



Noviembre 2023

EJERCICIO FINAL DE APRENDIZAJE

Lecciones acerca del III Plan de Gobierno Abierto de la ciudad de Madrid



MADRID

vicealcaldía,
portavoz,
seguridad y
emergencias

Informe elaborado por RED2RED

Anabel Suso Araico (coordinador)
Álex González Ruiz

Índice

Introducción.....	3
1 Éxitos y áreas de oportunidad.....	4
1.1 En el diseño de los compromisos	4
1.2 En la transparencia y la información a la ciudadanía.....	5
1.3 En la generación de comunidad	7
1.4 En la colaboración con agentes de interés	8
1.5 En la apuesta por la toma de decisiones basada en la evidencia	9
2 Retos en la implementación y propuestas para su superación.....	11
2.1 En el diseño.....	11
2.2 En la implementación	11
3 Propuestas metodológicas de seguimiento.....	13
4 Recomendaciones hacia un nuevo plan de acción.....	14

Introducción

El presente informe tiene como propósito la detección y análisis de lecciones generales extraídas tras la finalización del ciclo de implementación del III Plan de Gobierno Abierto de la ciudad de Madrid. Más concretamente, este ejercicio conclusivo de aprendizaje tiene como objeto reflejar los logros y áreas de mejora del plan en su conjunto, desde la etapa de cocreación hasta la fase de implementación. Su propósito es trascender la mera evaluación de las actividades ejecutadas para impulsar una reflexión profunda acerca de las transformaciones y resultados derivados de las reformas y del proceso de colaboración, identificando además los obstáculos con los que se ha topado el cumplimiento de los compromisos del Plan, ofreciendo soluciones y enfoques para abordar dichas situaciones en futuras intervenciones.

Desde este marco, el primer capítulo del informe se centrará en repasar las lecciones más positivas y extrapolables que arrojan los éxitos alcanzados durante el diseño y la implementación del Plan. No se trata tanto de detectar los logros concretos obtenidos con cada acción, sino de extraer aquellos elementos más o menos transversales a todo el despliegue que conviene atender de cara a futuros proyectos.

El segundo capítulo abordará, en cambio, las dificultades que se han podido detectar en el diseño y aterrizaje de los cuatro compromisos, así como propuestas de cambios que pueden resultar útiles tanto para la continuación de las actividades, como para tenerlas en consideración en el próximo plan de acción.

De manera relacionada, el tercer capítulo presenta una propuesta de medios desde los que hacer seguimiento en caso de continuidad de las iniciativas.

Finalmente, el cuarto capítulo, a modo conclusivo, enumera una serie de propuestas clave útiles tanto para el abordaje de retos similares en el futuro, como para el diseño y despliegue de próximos planes de acción.

1 Éxitos y áreas de oportunidad

1.1 En el diseño de los compromisos

Una de las características más destacables en el proceso de diseño y aprobación del Plan es la **participación de foros inclusivos, representativos de la sociedad civil y plurales**. En primer lugar, la DGPC (Dirección General de Participación Ciudadana) presentó, antes de su aprobación, el esbozo del III Plan de Gobierno Abierto en sesiones del Consejo Social de la Ciudad (CSC), el Consejo Sectorial de Asociaciones y otras Entidades Ciudadanas (CSAYOEC) y el Consejo Sectorial de Personas Mayores (CSPM). En ellas sus distintos miembros pudieron realizar observaciones y propuestas al contenido, desarrollado hasta ese momento desde la Comisión Técnica de Innovación del CSC. Posteriormente, entre mayo y junio de 2022, el Plan fue aprobado en su totalidad por el CSC y el CSAYOEC. El CSPM, en cambio, tuvo en el proceso un papel de carácter consultivo, concretamente con relación al contenido de uno de los compromisos.

El involucramiento de espacios como estos, ciertamente representativos de la población civil, **permiten incorporar al diseño de retos relacionados con la OGP perspectivas más ricas y diversas**, así como aprovechar la pericia que los foros pueden tener alrededor de problemáticas concretas a tenor de sus funciones y composición, tal y como se produce en el caso del CSPM en relación con la participación ciudadana por parte de la población mayor.

Complementariamente, y aumentando las cotas de participación ciudadana en el proceso de diseño, **se organizó vía Decide Madrid una consulta ciudadana online previa para la elaboración del III Plan** a través de la cual la población madrileña mayor de edad pudo aportar al contenido general y parte del más específico (los cinco compromisos inicialmente propuestos, por ejemplo) respondiendo a un cuestionario con 13 preguntas a debate, 6 de ellas con respuestas de tipo abierto, en que participaron un total de 2.022 personas.

