

LA INTEGRACIÓN NECESARIA ENTRE LOS
ENFOQUES DE GESTIÓN PÚBLICA Y LOS PROCESOS
PARTICIPATIVOS DEMOCRÁTICOS. EL CASO DE
#ONTINYENTPARTICIPA

*The necessary integration between public
management approaches and democratic
participatory processes. The case of
#ontinyentparticipa*

GONZALO PARDO BENEYTO¹
Universidad de Alicante
Alicante, España
gonparbe@gmail.com

MARÍA ÁNGELES ABELLÁN LÓPEZ²
Universidad Miguel Hernández
Elche, España
ma.abellan@umh.es

¹ Gonzalo Pardo Beneyto es politólogo y consultor de la empresa Estrategia Local. Compagina sus actividades profesionales con la investigación en la Universidad de Alicante. Entre sus publicaciones se encuentran: «Right2water y One of Us: dos casos de éxito de la Iniciativa Ciudadana Europea» en Marco J. y Blanca Nicasio Vara (coord.), *La regeneración del sistema: reflexiones en torno a la calidad democrática, al Buen Gobierno y a la lucha contra la corrupción*. Valencia: Asociación Valenciana de Politólogos. (2015) «El influjo de la tradición republicana: de los Indignados a Podemos» en Marco Marco J. y Blanca Nicasio Vara (coord.). En *La regeneración del Sistema: reflexiones en torno a la calidad democrática, al Buen Gobierno y a la lucha contra la corrupción*. Valencia: Asociación Valenciana de Politólogos. (2015) «La Iniciativa Ciudadana Europea: el caso de Right2Water». *Inteligencia Colectiva y Talento para lo Público*. GIGAPP-IUIOG. Madrid. (2014).

² Profesora de Ciencia Política y de la Administración en la Universidad Miguel Hernández (España). Subdirectora de Investigación del Instituto de Cultura Juan Gil-Albert de la Diputación de Alicante. Entre sus últimas publicaciones se pueden destacar: «Un balance de la modernización autonómica y las relaciones intergubernamentales». *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*. Vol. 2, núm. 2, (2015) 57-77. Universidad Complutense de Madrid. «Republicanism y

Vol. XIV, Nº 24, 2016, 67-90

Recepción: 28 de enero de 2016

Aceptación: 24 de junio de 2016

Versión final: 29 de julio de 2016

RESUMEN. Este artículo tiene por objeto el estudio de *#OntinyentParticipa*, un proceso político innovador enmarcado en los presupuestos participativos de la localidad valenciana de Ontinyent (España). Describiremos el dispositivo y su contextualización, y analizaremos el papel desempeñado por colectivos, movimientos vecinales y asociaciones implicadas. Además, se tendrá en cuenta la intervención de la administración pública como actor principal del proceso participativo. Para abordar las relaciones entre ciudadanía, Administración y sus enfoques teóricos, se utilizará la tradición del republicanismo contemporáneo con su énfasis en consolidar una democracia más participativa e inclusiva.

Palabras clave: presupuestos participativos, ciudadanía, postburocracia

ABSTRACT. This article points to *#OntinyentParticipa*, an innovative political process framed inside participatory budgeting dynamic. This experience was located in valencian city called Ontinyent (Spain). So, we are going to describe its resources, its context and we will analyze the role was played by civil society. Also, we are going to study public administration role like a principal actor in this process. In order to characterize relationships between citizenship, public administration and theoretical approaches, we are going to use contemporary republicanism and its emphasis to consolidate a participative and inclusive democracy.

Key words: participative budgeting, citizenship, post- bureaucracy

postmodernismo en los movimiento sociales. Una aproximación a los indignados». *Revista ABRA*. Vol. 35, núm 51, 1-11. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Costa Rica. «Right2water y One of Us: dos casos de éxito de la Iniciativa Ciudadana Europea» en Marco Marco J. y Blanca Nicasio Vara (coord.). *La regeneración del Sistema: reflexiones en torno a la calidad democrática, al Buen Gobierno y a la lucha contra la corrupción*. Valencia: Asociación Valenciana de Politólogos. (2015) «Liderazgo y empoderamiento colectivo: una visión desde la tradición republicana». *Inteligencia Colectiva y Talento para lo Público*. GIGAPP-IUIOG. Madrid. (2014).

