

10-019

HOW TO INCREASE CITIZEN PARTICIPATION THROUGH SERVICE DESIGN

Díez-Calvo, Susana ⁽¹⁾; Gil-Pérez, Ignacio ⁽¹⁾; Lidón, Iván ⁽¹⁾; Rebollar, Rubén ⁽¹⁾

(1) Universidad de Zaragoza

Today's governments are placing more emphasis on the idea of involving citizens in the creation of public policies and services, which has increased global interest in citizen participation and participatory processes. Although this sort of practices have a number of advantages and benefits, most of the time both their design and implementation fall short of meeting the needs of their consumers. In this paper, we provide the example of a project that was created using the Service Design methodology and whose goal is to design an online platform for citizen engagement to address some of the current issues with it.

Keywords: service design; participatory processes; public administration; platform; citizen participation

CÓMO AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA MEDIANTE EL DISEÑO DE SERVICIOS

La idea de hacer partícipes a los distintos ciudadanos del diseño de las políticas públicas y servicios cada vez se encuentra más presente en los gobiernos de hoy día y con ella, la participación ciudadana y los procesos participativos se han hecho cada vez más populares alrededor del mundo. Se encuentran múltiples ventajas y beneficios para este tipo de prácticas, sin embargo, en la mayoría de los casos tanto su diseño como su implementación no logran responder a las necesidades de los usuarios de estos procesos. En este trabajo presentamos el caso de un proyecto que ha sido desarrollado bajo el enfoque metodológico del Diseño de Servicios y cuyo objetivo es el diseño de una plataforma de participación ciudadana en línea que permita mejorar los problemas actuales de la participación ciudadana

Palabras clave: diseño de servicios; procesos participativos; administración pública; plataforma; participación ciudadana

Agradecimientos: Esta investigación se ha llevado a cabo gracias a la colaboración y apoyo de la Oficina de Participación, Transparencia y Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Zaragoza.



© 2023 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción

La participación ciudadana ha experimentado importantes avances en las últimas décadas gracias al aumento de la conciencia ciudadana sobre la importancia de involucrarse en la toma de decisiones públicas y a la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (Sæbø, Rose y Skiftenes Flak 2008). La participación 2.0, también conocida como e-participación, ha surgido como una nueva forma de participación en línea que se propone como sistema de apoyo a la toma de decisiones para implicar a los ciudadanos en la elaboración de políticas (Zheng 2015). La e-participación se refiere al empleo de las TIC para involucrar a los ciudadanos y otros actores interesados en los procesos públicos de toma de decisiones y discusión política, con el fin de lograr administraciones públicas más participativas, inclusivas, colaborativas y deliberativas, ya sea por motivos intrínsecos o instrumentales (Aquaro et al. 2014).

La adopción de la e-participación ha aumentado en las últimas décadas a nivel mundial y ha cambiado la naturaleza de la interacción entre el gobierno y el ciudadano y entre el ciudadano y el gobierno (Fang 2002). Estas nuevas formas emergentes de participación ciudadana se observa que pueden diferenciarse según el tipo de herramientas que disponen, el tipo de participación que permiten y los ámbitos en los que se aplican. A pesar de las diferencias que pueden existir entre todas ellas, tienen un objetivo común: fomentar la participación ciudadana y permitir que la voz de la ciudadanía sea escuchada.

Sin embargo, a pesar de la amplia variedad de soluciones de e-participation que han aparecido en los últimos años y su potencial para mejorar la participación ciudadana todavía hay desafíos que superar ya que muchas de ellas se han visto interrumpidas o presentan numerosos errores que dificultan la consecución de sus beneficios (Royo, Pina y Garcia-Rayado 2020).

El diseño de estos procesos participativos es un tema que ha generado un creciente interés en la literatura académica y práctica en las últimas décadas, ya que su éxito o fracaso estará muy relacionado con él (Epstein, Newhart y Vernon 2014; Font et al. 2018). La literatura en este campo es amplia y diversa, abarcando diversas disciplinas como la ciencia política, la sociología, la psicología social, la planificación urbana y regional, entre otras.

