2016). Designing Public Services: The usefulness of three service design methods for identifying user experiences. *Public Management Review*, 18(5), 718–739. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1028017>
- Tsotsas, I., y Fragidis, G. (2024). The Contribution of Service Design in Public Sector Modernization: Challenges , Barriers and Opportunities of the Design Methods. *Proceedings*, 111, 2. <https://doi.org/10.3390/proceedings2024111002>
- Tuch, A. N., Presslauer, E. E., Stöcklin, M., Opwis, K., y Bargas-Avila, J. A. (2012). The role of visual complexity and prototypicality regarding first impression of websites: Working towards understanding aesthetic judgments. *International Journal of Human Computer Studies*, 70(11), 794–811. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2012.06.003>
- Turken, A. O., y Eyuboglu, E. E. (2021). E-participatory Approaches in Urban Design. *Journal of Contemporary Urban Affairs*, 5(2), 169–182. <https://doi.org/10.25034/ijcua.2021.v5n2-2>
- United Nations. (2016). *E-government survey 2016: E-government in support of sustainable development*. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN-DPADM/UNPAN038853.pdf>
- United Nations. (2020). *E-Government Survey 2020 - Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>



- United Nations. (1948). *Universal Declaration of Human Rights*. <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights>
- Van Den Berg, A. C. (2019). Participation in Online Platforms: Examining Variations in Intention to Participate across Citizens from Diverse Sociodemographic Groups. *Perspectives on Public Management and Governance*, 4(3), 259–276. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab013>
- Van der Giessen, M., y Bayerl, P. S. (2022). Designing for successful online engagement: Understanding technological frames of citizen and police users of community policing platforms. *Government Information Quarterly*, 39(3). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101711>
- Van der Velden, M., y Mörtberg, C. (2014). Participatory Design and Design for Values. En van den H. Jeroen, P. E. Vermaas, y I. Van de Poel (Eds.), *Handbook of Ethics, Values, and Technological Design*. Springer, Dordrecht. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-6994-6>
- Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Verba, S., Scholozman, K. L., y Brady, H. E. (1995). *Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1pnc1k7>
- Vigoda, E. (2002). From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, 62(5), 527–540. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00235>
- Vink, J., y Koskela-Huotari, K. (2022). Building Reflexivity Using Service Design Methods. *Journal of Service Research*, 25(3), 371–389. <https://doi.org/10.1177/10946705211035004>
- Vink, J., Koskela-Huotari, K., Tronvoll, B., Edvardsson, B., y Wetter-Edman, K. (2021). Service Ecosystem Design: Propositions, Process Model, and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, 24(2), 168–186. <https://doi.org/10.1177/1094670520952537>
- Vis, A. C. (2018). *Matching Intentions with Experience A human-centred service design approach to shared decision making*. Norwegian University of Science and Technology.
- Von Krogh, G., Haefliger, S., Spaeth, S., y Wallin, M. W. (2012). Practice in Open Source Software Development. *MIS Quarterly*, 36(2), 649–676.
- Voorberg, W., Tummers, L., Bekkers, V., Torfing, J., Tonurist, P., Kattel, R., Lember, V., Timeus, K., Nemec, J., Svidronova, M., Merickova, B. M., Gasco, M., Flemig, S., y Osborne, S. (2015). *Co-creation and citizen involvement in social innovation: A comparative case study across 7 EU-countries*.
- Webler, T., y Tuler, S. (2000). Fairness and competence in citizen participation: Theoretical reflections from a case study. *Administration and Society*, 32(5), 566–595. <https://doi.org/10.1177/00953990022019588>

- Webler, T., Tuler, S., y Krueger, R. (2001). What is a good public participation process? Five perspectives from the public. *Environmental Management*, 27(3), 435–450. <https://doi.org/10.1007/s002670010160>
- Webster, J., y Watson, R. T. (2002). *Analysing the past for prepare the future : writing a review*. MIS Quarterly, 26(2). <https://www.jstor.org/stable/413231>
- Wehn, U., y Almomani, A. (2019). Incentives and barriers for participation in community-based environmental monitoring and information systems: A critical analysis and integration of the literature. *Environmental Science and Policy*, 101(June 2018), 341–357. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2019.09.002>
- Wijnhoven, F., Ehrenhard, M., y Kuhn, J. (2015). Open government objectives and participation motivations. *Government Information Quarterly*, 32(1), 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.10.002>
- Yadav, P., y Darlington, J. (2016). Design Guidelines for the User-Centred Collaborative CitizenScience Platforms. *Human Computation*, 2, 94–104. <https://doi.org/10.15346/hc.v3i1.11>
- Yang, B., Liu, Y., Liang, Y., y Tang, M. (2019). Exploiting user experience from online customer reviews for product design. *International Journal of Information Management*, 46, 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.006>
- Yang, C. y Sung, T. (2016). Service Design for Social Innovation through Participatory Action Research. *International Journal of Design*, 10(1), 21–36.
- Yang, K., y Pandey, S. K. (2011). Further Dissecting the Black Box of Citizen Participation: When Does Citizen Involvement Lead to Good Outcomes? *Public Administration Review*, 71(6), 880–892. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02417.x>
- Yetano, A., Royo, S., y Acerete, B. (2010). What is driving the increasing presence of citizen participation initiatives? *Environment and Planning C: Government and Policy*, 28(5), 783–802. <https://doi.org/10.1068/c09110>
- Yuan, F., Li, S., Yang, B., y Liu, J. (2024). Research on Graphic Visual Communication Design for User Perception Experience. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-1347>
- Zheng, Y. (2015). Explaining Citizens' E-Participation Usage: Functionality of E-Participation Applications. *Administration and Society*, 49(3), 423–442. <https://doi.org/10.1177/0095399715593313>
- Zingraff-Hamed, A., Hüesker, F., Lupp, G., Begg, C., Huang, J., Oen, A., Vojinovic, Z., Kuhlicke, C., y Pauleit, S. (2020). Stakeholder mapping to co-create nature-based solutions: Who is on board? *Sustainability*, 12(20), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su12208625>
- Zomerdijk, L. G., y Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82. <https://doi.org/10.1177/1094670509351960>