INTRODUCCIÓN

El uso de mecanismos de democracia participativa tiene como objetivo fundamental la regeneración de la democracia representativa contemporánea. Esto se vuelve muy importante en una época como la actual, donde la ciudadanía percibe que las instituciones político-administrativas no dan respuesta a los retos de un contexto plagado de incertidumbre³. Estas herramientas se han cimentado en el republicanismo cívico que sirve de inspiración y de desiderátum para revitalizar una idea de democracia más participativa y cercana al ciudadano. Este nuevo republicanismo reivindica la política como una actividad humana para todos, como una manera de entender y vivir la democracia que puede universalizarse (Prats, 2006: 4-5).

La tradición republicana⁴ representa una de las teorías políticas actuales que mejor sistematiza los déficits cívicos de nuestro tiempo y reivindica la centralidad del espacio público como un *locus* necesario de deliberación. Arendt (1997) consideraba la política como un trascendental, puesto que los seres humanos necesitan el espacio público como su *apertura al mundo*. La puesta en marcha de las actuales políticas participativas está inmersa, en menor o mayor medida, en la tradición republicana caracterizada por: 1) la centralidad del espacio público; 2) el papel desempeñado por un ciudadano con virtud cívica, informado, y comprometido con su comunidad, 3) el énfasis en el autogobierno y 4) el rechazo a la visión exclusivamente instrumental⁵ de la democracia representativa.

³ Durante el periodo de crisis económica, las administraciones públicas españolas han llevado a cabo un proceso de disminución del gasto público con el objetivo de ajustarlo a la falta de ingresos producida por el entorno. Esta situación ha cambiado la forma de entender las instituciones por parte de la ciudadanía, al ser los más perjudicados por la bajada de calidad de los servicios públicos. Buena prueba son los barómetros que realiza el Centro de Investigaciones Sociológicas y que miden los siguientes indicadores mes a mes: 1) la confianza política, 2) la situación política actual y 3) las expectativas (CIS, 2015; Ramió, 2010).

⁴ El republicanismo es una vieja tradición cuyas raíces pueden rastrearse en un dilatado horizonte temporal, pero es en el siglo pasado cuando ha resurgido con fuerza en el mundo anglosajón de la mano de autores de la talla como Hannah Arendt, J.G.A. Pocock, Quentin Skinner, Philipp Pettit, Maurizio Viroli, y ha transmitido su renovado influjo a la teoría política actual (Abellán López, 2014: 199).

⁵ Las principales críticas a esta visión instrumental reivindican la recuperación de la política como núcleo cohesivo frente a la economía, el giro deliberativo en los asuntos públicos y la defensa de un ciudadano comprometido y vigilante de la gestión pública que realiza una élite política profesionalizada. La demanda

John Gaus (1950) escribió un ensayo cuya reflexión final afirmaba que «una teoría de la Administración Pública significa en nuestra época también una teoría política», porque la brecha entre lo político y lo administrativo era notable y el ámbito de lo que hoy denominamos «gestión pública» era el gobierno en acción. Por tanto, los problemas políticos de nuestra época son problemas de las instituciones y de las administraciones, no ajenas a las exigencias ciudadanas de profundización democrática.

Si en un principio la Nueva Gestión Pública (NGP) incorporó el enfoque gerencial para buscar la eficiencia, la eficacia y la economía en la administración; esta tendencia se ha visto superada con la adición de elementos de carácter público. Así, la ciudadanía se corresponsabiliza de los problemas públicos y sus soluciones; entroncando directamente con la tradición republicana (Aguilar Villanueva, 2008).

Estos diferentes elementos de calado público dieron lugar a nuevas conceptualizaciones en los enfoques teóricos empíricos sobre la Administración Pública⁶ como el Nuevo Servicio Público (NSP), la Gobernanza y el neoweberianismo, y que han contribuido a dar carta de naturaleza a la experiencia que analizamos.

#OntinyentParticipa articula una práctica política enmarcada en la dinámica de los presupuestos participativos de la localidad valenciana de Ontinyent y cuyo proceso se ha caracterizado, entre otros aspectos, por su metodología para mejorar la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones.

Este trabajo describe y analiza el dispositivo a través de sus fases y actores, establece sus fortalezas y debilidades tanto a nivel de proceso como de resultados para, finalmente, presentar algunas propuestas de mejora para futuras ediciones.

MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

La tradición republicana posee gran capacidad para suministrar el fundamento normativo que requiere la democracia participativa y,

de participación reclamaría un nuevo diseño de las instituciones democráticas liberales sensibles a las vocaciones públicas de ciudadanía.