El diseño de procesos participativos es esencial para garantizar la efectividad y la legitimidad de la participación ciudadana en la toma de decisiones y la formulación de políticas públicas. Un buen diseño debe ser inclusivo, accesible, transparente y responsable para asegurar la representatividad y el compromiso de la ciudadanía. En otras palabras, las aplicaciones deben diseñarse con una alta funcionalidad para permitir la participación ciudadana de forma cómoda y eficaz (Zheng 2015).

En términos generales, la literatura sobre el diseño de procesos participativos se centra en la identificación de las mejores prácticas para diseñar procesos participativos efectivos, como en los estudios de (Bryson et al. 2012) que extraen a partir de la literatura existente sugerencias para la creación, gestión y evaluación de actividades de participación pública. Otros como Falconi y Palmer (2017) se centran en identificar los factores de éxito en los procesos participativos, como: el aprovechamiento de mecanismos que facilitan el diálogo y la resolución de problemas y mejoran la accesibilidad y aplicabilidad de los conocimientos técnicos. La literatura actual recoge también numerosos estudios dedicados a la identificación de los obstáculos de estas plataformas como: la falta de cultura participativa, el alto gasto de recursos personales o la falta de representatividad de la ciudadanía entre otros (Cupps 1977; Callahan 2007; Clark 2018). Un ejemplo de ello es el estudio de Shahab, Bagheri y Potts (2021) que explora las barreras para emplear la e-participation en el contexto del sistema de planificación de un país en desarrollo. Además de estos estudios, se han generado una gran

variedad de propuestas, modelos, métodos y dispositivos (Bobbio 2019) para diseñar procesos de participación y para involucrar a los participantes y llegar a resultados satisfactorios, como hace Gomez et al. (2013) aplicado al diseño de presupuestos participativos o las pautas de diseño de Bryson et al. (2012). Sin embargo, aunque la e-participación ha ganado cada vez más importancia científica y práctica, en la literatura se ha prestado escasa atención al diseño de forma práctica de estas plataformas y suelen adoptarse de forma ad hoc (Gomez et al. 2013), lo que ha dejado muchas cuestiones sin respuesta y ha llevado a una comprensión limitada de las iniciativas de e-participación que han tenido lugar (Wirtz, Daiser, y Binkowska 2016; Royo, Pina y Garcia-Rayado 2020). Además, el diseño de procesos participativos efectivo también debe garantizar la accesibilidad y la equidad en la participación, teniendo en cuenta las diferentes necesidades y perspectivas de la población, por lo que se observa la necesidad de establecer métodos que involucren a los usuarios y a las partes interesadas en el proceso de diseño para que puedan responder a sus necesidades y objetivos correctamente.

En este sentido, tal y como indica Goodspeed et al. (2016), los diseñadores de plataformas de participación ciudadana que deseen fomentar este proceso de colaboración y enfoque holístico pueden contar con numerosos métodos para diseñar tecnologías para involucrar a diversos grupos de usuarios como son el *Design Thinking*, Diseño de Servicios, entre otros, que hoy en día aún no se encuentran muy presentes en este ámbito pero cada vez se van haciendo más notables en otras áreas.

2. Objetivo

Esta comunicación presenta el proceso de diseño y desarrollo de Idea Zaragoza, una plataforma de participación ciudadana en línea promovida por la Oficina de Participación, Gobierno Abierto y transparencia del Ayuntamiento de Zaragoza en colaboración con la Cátedra de Diseño de Servicios para la Ciudadanía de la Universidad de Zaragoza. Esta comunicación tiene como objetivo servir como guía práctica de referencia para el diseño de plataformas de participación ciudadana en línea mediante el enfoque holístico y centrado en los usuarios que aporta la metodología del Diseño de Servicios.

3. Metodología

El presente estudio, cuyo objetivo es el diseño de una plataforma de participación ciudadana en línea, se desarrolló mediante la aplicación de los principios de la metodología de Diseño de Servicios (Stickdorn y Schneider 2010). Esta metodología busca ahondar en la comprensión del usuario en base a iteraciones así como generar valor tanto en las personas que requieren el servicio como en aquellas responsables de proveerlo.