Este proceso de configuración del Plan desde perspectivas plurales y en torno a cuestiones directamente relacionadas con las personas y agentes que participaron asienta las bases para **un diseño más acotado para dar respuesta a necesidades prioritarias en materia de participación y transparencia** entre la población madrileña y, por tanto, para **mayores garantías de éxito en torno a los objetivos**. Ante todo, porque la posibilidad de participar en este primer proceso es ya transparencia y participación *en marcha*.

En este mismo sentido, ello parece haber contribuido también a **un planteamiento formal de los compromisos y las actuaciones y actividades que lo componen estrechamente vinculado con los valores de la OGP**.

1.2 En la transparencia y la información a la ciudadanía

El conjunto de actuaciones del Plan –y en especial las relacionadas con el 1^{er}, 3^{er} y 4^o compromiso– posibilitan **un acceso más amplio a información pública para la población con ciertos obstáculos** (falta de conocimiento, edad, etc.) para concurrir en las materias objeto de participación comunitaria y/o de publicación en los distintos portales de participación y transparencia del Ayuntamiento, algo elemental para democratizar este acceso y para la valoración de la actividad pública. Ello contribuye de este modo a traspasar una rendición de cuentas por parte de las instituciones meramente formal y que acaba por contribuir a una comprensión pasiva del rol del ciudadano/a en esta actividad democrática fundamental, siendo las personas expertas, las trabajadoras de las instituciones públicas y, en el mejor de los casos, los medios de comunicación quienes suelen atender a la actividad cotidiana de la Administración. Pero, en la medida en que acciones como las implementadas democratizan el acceso, la comprensión y la utilidad de esta información mediante la mejora de los canales teóricamente destinados a ello, al mismo tiempo que se despliegan nuevos medios de participación, **se fomenta un rol mucho más activo por parte de la ciudadanía**. Por un lado, porque la intensificación de la transparencia dota a la población de una base de conocimiento desde la que valorar la actividad, en este caso, municipal y relacionarla con sus necesidades e intereses. Por otro, porque el desarrollo de oportunidades para concretar de manera propositiva los medios para satisfacer dichas necesidades e intereses dan un sentido más práctico y tangible, al uso de las herramientas de transparencia puestas a su disposición por el Ayuntamiento.

Un gran ejemplo de esto lo encontramos en la combinación del rediseño de los portales de Transparencia y de Datos Abiertos, la mejora y ampliación de los datos disponibles y el desarrollo de visualizaciones (1^{er} compromiso), en tanto en cuanto facilitan la consulta y comprensión de la información a la ciudadanía, con independencia de su nivel de conocimientos técnicos en materia de gestión y análisis de información. Un funcionamiento de los portales más intuitivo y atractivo gracias a las visualizaciones consiguen promover un mayor interés por la ciudadanía por la información disponible, mostrándole que la combinación de conjuntos de datos permite acceder rápidamente a gran cantidad de información. Esto, como decíamos, tiene a su vez implicaciones trascendentales en materia de transparencia y rendición de cuentas, dotando a la población de una base de conocimiento para la toma de decisiones, ya sea para las autoridades públicas o para el conjunto de la ciudadanía.

Un detalle al que cabe prestar especial atención tiene que ver con los criterios que han guiado desde el inicio la mejora e introducción de visualizaciones en ambos portales (interés ciudadano, servicio público, transparencia y rendición de cuentas) y que, a la hora de seleccionar datos para su visualización se han traducido en **un triple criterio que trata de corresponder al “interés ciudadano”**:

- 1) Selección de la información más demandada por la ciudadanía. Se estima que entre un 60 y 70% de los datos e información que afectan de forma directa a la ciudadanía se gestionan por las entidades locales. Ello exige una interacción continua con la población y la existencia de canales permanentes de comunicación, que son

esenciales para conocer qué percepción tiene la ciudadanía de la gestión municipal. Entre los mismos se encuentra el sistema de sugerencias y reclamaciones, el sistema de avisos ciudadanos, lo que la o el ciudadano solicita en el procedimiento de acceso a información pública o las peticiones y correos que las y los ciudadanos dirigen a las diferentes dependencias municipales, demandando actuaciones de la Administración. Asimismo, los Portales de Transparencia y Datos Abiertos recogen también apartados de consultas y peticiones y miden también qué información es la más frecuentemente descargada o qué páginas son más visitadas por la ciudadanía.