⁶ Baena del Alcázar (1990: 31) recuerda las notas distintivas de las Administraciones públicas respecto a las privadas: su especificidad como organización fuertemente cualificada por la titularidad formal del poder y el aseguramiento del sistema de dominación, lo que la dota de una entidad formidable y justifica su tratamiento separado.

concretamente, la experiencia que presentamos denominada *#OntinyentParticipa*. Como los presupuestos participativos está liderada por un ayuntamiento con su administración al frente —que es su condición de posibilidad—, se planteará como marco teórico tres enfoques superadores de la visión gerencialista-eficientista: el Nuevo Servicio Público (NSP), la Gobernanza y el neoweberianismo, que ha resurgido con inusitada vitalidad en la teoría administrativa (si es que alguna vez se marchó).

La Administración municipal de Ontinyent lideró esta iniciativa de participación en la vida pública y estableció las bases técnicas y operativas necesarias para implementar *#OntinyentParticipa*. El fundamento último es la convicción de que no puede haber una buena sociedad sostenible sin una buena administración (Prats, 2010: 51).

Por consiguiente, entendemos que estas visiones predominantes de la Administración pública dotan de sentido los distintos elementos que configuraron este proyecto participativo. La metodología utilizada en el presente trabajo combina un enfoque teórico normativo con un análisis de la observación empírica del proceso participativo de *#OntinyentParticipa*. Las fuentes consultadas han sido obtenidas de medios de comunicación local, así como documentos internos del Ayuntamiento de Ontinyent relacionados con la adopción de decisiones disponibles en su *website*. A ello se suma un esfuerzo hermenéutico que nos ha permitido reconstruir e interpretar el proceso participativo.

LAS NUEVAS TRAYECTORIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Las instituciones⁷ públicas han sufrido una serie de cambios fruto de las necesidades de adaptación al contexto. A finales del siglo pasado,

⁷ La ciencia política ha sufrido cambios fruto de su construcción teórico-práctica. Si en un principio el foco de interés se centró en el contenido legal de las instituciones, posteriormente se pasó al estudio de los comportamientos políticos del individuo. El individualismo metodológico (en el que se engloban enfoques como el conductismo y la teoría de la elección racional) tiene como precepto fundamental que la agregación de las preferencias del individuo o un comportamiento plenamente razonado puede explicar todo fenómeno político administrativo. A partir del artículo de March y Olsen titulado «The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life», las investigaciones vuelven a tener interés por las instituciones. El enfoque neoinstitucionalista trata de corregir los problemas del viejo institucionalismo, incluir nuevas formas de entender los asuntos públicos y enfatizar la incidencia de los aspectos institucionales en el comportamiento de los actores para explicar el proceso político (Di Maggio y

surgieron posturas⁸ muy críticas con el papel del Estado de bienestar en la economía, así como de la organización que lo sustentaba, la Administración Pública. Los gestores públicos decidieron dejar a un lado ciertas características de la administración weberiana y exploraron nuevas formas de actuación basadas en la disminución del sector público y primacía del mercado. Las reformas que se acometieron cuestionaban: 1) la centralidad del legalismo y el formalismo en los actos administrativos, 2) el principio de jerarquía, 3) la necesidad de aportar soporte físico a todo *output* producido, 4) la especialización y los procesos de selección de los recursos humanos, entre otros (Weber, 1978; Pollitt, van Thiel y Homburg, 2007). La NGP, con sus luces y sus sombras, supuso una superación del tradicional modelo burocrático weberiano, formalista y garantista, entronizó la eficiencia de la gestión y de los costes y proporcionó al ciudadano el estatus de cliente (Canales Aliende, 2001; Olías de Lima, 2002, Aguilar Villanueva 2008, 2014). Se trataba de una alternativa difusa donde se incluyeron distintos instrumentos de gestión privada y que se desarrolló en cada país en función de la jerarquía, la formación del empleado y la distribución del poder; factores que vendrían complementados por las diferencias culturales y el propio contexto al que se enfrentaban (Barzelay, 2001; Pollitt, Van Thiel y Homburg, 2007; Schröder, 2006).

Actualmente, la NGP ha dejado de ser el centro de las reformas del Estado. En opinión de Aguilar Villanueva (2014: 15), «hay un desplazamiento de la ineficiencia a la insuficiencia del gobierno [...] [por lo que] se requiere gobierno». Esto se debe a que, además de una tendencia hacia lo gerencial materializada en el concepto de NGP, encontramos una tendencia pública que reivindica el valor público de las instituciones y que complementa a la eficiencia y eficacia de nuestras instituciones.