Los estudiosos son unánimes en considerar el Diseño de Servicios como una práctica multidisciplinar que integra diferentes enfoques y herramientas derivados, entre otros, de la psicología, el marketing y la gestión, la informática y la interacción, el diseño centrado en el usuario y el diseño gráfico (Foglieni, Villari y Maffei 2018). El enfoque del Diseño de Servicios se basa en cinco principios fundamentales que guían el proceso de diseño. Estos principios son: carácter co-creativo, centrado en el usuario, secuenciación, evidencial y holístico (Stickdorn y Schneider 2010).

El proceso de diseño de la plataforma Idea Zaragoza mediante la metodología del Diseño de Servicios se llevó a cabo en 5 fases, cada una de las cuales se centró en comprender las necesidades y expectativas de los usuarios, y en diseñar una solución que se adaptara a las mismas. A continuación, se detallan las fases que se desarrollaron a lo largo de todo el proyecto.

3.1 Empatizar

El objetivo de la fase "Empatizar" de esta metodología es comprender las necesidades, deseos y expectativas en profundidad de los usuarios finales y actores relacionados de un servicio o producto en particular, así como su ecosistema para crear soluciones coherentes a su realidad. Durante el desarrollo de esta fase, se emplearon distintas técnicas de investigación como: mapa de stakeholders, entrevistas a distintos perfiles, estudio de *benchmarking*, mapeo del servicio, entre otras, con el fin de descubrir y comprender los hábitos, las emociones y los comportamientos de los usuarios. A través de estas técnicas, se pudo obtener información valiosa sobre las necesidades, deseos, frustraciones y limitaciones de los usuarios.

3.2 Definir

El objetivo de esta fase es sintetizar la información recopilada en la fase de "Empatizar" y definir claramente el problema o los problemas que se abordarán. En esta fase, se analizaron y sintetizaron los datos y las observaciones recopiladas durante la fase previa para identificar patrones y tendencias en las necesidades, deseos y comportamientos de los usuarios.

A partir de esta síntesis, se plantearon distintos problemas y retos para resolver, estableciendo un marco claro para el diseño del servicio, que permite definir objetivos claros y específicos que guiarán todo el proceso de diseño. Además, en esta fase también se definieron los requisitos clave del servicio, como las características y funcionalidades necesarias para satisfacer las necesidades de los usuarios. Estos requisitos son esenciales para el éxito del diseño, ya que permiten a los diseñadores centrarse en las soluciones que son más importantes para los usuarios y evitar soluciones irrelevantes o poco prácticas. Algunas de las técnicas que se emplean en esta fase son: *clustering*, obtención de *insights* y definición de retos de diseño.

3.3 Idear

El objetivo de esta fase es generar ideas creativas y diversas que aborden el problema o problemas definidos en la fase anterior. Durante esta fase, se utilizaron técnicas de pensamiento divergente para generar una amplia gama de ideas y soluciones posibles para los problemas definidos anteriormente. El objetivo era generar una gran cantidad de ideas, para luego cribarlas y refinarlas posteriormente. Las técnicas utilizadas en esta fase fueron: la lluvia de ideas, método 3-6-5 y la elaboración de mapas mentales, entre otras.

3.4 Prototipar

El objetivo de esta fase es crear prototipos rápidos de las soluciones generadas en la fase anterior para obtener retroalimentación de los usuarios y evaluar la efectividad de las soluciones en términos de usabilidad de manera rápida y económica. Esto permite a los diseñadores hacer ajustes y mejoras en las soluciones antes de pasar a la fase de implementación. Se realizaron diversos focus groups con agentes relacionados para ayudar a garantizar que las soluciones fuesen efectivas y satisficiesen las necesidades de los usuarios.

3.5 Implementación

La fase "Implementar" tiene como objetivo el desarrollo de la solución final seleccionada y garantizar su correcta implementación y adopción por parte de los usuarios y los involucrados en el proceso de diseño. Durante esta fase, se llevaron a cabo actividades como la planificación detallada de la implementación, la definición de roles y responsabilidades, la identificación de recursos necesarios y la realización de pruebas finales para garantizar la calidad y el funcionamiento óptimo de la solución. También se realizaron reuniones para dar

a conocer la nueva herramienta con los gestores de la administración, así como la estrategia de comunicación y marketing.