- 2) Selección de aquella información más directamente relacionada con la rendición de cuentas a la ciudadanía. Esta información, en el marco del actual Plan, se habría concretado en la visualización de los presupuestos municipales, las subvenciones concedidas por el Ayuntamiento y sus organismos autónomos y la contratación administrativa.
- 3) Potenciación de canales de comunicación permanente con la ciudadanía y lo que la propia ciudadanía demanda en ellos, de manera que información más directamente relacionada con servicios públicos específicos pueda ser también aprovechada por la población. Ejemplo de ello son las solicitudes de acceso a información pública, avisos ciudadanos sobre incidencias en vía pública y sugerencias y reclamaciones recibidas y terminadas.

Si bien el primer compromiso y algunas de las actividades del tercero se centran, sobre todo, en la usabilidad y optimización de los canales de participación ciudadana —en caso, de Decide Madrid—, la implementación del 4º compromiso pone de relieve de manera especial la **importancia de atender al contenido en torno al cual se quiere articular la participación ciudadana**, más allá de mejoras técnicas y de disponibilidad de información más centradas en la accesibilidad, usabilidad y funcionalidad de los canales de transparencia y participación en sí. Dicho compromiso muestra, con la puesta en marcha de programas de participación dirigidos a la población infantil y juvenil, así como de otros destinados a las personas mayores y otros colectivos vulnerables, la **conveniencia de incorporar desde sus propias necesidades y limitaciones a determinados sectores sociales con mayores obstáculos para participar de estos canales**. Por ejemplo, el diseño de actividades y medios para incrementar la participación de la población menor de edad (como un espacio web específico para ella en Decide Madrid) ha partido de la inquietud por aquellos temas en torno a los cuales presenta mayor conciencia o preocupación, su concepción de la participación, su conocimiento sobre lo que es el Ayuntamiento, etc.

Ello muestra, en definitiva, la potencialidad de concienciar acerca de la participación ciudadana y la transparencia a partir de los intereses inmediatos de esos estratos poblacionales con más dificultades o más reacios a ejercerla. Si bien, en última instancia, ello dependerá del grado en que esta actividad ciudadana sea realmente atendida por las autoridades competentes y traducida en políticas y actuaciones tangibles.

En un sentido similar, el 2º compromiso se compone de talleres y/o grupos de acompañamiento donde las personas afectadas pueden participar directamente que,

junto con actos de sensibilización y formación a profesionales y entidades que comparten las ambiciones del compromiso, son **formas de provisión de información de mayor calidad y con mayor capacidad de alcance y feedback por parte de la propia ciudadanía**. Todas ellas suponen oportunidades para que la Administración recabe la opinión de las y los actores participantes y estos a su vez puedan influir en el transcurso de la implementación del compromiso. Las políticas públicas que intentan abordar las problemáticas tratadas por el compromiso tienden a limitarse a actuaciones de sensibilización de la ciudadanía y de actuación directa sobre la población diana. Esas formas de implicación pasiva de la población, por sí solas, no bastan para impulsar la participación ciudadana, aunque amplifiquen la información recibida por la sociedad civil. El compromiso aquí abordado, en cambio, ha **conseguido emplear estas formas de intervención pública en favor de un proceso de mayor participación de la ciudadanía en la mejora de la salud de la comunidad**.

Finalmente, resulta conveniente remarcar el **esfuerzo divulgativo** realizado en torno al III Plan en general y a través de la implementación de cada compromiso. Por un lado, en Decide Madrid, se ha venido compartiendo información sobre el proceso de elaboración del Plan (consulta realizada, plan aprobado e informes de seguimiento de la implementación). Además, el Ayuntamiento de Madrid articuló un espacio adicional para dar a conocer este proceso local de la OGP a través de la comunidad de prácticas *The Participatory Group*. Por otra parte, la aplicación de los cuatro compromisos ha contado con acciones de divulgación y sensibilización por medio de actos abiertos, jornadas, talleres, formaciones, redes sociales y notas de prensa, desplegando una variedad de canales que ha aumentado las posibilidades de información y seguimiento por parte de la ciudadanía.