La evolución de la NGP viene recogido, a nuestro juicio, en las siguientes formulaciones teórico-empíricas: 1) Nuevo Servicio Público, 2) Gobernanza y, 3) neoweberianismo.

Estas corrientes parten de un punto fundamental: la ciudadanía, ya sea individualmente, organizada o dentro de instituciones regladas, aporta su criterio dentro de un marco de corresponsabilidad en la toma

Powell, 1991; Easton, 1997; Pierson, 2000; Mahoney, 2000; Peters, 2005; Pierson y Skocpol, 2008).

⁸ El Estado del bienestar ha sido criticado desde dos sistemas ideológicos distintos: la nueva derecha y la nueva izquierda. Desde el primero se entiende que el Estado ha usurpado funciones esenciales del sector privado, lo que ha provocado fallos en la economía y deben ser devueltas al mercado. La nueva izquierda aboga por seguir protegiendo bienes colectivos con mayor nivel democrático de nuestras instituciones (Held, 1990; Offe, 1992; Peña, 2003).

de decisiones. La idea que se desprende es que su intervención ayuda a mejorar las políticas públicas y contribuye a la eficiencia de los aparatos administrativos. En este escenario, se perciben dos tendencias sincronizadas en la administración pública contemporánea: la pública⁹ y la gerencial. A partir de la tensión entre estas dos dinámicas se explica que el modelo de Administración pública se debata entre diferentes enfoques teóricos, que con independencia de las técnicas que cada uno aporta, incluyen valores y principios específicos que afectan indudablemente al tipo de ciudadanía que deseamos formar.

El Nuevo Servicio Público

El Nuevo Servicio Público (NSP) nace como respuesta al eficientismo de la Nueva Gestión Pública y entiende que el nuevo contexto de las administraciones pública ha cambiado sustancialmente porque a) el Estado del bienestar ya no tiene el control total de sus *output*, b) el mercado se ha expandido de forma que ha llevado a cambios en la organización social y c) los avances tecnológicos han hecho posible que exista más transparencia en el proceso público (Dennhardt y Denhardt, 2001)¹⁰.

Su principal aportación reside en incorporar la colaboración, la deliberación y la participación en todas las etapas de las políticas públicas; pero sin dejar atrás la necesidad de crear y sostener una administración eficiente. De hecho, aspira a conseguir la nivelación de los valores administrativos: además de la consecución de la eficiencia, la ciudadanía debe ser el centro de la acción pública (Denhardt y Denhardt, 2003 y 2007).

El NSP se incardina en tres consideraciones interrelacionadas: a) la ciudadanía es el agente principal de la búsqueda de soluciones dentro de un marco de valores y objetivos compartidos, b) las políticas y servicios públicos responderán mejor a las necesidades y demandas ciudadanas y

⁹ La tendencia pública resalta la recuperación del ciudadano en conexión con la tradición republicana más que con la liberal-democrática y reconoce el derecho y obligación de los ciudadanos a corresponsabilizarse del bien común y constituirse en sujeto activo de deliberación política de los asuntos públicos y en sujeto participante en el desarrollo de la política y en la prestación de servicios (Aguilar Villanueva, 2008).

¹⁰ Los autores señalan que el contexto donde se toman las decisiones no depende exclusivamente de las instituciones públicas; el NSP y la Gobernanza son enfoques que reflejan la insuficiencia de los centros de gobierno para dirigir la sociedad.

c) los empleados y representantes públicos respetarán los valores compartidos de lo público en la toma de decisiones.

El ciudadano es aquella persona que se involucra en la comunidad o la nación con el único objetivo de trabajar en pro de los derechos, intereses y posesiones de la comunidad política (Denhardt y Denhardt, 2007). Esta corriente mantiene vínculos con la tradición republicana, en tanto en cuanto el espacio público centrado en el ciudadano y su empoderamiento para los asuntos públicos serían los ejes vertebradores de esta propuesta teórico-práctica y su herramienta principal, los procesos de participación ciudadana (Pardo y Abellán, 2015).

En definitiva, el Nuevo Servicio Público tiene como objetivo cambiar la concepción de cliente o usuario de la NGP. La ciudadanía pasa a ocupar el centro del espacio público y se instituye como un valor que contribuye a la eficiencia de las instituciones.