4. Resultados. Caso de estudio: diseño de la plataforma de participación ciudadana Idea Zaragoza

4.0 Contexto del proyecto

La Oficina Técnica de Participación, Transparencia y Gobierno Abierto de Participación del Ayuntamiento de Zaragoza comenzó en 2020 a colaborar con la Cátedra de Diseño de Servicios para la Ciudadanía de la Universidad de Zaragoza con el objetivo de mejorar sus procesos participativos online. Durante esta colaboración, se identificó la necesidad de explorar nuevas formas de involucrar a la ciudadanía y de comunicar de manera más efectiva el desarrollo y los resultados de cada proceso. Como resultado de este proyecto, se propone crear una nueva plataforma de participación ciudadana en línea llamada "Idea Zaragoza", cuyo objetivo es constituir un nuevo canal de comunicación, de carácter innovador y abierto, que permite a la ciudadanía mejorar y rediseñar los servicios públicos de su Ayuntamiento. Idea Zaragoza está orientada a la generación y recopilación de ideas para el diseño y mejora de las políticas y servicios públicos que ofrece el Ayuntamiento de Zaragoza desde sus distintas áreas.

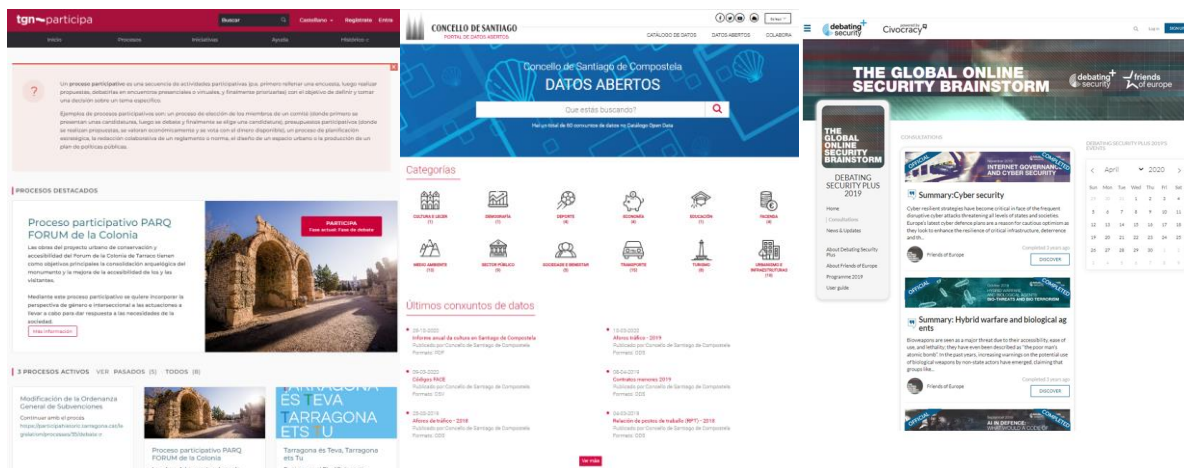
4.1 Resultados fase "Empatizar"

En la fase Empatizar, se comenzó realizando un mapa de *stakeholders*. Es una herramienta que ayuda a identificar a las partes interesadas y a comprender sus roles y relaciones con los procesos participativos. Se identificaron los grupos más potencialmente relevantes, como: ciudadanos usuarios (participantes independientes), moderadores, desarrolladores, administradores, políticos, técnicos de la administración, agrupaciones ciudadanas/civiles, entre otros (Diez Calvo et al. 2021).

Una vez identificados los grupos más relevantes, se decidió llevar a cabo una investigación cualitativa mediante entrevistas en profundidad para identificar los problemas actuales de los procesos participativos en la ciudad de Zaragoza. Se entrevistaron a un total de 50 agentes, entre los que se encontraban: políticos, gestores de participación ciudadana, ciudadanos participantes, representantes de agrupaciones civiles... Los principales problemas identificados fueron: la falta de cultura participativa ciudadana, los malos usos de los órganos políticos con los procesos participativos, la falta de representatividad de la participación y sus resultados, acceso complejo a la participación, las características de la Administración, la brecha digital y los errores de diseño de los sistemas y procesos de las herramientas de participación (Diez Calvo et al. 2021).