1.3 En la generación de comunidad

El **sentimiento comunitario** y el **fortalecimiento de las capacidades del vecindario** de los barrios para abordar problemas colectivos constituyen elementos **clave para una participación democrática, consciente y con vocación social**. El 2º compromiso se compone precisamente de acciones encaminadas a la **promoción de una actitud ciudadana más proclive a la involucración comunitaria en cuestiones de relevancia social**. Y es que la “generación de comunidades compasivas”, en este caso, a partir de la constatación y concienciación alrededor de situaciones de pérdidas y duelo, o el desarrollo de actividades de prevención de la obesidad infantil, en colaboración directa con la comunidad educativa de centros educativos, si bien pueden no ser tan inmediatamente tangibles en el ámbito de la transparencia y la participación, pueden trascender a ellas. Aunque pueden ser muchas las razones por las que las personas quieren incidir en las políticas públicas y conocer los resultados de la gestión de su gobierno, iniciativas como esta contribuyen a **poner en el centro la perspectiva comunitaria y preventiva** frente a visiones individualistas y continuamente determinadas por la reactividad, ofreciendo bases más sólidas para una involucración democrática de la ciudadanía en los asuntos públicos.

Otra forma potencialmente útil para contribuir a la generación de comunidad la hallamos en **acciones de fomento de actividades a través del tejido asociativo dedicado a la participación**, bien entre población joven, bien entre personas mayores, en el marco del 4º compromiso. Más concretamente, las **subvenciones de actividades** dirigidas a estos sectores para la mejora de la convivencia, el equilibrio territorial y el desarrollo comunitario mediante el fomento de la participación y del asociacionismo entre ellos coadyuva **a impulsar o mantener económicamente iniciativas de la sociedad civil que incitan a la participación y el abordaje comunitario de problemáticas y necesidades** de los sectores mencionados. Unas iniciativas que, a su vez, pueden contribuir como agentes expertos en el diseño de políticas públicas en procesos como el aquí evaluado, así como desarrollar nuevas prácticas que puedan resultar de inspiración a la Administración u otros agentes interesados.

1.4 En la colaboración con agentes de interés

Con agentes de interés nos referimos a aquellas personas y organizaciones que, desde su bagaje particular y conocimiento acerca de los retos abordados en el III Plan, pueden contribuir a su desarrollo en sus distintas fases, así como ser influidos en su propia práctica cotidiana por la progresiva implementación de dicho Plan. Estos pueden ser internos y externos.

Durante la aplicación del primer compromiso, por ejemplo, la colaboración –más allá de la contratación de una empresa externa para el análisis, perfilado y depuración de datos– se ha dado de manera prácticamente exclusiva con el organismo autónomo de Informática del Ayuntamiento y con las unidades responsables de los datos. Por su lado, el 4º compromiso ha supuesto la generación de un espacio de trabajo entre personal funcionario de la Dirección General de Participación Ciudadana del Ayuntamiento y de otras áreas de gobierno. **Este tipo de colaboraciones internas pueden contribuir a tender puentes entre organismos de una misma administración** (o en relación con otra superior, como la Comunidad de Madrid) de cara a la socialización de información y buenas prácticas y a la optimización de recursos internos, dando lugar a un nuevo sustrato organizativo desde el que **potenciar la innovación pública**.

De manera similar, **la colaboración con agentes de interés externos puede favorecer el despliegue de ciertas acciones o que faciliten los canales para ese despliegue -por ejemplo**, mediante la puesta en contacto con nuevos actores o la ciudadanía misma. El 2º compromiso nos muestra el ejemplo del proyecto piloto *COLES con ALAS*, que ha permitido contar con la comunidad educativa de diversos centros educativos para llevar a cabo acciones de sensibilización sobre la población diana e intervenciones preventivas en el entorno escolar.

Por otro lado, **esta simbiosis puede resultar también en una definición más realista y ajustada de los retos y posibles soluciones** si estos se encuentran íntimamente relacionados con la problemática pública a abordar, ya sea por su labor práctica directa para tratar la cuestión o como expertos/as. A lo largo de ese último compromiso, por ejemplo, se ha forjado una alianza con el Colegio Oficial de la Psicología de Madrid, que

proporciona asesoría experta a Madrid Salud para el desarrollo y actualización de actividades relacionadas con dicho ámbito de prevención.

Un caso aún más interesante, por otro lado, lo hallamos en la comunidad de innovación social THIVIC, cuyo nacimiento ha supuesto todo un proceso participativo de cocreación entre agentes expertos y de interés, volcado en la definición problemas de política pública y el prototipado de soluciones, resultando un gran medio para el conjunto de actores involucrados para recabar información sobre problemas públicos de manera profunda, habilitando a su vez nuevas herramientas y formas para difundirla.