La Gobernanza

La Gobernanza surge como un complemento clave de la NGP y representa un registro de los cambios que tenían lugar en los diferentes países en la manera en que se hacía la política (Aguilar Villanueva, 2005, 2008 y 2014). El término se emplea por primera vez en los organismos internacionales en el último tercio del siglo XX¹¹ y hace referencia a la acción conjunta de distintos actores a las demandas sociales.

En su núcleo conceptual encontramos una preocupación por la incapacidad de los gobiernos, por muy responsables que sean, para dirigir la sociedad y el manejo de todos los asuntos públicos. En ciertos ámbitos temáticos existen problemas y políticas públicas que requieren la participación de actores públicos, privados y del tercer sector para la toma de decisiones. Su puesta en marcha representa la constatación de un hecho y es que las instituciones públicas ya no tienen el monopolio de lo público, porque ahora se producen políticas por coproducción en las que se articulan redes de distintos actores privados y públicos (Vallés, 2000; Subirats, 2008).

El contexto cambiante exige una interacción entre los actores e instituciones y la Administración se convierte en un gestor de la diversidad, que conjunta los distintos intereses sociopolíticos con un alto

¹¹ Se utilizó por primera vez en un informe del Banco Mundial sobre el África Subsahariana y poco después se fue incorporando a los informes de la OCDE. Desde 1997, se ha incorporado en el Plan de Naciones Unidas para el Desarrollo.

protagonismo estratégico. Esto dará lugar a tensiones entre lo que necesita el gobierno y las capacidades para definir sus soluciones y estrategias entre lo estatal con otras instituciones y actores de la sociedad civil (Kooiman, 1993; Canales Aliende, 2009).

El Neoweberianismo

Pollit *et al.* (2007) analizaron la implementación de las políticas de la NGP y concluyeron en la existencia de dos formas posibles. Por un lado, encontraron una versión fuerte que se corresponde con los modelos prototípicos de Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda. Por otro, establecieron una serie de países que aplicaron ciertas reformas, con un cariz eficientista, pero que no modificaron sustancialmente los postulados weberianos clásicos. Con tales conclusiones, estos autores formularon una nueva forma de concebir la Administración dentro del marco neoweberiano. Sus señas de identidad son las siguientes: 1) el Estado tiene un rol central para solucionar los problemas contextuales, 2) la democracia representativa es un instrumento valioso, 3) el derecho administrativo es el instrumento primordial del Estado, 4) la idea de servicio público como algo diferente a los servicios privados sigue vigente, 5) la orientación al ciudadano en todos sus actos administrativos, a través de una cultura profesional de calidad y servicio, 6) la creación de órganos de participación ciudadana como instrumentos complementarios a la democracia representativa, 7) la puesta en marcha de cambios en la legislación e instrumentos de control para orientar las acciones públicas hacia los resultados y, 8) la búsqueda del talento en la administración pública para trascender la visión estrictamente legal en las instituciones.

El enfoque neoweberiano, fundamentalmente europeo, tiene como objetivo declarado evitar la demolición de las estructuras públicas (Pollitt, Van Thiel y Homburg, 2007). Su fundamentación pretende salvaguardar el carácter legalista —enunciado por Weber— de las organizaciones institucionales y vigorizar las estructuras públicas como el instrumento del Estado para aunar la vertiente pública y la gerencial.

Recapitulando y tal como muestra el diagrama siguiente, estas tres tendencias intentan superar la NGP mediante la adición de nuevos elementos que redefinen la especificidad de la Administración pública teniendo presente su *telos*. Comparten «este esfuerzo por reactivar la naturaleza pública [que] se orienta a corresponsabilizar a los ciudadanos sobre los asuntos y problemas que les afectan de la vida participada, de

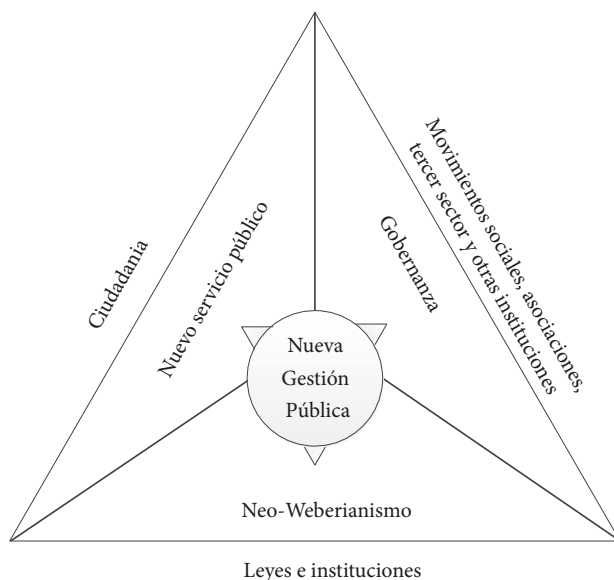
restablecer los vínculos que ligan a la administración pública con el republicanismo, con el gobierno de leyes en el espacio donde convergen la ciudadanía con los poderes públicos para deliberar sobre las condiciones y la vida en común» (Aguilar Villanueva, 2008: 43-44).