También se llevó a cabo un análisis de *benchmarking* de las plataformas de participación ciudadana existentes para identificar oportunidades de mejora, que consistió en 1) determinar las características y funcionalidades a evaluar, 2) identificación de las plataformas a analizar, 3) recopilación de datos, 4) análisis de datos, 5) identificación de buenas prácticas y 6) informe de conclusiones. Algunas plataformas analizadas fueron: Concello de Santiago, Ajuntament de Tarragona, Mi Medellín o Debating Security (figura 1).

Figura 1: Estudio de mercado de plataformas de participación ciudadana existentes



Fuente de la figura: <https://datos.santiagodecompostela.gal/gl>, <https://participa.tarragona.cat/processes> y <https://legacy.civocracy.org/dsplus/discussions/official>.

4.2 Resultados fase “Definir”

Durante esta etapa se llevó a cabo una organización, estructuración y análisis exhaustivo de toda la información recopilada previamente. Este proceso permitió definir los objetivos de diseño para la plataforma de participación ciudadana, y se establecieron los requisitos fundamentales para su implementación. Se utilizaron técnicas como el *clustering* y la obtención de *insights*. Se elaboró una lista de especificaciones de diseño que incluyó todas las características y funcionalidades esenciales que se requerían para la plataforma. Algunos resultados destacables se pueden ver en la tabla 1.

Tabla 1. Resumen de especificaciones de diseño de una plataforma de participación ciudadana en línea (Fuente propia).

Especificación de diseño	Tipo
El servicio debe ser transparente con el usuario	Crítica
Se debe facilitar su accesibilidad y uso a todo tipo de usuario	Crítica
Los resultados deben ser vinculantes	Deseable
La estética debe generar sorpresa y ser atractiva para el usuario	Crítica
Debe satisfacer necesidades reales de la población con sus retos	Crítica
Debe ser polivalente y permitir distintos procesos personalizables	Deseable
La participación y el uso debe ser ágil	Crítica
Debe permitir una maduración de las ideas	Crítica

A partir de toda la información analizada y los problemas detectados se plantearon una serie de retos de diseño para resolver ver Tabla 2.

Tabla 2. Retos de diseño (Fuente propia).

Retos
¿Cómo hacer que la gente se sienta motivada a participar en la plataforma?
¿Cómo hacer que convivan la participación individual y la participación asociativa?
¿Cómo hacer que un resultado sea representativo para toda la población?
¿Cómo gestionar una participación masiva?
¿Cómo reducir el número de etapas de los procesos actuales?

4.3 Resultados fase "Idear"

Después de completar las fases de "Empatizar" y "Definir", se organizó una sesión de ideación con un grupo multidisciplinar compuesto por participantes, diseñadores, desarrolladores y expertos en participación ciudadana. Se generaron diversas ideas mediante la realización de técnicas creativas como lluvia de ideas y método 3-6-5 y se eligieron las más prometedoras para ser prototipadas. Algunas de las ideas propuestas se visualizan en la figura 2.

Figura 2. Ideas de diseño propuestas para una plataforma de participación ciudadana en línea (Fuente propia).



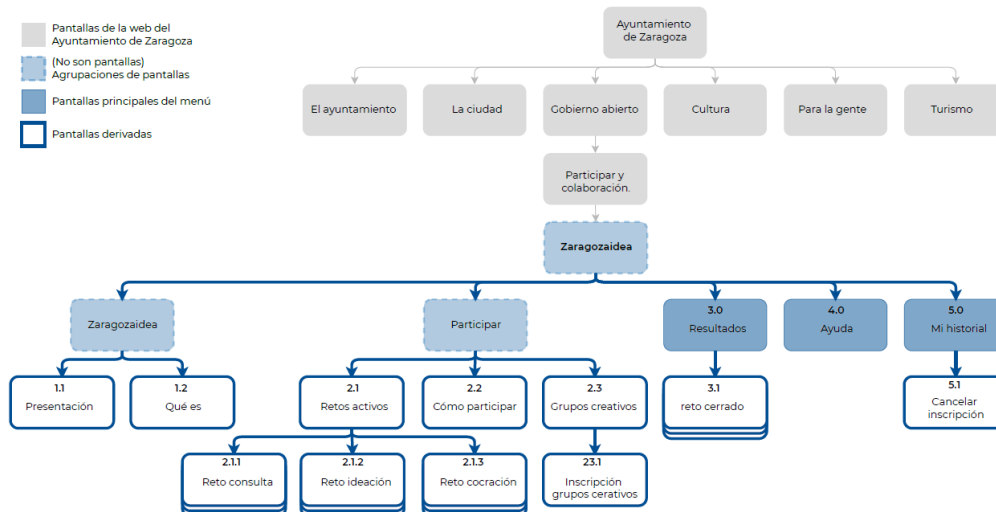
Mediante la realización de varias sesiones creativas y el uso de diagramas de flujo (figura 3), se definieron los diferentes apartados y funciones que la plataforma debía incluir.