En definitiva, muchas de las actuaciones combinaban la colaboración con agentes representantes de la sociedad civil (organizaciones profesionales, ONG, empresas y otras entidades públicas), públicos y personas expertas, la realización de talleres y formaciones donde las personas participantes podían aportar su visión y la creación y desarrollo de espacios grupales. Todas ellas suponen **oportunidades para que la Administración recabe la opinión de las y los actores participantes y estos a su vez puedan influir en el transcurso de la implementación del compromiso**. De hecho, se trata de actuaciones que abren las posibilidades al gobierno local de **creación de redes comunitarias** de las que extraer nuevas lecciones acerca de las políticas y servicios aplicados y que permiten canalizar la información y la participación ciudadana.

Ahora, tan importante es detectar potenciales aliados desde la Administración como hacerlo junto con esos mismos agentes a fin de **priorizar minuciosamente el contacto con unos agentes u otros en función de las necesidades concretas planteadas por el reto a resolver**. Los Mapeos de activos en Salud del 2º compromiso es, en este sentido, todo un ejemplo de buena práctica. Encuadrados en las actuaciones de prevención del suicidio, se realizaron mediante la participación de la comunidad en jornadas en las que la ciudadanía señalaba espacios que son fuente de bienestar en su entorno cotidiano, lo que posibilita la identificación de activos en salud de la ciudad para posteriormente ponerlos en conexión y tejer redes comunitarias más cohesionadas y abiertas a la participación ciudadana para la mejora de la salud comunitaria. Algo que, a su vez, puede revertir en una potencial optimización de los recursos municipales y en la compartición de buenas prácticas.

1.5 En la apuesta por la toma de decisiones basada en la evidencia

Una de las grandes claves de la implementación del III Plan de Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Madrid se sitúa en las distintas experiencias piloto desplegadas en todos los compromisos, salvo el 1º. Al contrario que en otras actuaciones donde la aplicación de las políticas puede darse de manera más general y directa, la relevancia de las actividades piloto no yace necesariamente en las mejoras alcanzadas en el ámbito de su implicación, sino en el horizonte de posibilidades que abre para asegurar esas mejoras a partir del perfeccionamiento y escalado de actividades previas a pequeña escala. Es decir, tienen un carácter experimental que posibilita mayores garantías de éxito de cara a

la resolución de los retos que plantean afrontarse. Estas experiencias, por ende, permiten a las autoridades locales probar nuevas estrategias, enfoques y tecnologías antes de implementarlas completamente. Más concretamente, presentan las siguientes **virtudes**:

- **Minimización de riesgos.** Antes de implementar políticas o programas a gran escala, las experiencias piloto ofrecen la oportunidad de identificar posibles problemas, errores o desafíos. Esto ayuda a minimizar los riesgos asociados con la implementación completa.
- **Aprendizaje y mejora continua.** También permiten a las autoridades locales aprender de los éxitos y fracasos de manera controlada, una retroalimentación que facilita la mejora continua de las iniciativas relacionadas con la transparencia y la participación ciudadana.
- **Aceptación pública.** Al involucrar a la comunidad en las experiencias piloto, se crea un sentido de participación y propiedad entre la ciudadanía. Esto puede aumentar la aceptación pública de las políticas y programas relacionados.
- **Eficiencia y ahorro de recursos.** De ser bien diseñadas e implementadas acorde a los objetivos, las experiencias piloto son más eficientes en términos de recursos, ya que permiten identificar y abordar problemas antes de gastar grandes sumas de dinero en implementaciones completas.

Como es deducible, las actividades piloto requieren de acciones evaluativas a fin de poder escalarlas de manera mejorada o, en el peor de los casos, descartarlas. No obstante, la evaluación de toda actividad institucional es recomendable al poder proporcionar información basada en evidencia para mejorar la toma de decisiones gubernamentales y la rendición de cuentas a la sociedad. Este principio ha sido aplicado en todos los compromisos, aunque no en cada una de sus actividades, y no siempre en relación con experiencias piloto, aunque sí en su mayoría. Hallamos ejemplos de esto en la elaboración de encuestas y testeos sobre la nueva interfaz de Decide Madrid a personas usuarias (compromiso 3), así como en torno al diseño del espacio web de este portal destinado a la juventud menor de edad (compromiso 4). Se tratan de formas de evaluación *in media res* que permiten ir afinando el diseño de las iniciativas desde los planteamientos más generales del reto enfrentado y la solución propuesta hasta su progresiva concreción y materialización.