La agregación de estos elementos ajenos a la burocracia weberiana clásica, y en último término a la NGP, tiene como fundamento la contestación al entorno y a la asunción de nuevos mecanismos, técnicas e ideas¹² que confieran a la administración una nueva legitimación¹³ (Di Maggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977).

¹² Según Di Maggio y Powell (1983) esta asunción de nuevas técnicas se produce a través de tres mecanismos: a) isomorfismo coercitivo, que se puede definir como las presiones tanto de instituciones como de la sociedad; b) isomorfismo mimético, en el que la organización cambia fijándose en otras similares y; c) isomorfismo normativo, que tiene su base en la profesionalización y en la estandarización que las organizaciones profesionales y la educación ejercen sobre la institución.

¹³ También hay que tener en cuenta que la decisión sobre los cambios en el proceder de las instituciones podrá ser exógena o endógena. En el primer caso y como pasa en la mayoría de administraciones, la decisión puede deberse a factores como: 1) modificaciones políticas o de legislación, 2) la asunción de nuevas técnicas, 3) el cambio en los recursos físicos y humanos, 4) las variaciones de tipo sociocultural y de percepción en la ciudadanía. En el segundo caso, el cambio se realiza en base a la iniciativa de la propia organización. Obviamente, ambos tipos se retroalimentan y se refuerzan entre sí (Hodge, Anthony y Gates, 2003; Tolbert y Zucker, 1983).

DIAGRAMA 1. EVOLUCIÓN DE LA NGP RESPECTO A LOS NUEVOS VALORES QUE SE INCORPORAN EN SUS FORMULACIONES



Fuente: elaboración propia

Una vez que hemos descrito las bases teóricas estamos en condiciones de analizar un proceso democrático conocido como *#OntinyentParticipa*, que hace referencia a una experiencia participativa, innovadora y experimental desarrollada en el municipio valenciano de Ontinyent, encaminada a mejorar la implicación y la percepción de sus habitantes sobre la gestión municipal.

#ONTINYENTPARTICIPA

¿Qué es *#OntinyentParticipa*?

#OntinyentParticipa se puede definir como una práctica participativa, realizada entre 2013 y 2014, cuyo objetivo fue implicar a la ciudadanía en la formulación y selección de proyectos de inversión contenidos en una partida de 350.000 euros. Sus destinatarios fueron los mayores de 16 años empadronados y supuso que pudiesen ejercer el derecho a voto 30.200 de un total de 36.974 personas censadas. El procedimiento

se enmarcó en las dinámicas de los Presupuestos Participativos, combinó la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) e hizo participar a actores públicos y privados en las distintas fases, tal como veremos a continuación¹⁴.

Antes de abordar lo que son los presupuestos participativos, se hace necesario definir el término presupuesto. Entendemos como tal al documento que recoge las obligaciones, los derechos, los gastos y los ingresos de una institución pública y constituye uno de los principales elementos para la gestión y gobierno multinivel (en nuestro caso municipal). Esta herramienta legal y funcional es indispensable para la planificación de las políticas públicas porque establece los recursos disponibles para la acción política. Los presupuestos participativos abren este instrumento de planificación a la ciudadanía local y permiten priorizar proyectos sociales como una forma de cogestión vecinal.

Su origen nos lleva a Porto Alegre (Brasil), donde se desarrollaron con el objetivo de implicar a la ciudadanía local en los asuntos públicos y regenerar una arena política degradada por el anterior régimen no democrático de Brasil. Su objetivo clave era identificar e incluir las preferencias de los residentes mediante una metodología deliberativa. Esta medida le permitió ser calificada como buena práctica por la ONU¹⁵, lo que ha dado lugar a que la experiencia se extienda por otros territorios y se configure según las necesidades, los objetivos y la cultura política del lugar donde se practican (Ganuzo y Francés, 2012).