El concepto final resultante fue Idea Zaragoza, una plataforma de participación ciudadana en línea cuyo objetivo es promover y mejorar la participación pública en la ciudad de Zaragoza, permitiendo a los ciudadanos participar en la toma de decisiones y el diseño de los servicios públicos del Ayuntamiento de Zaragoza. La plataforma se compone de varios apartados principales: catálogo de retos, resultados de los retos, grupos creativos, área privada y zona de resultados.

Idea Zaragoza es una plataforma que permite albergar distintos tipos de procesos de participación ciudadana, desde encuestas, recogidas de ideas, procesos de cocreación, entre otros. Cada uno de estos procesos es considerado como un reto de participación, con el cual se invita a la gente a participar en el tema relacionado. Idea Zaragoza se dirige a cualquier

ciudadano de la ciudad de Zaragoza que desee participar en el diseño de la ciudad, dependiendo del tipo de participación los usuarios tienen que estar empadronados o no.

Figura 3: Diagrama de flujo pantallas (Fuente propia).



4.4 Resultados fase “Prototipar”

Durante la fase de diseño, se desarrollaron prototipos de la plataforma y se llevaron a cabo pruebas de usabilidad con usuarios reales para evaluar su efectividad y facilidad de uso. El proceso de prototipado se dividió en varias etapas, comenzando con un prototipo de baja fidelidad (figura 4) que permitió evaluar la funcionalidad básica de la plataforma, a partir del cual se fue avanzando hacia prototipos más sofisticados que incluyeron funciones de interacción con el usuario y un diseño de experiencia más completo.

Figura 4: Prototipo inicial, baja fidelidad (Fuente propia).



Se realizaron múltiples pruebas con usuarios para evaluar estos prototipos, recopilando comentarios y llevando a cabo mejoras iterativas en consecuencia hasta obtener un prototipo de alta fidelidad (figura 5). Este prototipo presentaba una interfaz más cercana a la realidad y permitió llevar a cabo pruebas con usuarios objetivos.

Figura 5: Prototipo final, alta fidelidad (Fuente propia).



4.5 Resultados fase “Implementar”

Durante esta fase se llevó a cabo la implementación de la plataforma y se promovió su uso a través de campañas de comunicación y redes sociales. En septiembre de 2021 se lanzó la plataforma a toda la ciudadanía con un desafío inicial llamado #RetoSalamero, que invitaba a los ciudadanos a participar en el diseño arquitectónico de una plaza emblemática de Zaragoza. Se lanzó una campaña de marketing por distintos medios para dar a conocer la plataforma (figura 6). La plataforma contó con más de 3.600 visualizaciones y en el proceso se recogieron más de medio millar de ideas. Se recolectaron datos sobre el uso de la plataforma y se realizaron evaluaciones de satisfacción de los usuarios para identificar áreas de mejora y realizar ajustes en la plataforma. Hasta la fecha, se han lanzado más de 15 retos.