2 Retos en la implementación y propuestas para su superación

2.1 En el diseño

Aunque tan solo se ha detectado en dos casos, el planteamiento de algunos de los objetivos y acciones concretas para su consecución habría requerido una relación interna más definida. En próximas ocasiones, actividades como, por ejemplo, son el “desarrollo de un espacio web específico para la participación infantil en Decide Madrid” y el “desarrollo de iniciativas específicas y nuevas herramientas tecnológicas atractivas” (compromiso 4) sería recomendable que se vincularan con metas más concretas, en lugar de limitarse a la palabra “desarrollo”, que puede interpretarse como “impulso” o “progreso” (como finalmente ha sido el caso), pero también que los proyectos pretendían completarse en el marco mismo del Plan. La solución a esto pasa, por tanto, por establecer más específicamente qué nivel de desarrollo mínimo busca cumplirse durante el período establecido.

Esto será de utilidad tanto para las personas responsables de ejecutar los compromisos de cara a adecuar los medios para la consecución de objetivos concretos realistas, pero también para la evaluación durante y después de la implementación.

2.2 En la implementación

Como se ha concluido en las etapas previas de la evaluación, ninguno de los compromisos parece tener la potencialidad como para poder generar un cambio vinculante o institucionalizado. Esto no es negativo *per se*, pero ofrece una menor seguridad en relación con el asentamiento, desarrollo y extensión de muchos de los logros alcanzados durante el año de implementación. Ello, a su vez, en caso de continuar en marcha algunas de las actuaciones emprendidas, puede acabar desincentivando la participación de agentes que hasta ahora se han implicado o se han mostrado interesados. Nos referimos, por ejemplo, a los resultados del pilotaje de THIVIC. El hecho de que este no sea un espacio asentado y definitivamente institucionalizado puede desincentivar próximas experiencias en su seno al exigir cierta inversión de tiempo y esfuerzos a las y los actores participantes para desarrollar propuestas de intervención pública que, finalmente, podrían no encontrar traducción real desde el ejecutivo.

Por ello, es necesario que experiencias como estas, de escalarse, cuenten con cierto “aval” (sea jurídico o fáctico) de que el esfuerzo invertido por las personas y organizaciones participantes verá su reflejo en las políticas públicas municipales.

En concreto, Thivic es un laboratorio en el que se prevé la definición de soluciones a problemas públicos, no tanto la puesta en marcha de esas soluciones. Excedería del cometido de un laboratorio, sin perjuicio de que en el prototipado de la solución, esta quede tan perfectamente programada a todos los niveles (coste de oportunidad y crédito necesario). Por otro lado, Thivic cuenta con respaldo institucional a través del Acuerdo del pleno del consejo social de fecha 22 de junio de 2022, y se ha previsto que los

trabajos de Thivic (primera experiencia piloto) se validen por Acuerdo del Pleno del Consejo social, en estos momentos en proceso de renovación.

Por otro lado, pese a la consideración positiva que merece la aplicación de medios de evaluación en el desarrollo de los compromisos, presentan escasa sistematicidad entre sí. Es necesario que tanto dentro de los equipos responsables de cada compromiso, como entre ellos, existan criterios mínimamente definidos acerca del lugar que se quiere dar a los procesos evaluativos, las metodologías que se consideran más apropiadas, qué se pretende obtener de ellos en función de cada actuación, etc. Para ello, puede resultar provechoso atender estas cuestiones en el propio diseño de todos los compromisos. Más adelante profundizaremos sobre ello.

3 Propuestas metodológicas de seguimiento

A continuación, se presentan una serie de acciones propuestas para dar continuidad al seguimiento de los avances hasta ahora alcanzados con la implementación de los compromisos del III Plan:

- **Establecer o dar continuidad a grupos motores** que impulsen y sean los principales responsables del seguimiento de la implementación de las soluciones desarrolladas.
- **En el caso de escalarse finalmente las experiencias piloto** –tal y como se pretende según el Informe final de seguimiento y las personas responsables consultadas–, resulta conveniente **aplicar métodos de evaluación continuados a lo largo del proceso**, tal y como se ha hecho ya en algunas actuaciones durante el desarrollo de proyectos pilotos.
- De no ser una práctica ya en marcha, **llevar a cabo revisiones mensuales de la audiencia de los portales de Transparencia, Datos Abiertos y Decide Madrid** puede resultar de utilidad para contemplar la evolución en su uso y detectar posibles variables que la determinen. Para ello, cuestiones más concretas como los contenidos más visitados, las visualizaciones con mayor impacto, etc. pueden resultar de provecho.
- Complementariamente, el **lanzamiento de encuestas a personas usuarias de dichos portales** puede contribuir también al perfeccionamiento de los avances hasta ahora conquistados.
- Aunque inicialmente los encargados de su ejecución hayan sido equipos concretos del Ayuntamiento y sus organismos autónomos, el despliegue y gestión de algunas de las iniciativas desarrolladas en este III Plan (como aquellas en el marco de THIVIC) debería **involucrar progresivamente a diferentes áreas y servicios municipales, así como la coordinación estrecha con agentes externos al Ayuntamiento** para potenciar y realizar la difusión de las iniciativas para llegar de la mejor manera posible a los colectivos objetivo.
- **Dar un mayor protagonismo a los foros en la labor de seguimiento.** Por ejemplo, mediante el tratamiento relativo al avance de las actuaciones que correspondan a la naturaleza de cada foro en el orden del día de sus plenarios u organismos internos pertinentes cada cierto tiempo.

4 Recomendaciones hacia un nuevo plan de acción

El proceso de evaluación en que se enmarca el presente informe ha permitido detectar determinadas cuestiones cuya consideración podría resultar de interés de cara a la definición de un próximo plan de acción o compromisos:

- **Escalado de actividades pilotadas durante el III Plan.** Muchas de las actuaciones del último plan han generado una base experimental suficientemente sólida como para darles continuidad de manera amplificada, esto es, para generalizarlas como intervención pública por parte del Ayuntamiento de Madrid allá donde corresponda. Ejemplos de ello son los talleres piloto en el ámbito educativo por parte de Madrid Salud (2º compromiso), el nuevo espacio de innovación social THIVIC el prototipado del espacio para menores de edad de Decide Madrid (3er compromiso) o el prototipado del espacio para menores de edad de Decide Madrid (4º compromiso). Todos ellos ofrecen grandes oportunidades para diseñar nuevas acciones en el corto-medio plazo sobre la revisión de las estrategias que guiaban las distintas actuaciones y el impacto hasta ahora alcanzado por cada una de ellas.

En relación con ello, tal y como se sugería en el anterior epígrafe, “el despliegue y gestión de algunas de las iniciativas desarrolladas en este III Plan debería involucrar progresivamente a diferentes áreas y servicios municipales, así como la coordinación estrecha con agentes externos al Ayuntamiento para potenciar y realizar la difusión de las iniciativas para llegar de la mejor manera posible a los colectivos objetivo”.

- Ello a su vez no invalida la consideración **de nuevos pilotajes en otros ámbitos o áreas relacionadas con la participación ciudadana y la transparencia gubernamental.** De hecho, recomendamos un despliegue sistemático de estas prácticas antes de su generalización en forma de política pública institucionalizada, por las ventajas que ofrece la realización de experiencias piloto (consultar epígrafe 1.5). A continuación, se presentan distintos modelos de este tipo de acciones en el ámbito de la participación ciudadana que pueden llevarse a cabo. De hecho, los pilotos desarrollados en el marco de este III Plan combinan características de las mismas:
 - a) **Proyectos piloto específicos.** Una forma común de realizar experiencias piloto es seleccionar proyectos o iniciativas específicas que se implementarán en una escala reducida. Esto puede incluir programas de presupuesto participativo, portales de transparencia en línea o sistemas de retroalimentación ciudadana.
 - b) **Consultas públicas piloto.** Antes de cambiar políticas o regulaciones significativas, se pueden llevar a cabo consultas públicas piloto en áreas específicas o con grupos de interés particulares. Esto ayuda a recopilar comentarios y realizar ajustes antes de una implementación más amplia.
 - c) **Comités asesores piloto.** Establecer comités asesores piloto compuestos por personas miembro de la comunidad interesadas en temas específicos puede

brindar una vía para obtener opiniones y recomendaciones antes de tomar decisiones finales.

- d) Programas de capacitación piloto. Para promover la transparencia y la participación se pueden llevar a cabo programas de capacitación piloto para el funcionariado municipal y la ciudadanía interesada. Esto puede ayudar a desarrollar habilidades y comprensión en el proceso.
- e) Colaboraciones con organizaciones civiles. Trabajar en colaboración con organizaciones de la sociedad civil en proyectos piloto puede aportar experiencia y recursos adicionales para el éxito de las iniciativas de transparencia y participación.