Otra de las señas de identidad del caso que estamos abordando reside en su carácter *ad hoc*, ya que el proceso no estaba definido de antemano, sino que se concretaba en función de los resultados obtenidos. Los impulsores del proyecto optaron por fijar objetivos parciales, implementaciones adaptativas, no programadas, conforme se iba finalizando cada una de las fases para adaptarlo a las metas del gobierno. El diseño de la metodología adoptada reconocía la imposibilidad de los *policymakers* para tener en cuenta todas las variables de un contexto cambiante (Lindblom, 1992) y, por tanto, no se formuló un programa de actuación político-administrativo cerrado.

¹⁴ El proceso fue liderado por el alcalde, Jorge Rodríguez (PSPV-PSOE), junto a Joan Gilabert (Compromís) y Manuel Ruiz (EUPV).

¹⁵ Los presupuestos participativos de Porto Alegre fueron reconocidos como buena práctica por la agencia HABITAT de la ONU en el año 2000. Esta se encarga de velar por la calidad social y medioambiental de las ciudades. Se puede consultar la ficha de esta buena práctica en el siguiente enlace: http://mirror.unhabitat.org/bp/bp.list.details.aspx?bp_id=3226

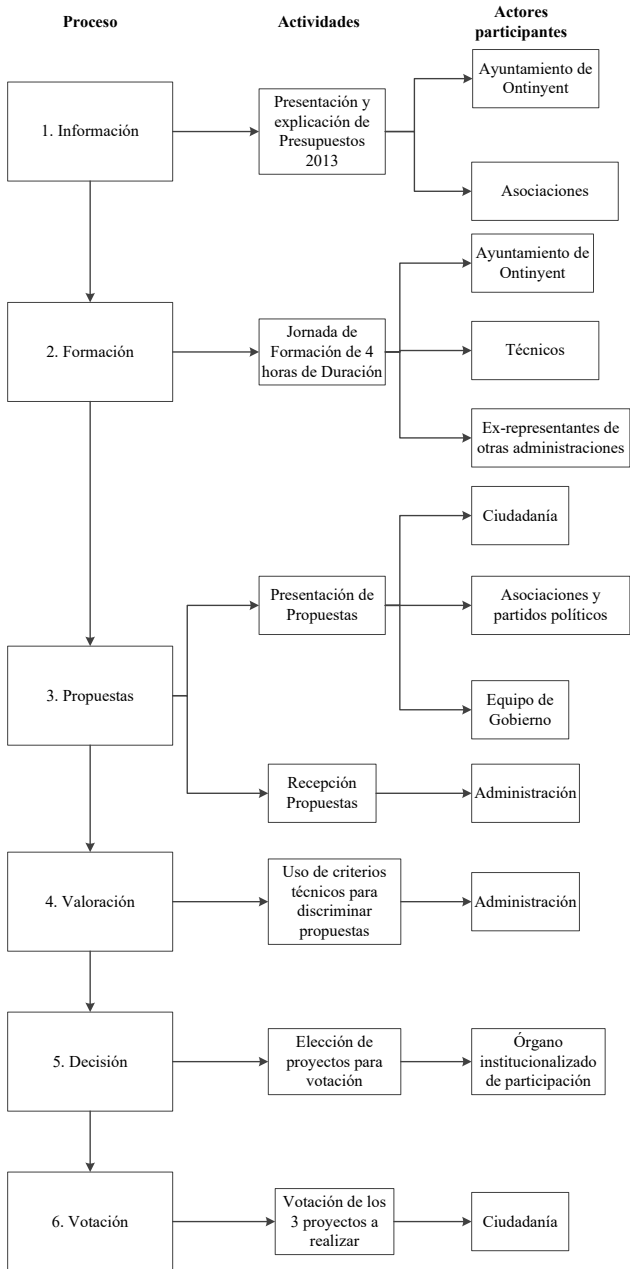
El valor experimental se justifica, por un lado, con el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las fases de propuestas y de votación. Hay que tener en cuenta que *#OntinyentParticipa* utiliza las TIC en un momento donde las ideas de transparencia, participación y colaboración han entrado de lleno en la agenda de las instituciones (Criado y Rojas, 2015). Por otro lado, ha sido la primera política participativa local en la que la ciudadanía podía implicarse directamente en el municipio e hizo realidad la máxima de Reniu (2013: 85) de que «a participar se aprende participando».

Cómo se articuló el proceso y quiénes fueron sus protagonistas principales, es el desarrollo del siguiente epígrafe que nos permitirá profundizar en *#OntinyentParticipa*.