Figura 6: Noticias de prensa del #RetoSalamero



Fuente de la figura: <https://www.europapress.es/aragon/noticia-plaza-salamero-zaragoza-abrira-publico-diez-meses-ciudadanos-podran-participar-diseno-20210928141241.html>,
<https://www.elperiodicodearagon.com/zaragoza/2021/09/28/ayuntamiento-zaragoza-estrena-herramienta-permite-57772031.html>

5. Conclusión

En las últimas décadas, la participación ciudadana ha recibido mucha atención en el ámbito de la investigación y con ella el nacimiento de numerosas plataformas de participación en línea. A pesar de los numerosos beneficios potenciales de estas plataformas, los resultados que se han obtenido en las experiencias llevadas a cabo no suelen obtener el efecto deseado. Es común encontrar una brecha entre la literatura sobre el diseño de procesos participativos y su aplicación práctica en la vida real. A menudo, la literatura se enfoca en el diseño ideal de procesos participativos, que pueden ser difíciles o imposibles de implementar en la práctica debido a restricciones de tiempo, recursos y otros factores; así como en el estudio de las barreras y los facilitadores de estos procesos. Los estudios que proponen marcos o metodologías de diseño de procesos participativos presentan numerosos problemas a la hora de aplicarlos a la práctica y son pocos los estudios que se centran en investigar el diseño de estos procesos de manera integral y orientada al usuario. Además, muchos diseñadores de procesos participativos pueden no tener la experiencia práctica necesaria para implementarlos con éxito, lo que suele conducir a la falta de participación ciudadana y la insatisfacción de los usuarios. Es importante que los diseñadores de procesos participativos trabajen en estrecha colaboración con las comunidades y los usuarios finales para garantizar que los procesos diseñados sean prácticos, efectivos y satisfactorios para todos los participantes. En este sentido, la metodología de Diseño de Servicios puede ser un enfoque que ayude a realizar proyectos de diseño de plataformas de participación ciudadana exitosas ya que es una metodología holística y centrada en el usuario.

En esta comunicación, se presenta una aproximación del proceso de diseño de una plataforma de participación ciudadana en línea a través del uso de la metodología del Diseño de Servicios. Durante este proceso, se identificaron las necesidades y deseos de los usuarios y se desarrollaron soluciones innovadoras para satisfacer estas demandas. Se creó un prototipo funcional de la plataforma y se llevaron a cabo pruebas con usuarios reales para evaluar su usabilidad y efectividad. Además, como siguiente paso en este estudio y como parte del compromiso existente con la transparencia y la mejora continua, se llevará a cabo un reto que permita conocer la opinión de los usuarios de la plataforma. Los resultados de este reto de evaluación serán utilizados para tomar decisiones informadas y mejorar la plataforma en línea, y garantizar que continúe siendo una herramienta valiosa para la participación ciudadana en la comunidad.

Los resultados obtenidos permiten visualizar que la plataforma diseñada puede ser una herramienta efectiva para fomentar la participación ciudadana en línea. La utilización de esta metodología y sus correspondientes herramientas ha permitido explorar, de manera práctica, la validez de dicho enfoque en el diseño de plataformas de participación ciudadana en línea. Se espera que esta plataforma pueda ser utilizada para fomentar la participación ciudadana en línea y contribuir al fortalecimiento de la democracia y la toma de decisiones inclusiva. Asimismo, los resultados de esta comunicación pueden ser de utilidad para exhibir de forma práctica cómo la aplicación de una metodología centrada en el usuario puede potenciar la eficacia y el nivel de madurez en la solución de proyectos complejos de futuras plataformas de participación ciudadana que mejoren la colaboración entre ciudadanos y gobierno local.