- Contemplar en el diseño de los próximos compromisos la posibilidad de **ampliar las medidas de accesibilidad más allá de los colectivos concretos estipuladas en la ley**. Esto se observa en las distintas variables que se han tenido en cuenta de cara a la definición de la población objetivo de cada compromiso. Por ejemplo, mientras el 1^{er} compromiso ponía especial atención en la realización de visualizaciones y adaptación de las formas de navegación y acceso a la información en los portales de Transparencia y Datos Abiertos, el 4^o compromiso ponía el foco, en parte, en la población joven. Uno usaba como criterio principal (aunque no exclusivo) la accesibilidad de cara a una población media sin formación específica para el tratamiento de datos, mientras que el otro atendía sobre todo a un grupo etario. Ambos criterios son válidos y útiles, pero pueden matizarse y profundizarse. Por ejemplo, dentro de toda esa población sin competencias concretas para el tratamiento de datos hallamos todo un espectro sociológico diferenciable al mismo tiempo por variables como el género, la edad, la clase social, etc. Esta última variable también fue señalada tras las labores prospectivas entre niñas/os y adolescentes en el marco del 4^o compromiso, identificando diferencias de concienciación en cuanto a la participación ciudadana en función del distrito de residencia.

Todo esto no quiere decir que haya de abordarse una ampliación inmediata de la accesibilidad en todas y cada una de las actuaciones planteadas en un plan de acción, pero sí hace conveniente cuestionar qué objetivos al respecto pueden tener más urgencia y qué otros pueden desarrollarse posteriormente, si es que se considera necesario.

- **Mantener la fluidez informativa y de seguimiento por medio de la web Decide Madrid**. Hasta el final de la implementación del Plan, Decide Madrid ha venido actualizando los avances conquistados durante la misma, permitiendo un seguimiento más directo por parte de la ciudadanía y suponiendo, de hecho, una forma más de rendición de cuentas por parte del Ayuntamiento.
- **Incluir en el diseño del Plan objetivos y medios concretos de evaluación de cada una de las acciones durante y después de la implementación de los compromisos**, de cara a una progresiva sistematización de su papel como elemento rector para la innovación efectiva y sostenible en el ámbito de la participación ciudadana. La evaluación de políticas públicas es un proceso sistemático y objetivo que tiene como

función analizar y valorar el impacto, efectividad, eficiencia y relevancia de las políticas gubernamentales y programas implementados por el sector público. Su objetivo principal es, por ende, proporcionar información basada en evidencia para mejorar la toma de decisiones gubernamentales y la rendición de cuentas a la sociedad. Algunos de los criterios de evaluación de políticas públicas a considerar para tal sistematización son:

- a) Análisis de impacto. La evaluación analiza cómo una política o programa ha afectado a la población o a la sociedad en general.
- b) Efectividad. Se averigua si la política logra sus objetivos declarados y si produce los resultados deseados. Se busca determinar si se está obteniendo el mayor beneficio posible con los recursos disponibles.
- c) Eficiencia. La eficiencia se refiere a la relación entre los recursos invertidos en la política y los resultados obtenidos. Se evalúa si se están utilizando los recursos de la manera más económica y eficiente posible.
- d) Relevancia. Se examina si la política sigue siendo relevante y si aborda adecuadamente los problemas y necesidades actuales de la sociedad. En algunos casos, una política puede necesitar ajustes o cambios para mantener su pertinencia.
- e) Sostenibilidad. Se analiza si la política es sostenible a largo plazo, tanto desde una perspectiva financiera como en términos de su capacidad para mantenerse efectiva con el tiempo.
- f) Equidad. Se considera si la política beneficia a todos los segmentos de la población o si existe alguna disparidad en los resultados. Se busca garantizar que la política sea equitativa.

- Dotar de un **mayor protagonismo a los foros en la etapa de seguimiento de la implementación**. A pesar del papel que han tenido en cuanto al diseño de este III Plan los tres foros inmiscuidos, cabe considerar la posibilidad de estipular en la propia definición de próximos planes de acción formas concretas desde las que asegurar una capacidad efectiva de seguimiento del desarrollo de las distintas actuaciones de forma que este no recaiga únicamente sobre las personas y organismos encargadas del Ayuntamiento, sino también sobre estos espacios en tanto que representativos de la ciudadanía, primera interesada por la llegada a buen puerto de las políticas de participación y transparencia.