# Epílogo

## Carta al futuro

A quien encuentre estas palabras,

Me llamo Susana Díez Calvo y en el momento en que escribo esto, la humanidad está en un punto de inflexión. Estoy terminando esta investigación sobre participación ciudadana, una idea que en mi tiempo aún es inestable, llena de promesas, desafíos y contradicciones. Me pregunto, al escribirte, si lo que exploré en estas páginas sigue teniendo sentido en tu mundo o si la participación ha cambiado tanto que mis palabras te parecen extrañas, tal vez inútiles.

Aquí, en 2025, la participación ciudadana es un terreno disputado. Muchos la defienden como la base de la democracia; otros la ven como una formalidad vacía, un ejercicio simbólico donde las decisiones ya están tomadas antes de que la ciudadanía pueda opinar. Hemos construido plataformas digitales para facilitarla, pero aún nos queda mucho por aprender para resolver los problemas que vienen con ellas.

En algunos lugares del mundo, la participación es un derecho frágil. En otros, es un privilegio disfrazado de derecho. Sabemos que la tecnología puede ayudar a democratizarla, pero también puede concentrar el poder en pocas manos si no se diseña con cuidado.

No sé qué tipo de sociedad has heredado. Quizás vives en un mundo donde la participación es constante, donde cada decisión colectiva se toma a través de redes neuronales compartidas, donde los gobiernos han sido reemplazados por sistemas de gobernanza cuántica que analizan millones de datos en tiempo

real. O quizás la democracia se ha convertido en una ilusión, un holograma cuidadosamente diseñado para hacernos creer que aún decidimos.

Te escribo con una pregunta que en mi época no tiene respuesta: ¿qué pasará con la participación ciudadana en tu tiempo?

¿Sigue existiendo? ¿Las personas aún debaten, votan, toman decisiones colectivas o han sido reemplazadas por sistemas automatizados que administran la sociedad sin necesidad de consultar a nadie?

Si aún existe, ¿cómo funciona? ¿Sigue siendo una cuestión de asambleas y votaciones o han encontrado formas más sofisticadas de tomar decisiones colectivas? ¿Existen plataformas descentralizadas donde cada ciudadano tiene voz en tiempo real? ¿Hemos logrado que la participación sea inclusiva y libre, o se ha convertido en un proceso burocrático controlado por inteligencias artificiales?

Y si ya no existe, ¿por qué desapareció? ¿Fue porque dejamos de confiar en ella? ¿Porque nos dimos cuenta de que la gente no quería decidir constantemente? ¿O porque el poder encontró la forma de hacerla innecesaria?

Si la democracia del siglo XXI fue solo un experimento fallido en tu época, si la participación ciudadana se desvaneció, quiero que sepas que aquí, en 2025, aún hay personas luchando por ella. Creemos, o queremos creer, que la voz de los ciudadanos importa. Que la forma en la que decidimos juntos define el tipo de sociedad en la que vivimos.

Quizás, cuando leas esto, mi tesis sea solo un documento antiguo, un vestigio de una época en la que aún creíamos que podíamos mejorar el mundo con nuestras ideas. O quizás —quiero pensar que sí— haya servido para algo.

Sea como sea, si has llegado hasta aquí, significa que alguien, en algún momento, aún se hace las mismas preguntas. Y mientras sigan existiendo preguntas, la historia no estará cerrada.

Con esperanza,

Susana Díez Calvo

2025



Las plataformas electrónicas se han convertido en instrumentos clave para la participación ciudadana, sin embargo, pese a su creciente adopción, los procesos participativos continúan enfrentando importantes problemas que limitan su efectividad y los resultados esperados.

Esta tesis explora el potencial del Diseño de Servicios como un enfoque metodológico capaz de guiar el diseño y la mejora de plataformas de participación ciudadana electrónicas, con el objetivo de abordar estos problemas. Desde esta perspectiva, se propone concebir el diseño de plataformas no solo como herramientas tecnológicas, sino como sistemas de servicio integrados, orientados a ofrecer mejores experiencias de participación y resultados más efectivos.

A partir del diseño y validación de una plataforma de participación ciudadana electrónica, esta tesis ofrece una visión holística que trata de alinear las distintas dimensiones de la participación ciudadana para proponer una solución coherente, viable y centrada en las necesidades de las personas.