6. Bibliografía

- Aquaro, V., Armstrong, W. E., Kwok, W. M., Spearing, P., Alberti, A., Hafeez, S., & Haataja, A. (2014). *United Nations E-Government Survey 2014: E-Government for the Future We Want*. New York: United Nations. doi:978-92-1-123198-4.
- Bobbio, L. (2019). "Designing Effective Public Participation." *Policy and Society* 38 (1). Routledge: 41–57. doi:10.1080/14494035.2018.1511193.
- Bryson, J. M., Moynihan, D. P., Quick, K. S., Slotterback, C. S., & Crosby, B. C. (2012). "Designing Public Participation Processes." *Public Administration Review* 73 (1): 23–34. doi:10.1111/j.1540-6210.2012.02678.x.
- Callahan, K. (2007). "Citizen Participation: Models and Methods." *International Journal of Public Administration* 30 (11): 1179–96. doi:10.1080/01900690701225366.
- Clark, J. K. (2018). "Designing Public Participation: Managing Problem Settings and Social Equity." *Public Administration Review* 78 (3): 362–74. doi:10.1111/puar.12872.
- Cupps, D. S. (1977). "Emerging Problems of Citizen Participation." *Public Administration Review* 37 (5): 478–87. doi:10.2307/974695.
- Diez-Calvo, S., Heras-Romanos, E., Lidón, I., Manchado, E., & Romero, C. (2021). "IDENTIFICATION OF BARRIERS TO PARTICIPATORY PROCESSES THROUGH THE APPLICATION OF THE SERVICE DESIGN METHODOLOGY." In *25th International Congress on Project Management and Engineering*, 914–27. Alcoi. Obtenido de http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/2947/AT03-037_21.pdf?sequence=5&isAllowed=y.
- Epstein, D., Newhart, M., & Vernon, R. (2014). "Not by Technology Alone: The 'Analog' Aspects of Online Public Engagement in Policymaking." *Government Information Quarterly* 31 (2). Elsevier Inc.: 337–44. doi:10.1016/j.giq.2014.01.001.
- Falconi, S. M., & Palmer, R. N. (2017). "An Interdisciplinary Framework for Participatory Modeling Design and Evaluation—What Makes Models Effective Participatory Decision Tools?" *Water Resources Research* 53: 1625–45. doi:10.1002/2016WR019373.
- Fang, Z. (2002). "E-Government in Digital Era : Concept , Practice, and Development." *International Journal of The Computer, The Internet and Management* 10 (2): 1–22.

- Foglieni, F., Villari, B., & Maffei, S. (2018). "From Service to Service Design." In *Designing Better Services*, 5–26. Springer Briefs in Applied Sciences and Technology. doi:10.1007/978-3-319-63179-0_2.
- Font, J, Smith, S., Galais, C., & Alarcon, P., (2018). "Cherry-Picking Participation: Explaining the Fate of Proposals from Participatory Processes." *European Journal of Political Research* 57 (3): 615–36. doi:10.1111/1475-6765.12248.
- Gomez, J., Rios Insua, D., Lavin, J. M., & Alfaro, C. (2013). "On Deciding How to Decide: Designing Participatory Budget Processes." *European Journal of Operational Research* 229 (3). Elsevier B.V.: 743–50. doi:10.1016/j.ejor.2013.03.035.
- Goodspeed, R, Riseng, C., Wehrly, K., Yin, W., Mason, L., & Schoenfeldt, B. (2016). "Applying Design Thinking Methods to Ecosystem Management Tools: Creating the Great Lakes Aquatic Habitat Explorer." *Marine Policy* 69. Elsevier: 134–45. doi:10.1016/j.marpol.2016.04.017.
- Royo, S., Pina, V., & Garcia-Rayado, J. (2020). "Decide Madrid: A Critical Analysis of an Award-Winning e-Participation Initiative." *Sustainability* 12 (4): 1674. doi:10.3390/su12041674.
- Sæbø, Ø., Rose, J., & Skiftenes Flak, L. (2008). "The Shape of EParticipation: Characterizing an Emerging Research Area." *Government Information Quarterly* 25 (3): 400–428. doi:10.1016/j.giq.2007.04.007.
- Shahab, S., . Bagheri, B., & Potts, R. (2021). "Barriers to Employing E-Participation in the Iranian Planning System." *Cities* 116 (June). Elsevier Ltd: 103281. doi:10.1016/j.cities.2021.103281.
- Stickdorn, M.; & Schneider, J. (2010). *This Is Service Design Thinking*. Edited by John Wiley & Sons Inc. Amsterdam: BIS Publishers.
- Wirtz, B. W., Daiser, P., & Binkowska, B. (2016). "E- Participation: A Strategic Framework." *International Journal of Public Administration* 41 (1). Routledge: 1–12. doi:10.1080/01900692.2016.1242620.
- Zheng, Y. (2015). "Explaining Citizens' E-Participation Usage: Functionality of E-Participation Applications." *Administration and Society* 49 (3): 423–42. doi:10.1177/0095399715593313.

Comunicación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