Proceso, fases, actores y resultados

#OntinyentParticipa, considerado desde la perspectiva de un procedimiento técnico-analítico, se divide en seis etapas, tal como muestra el siguiente diagrama:

DIAGRAMA 2. FASES DEL PROCESO, ACTIVIDADES Y ACTORES IMPLICADOS EN CADA UNA DE LAS FASES



Fuente: elaboración propia

1. Información: en esta fase se celebraron asambleas a las que se difundieron los Capítulos II y IV¹⁶ del Presupuesto y se recogieron iniciativas de los asistentes. En estos eventos participaron varias asociaciones del municipio¹⁷.
2. Formación: el ayuntamiento realizó una jornada de formación de cuatro horas en la que intervinieron políticos y expolíticos, además de técnicos y expertos¹⁸. A partir de este momento, se puso en marcha una campaña mediática informativa en redes sociales, prensa, radio y televisión, para fomentar la participación ciudadana, que se fue intensificando conforme se acercaba la fase de votación.
3. Propuestas: durante un plazo de una semana, la ciudadanía podía presentar mediante correo electrónico o registro de entrada sus propuestas para que fuesen votadas en una fase posterior. El uso de ambos canales se hizo para minimizar la brecha digital y así contribuir a la igualdad de oportunidades (Norris, 2001). En total se presentaron 104 propuestas provenientes de 36 participantes, entre los que se encontraban: a) individuos (ya sea identificados o de forma anónima), b) colectivos e instituciones educativas de la ciudad y c) partidos políticos¹⁹.
4. Valoración: las propuestas presentadas fueron valoradas por la oficina técnica, como departamento que se encarga de los trabajos técnicos en áreas como urbanismo o el medio ambiente. Los criterios utilizados fueron los siguientes: 1) problemas de compatibilidad con el Plan General de Ordenación Urbana, 2) falta de definición o propuesta, 3) complejidad técnica, 4) competencia de otras administraciones públicas, 5) implementación prevista en otra partida presupuestaria por el Ayuntamiento y/o 6) superación del límite de 350.000 euros.

¹⁶ El capítulo II y el capítulo IV del presupuesto de gastos de un ayuntamiento hacen referencia a los gastos corrientes y las transferencias de capital.

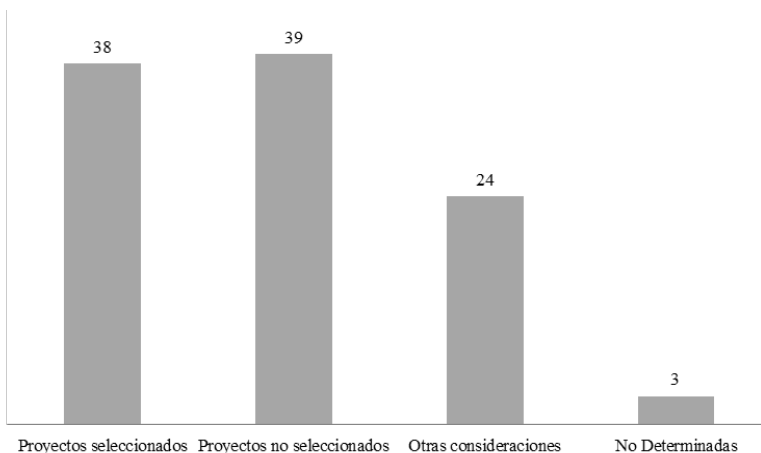
¹⁷ En concreto participaron las asociaciones de vecinos del Llombo, Sant Josep y Sant Rafael y la Asociación de Amas de Casa Tyrius.

¹⁸ Los participantes a título individual fueron los siguientes: Cristian Santiago, coordinador del proyecto Presupuestos Participativos de Alcoy; Vicent Todolí, técnico del Ayuntamiento de Gandía; Carles Viodres, técnico de las Cortes Valencianas; Manuel Fuentes, exalcalde de Seseña; Albert Girona, alcalde de Almussafes y Manolo Robles, alcalde de Fuenlabrada.

¹⁹ Como es el caso de: Comerç In Club de Tennis Helios, Asociación Vecinal del Barrio de San José, AMPA Bonavista, Bloc Jove, Asociación de Amigos de Gomis e IES «l'Estació». En el proceso participó el Partido Popular y el Concejal de Participación Ciudadana.

Así, fueron 38 las propuestas que cumplieron con los requisitos técnicos, a las que se sumaron otras cinco provenientes del gobierno de la ciudad.

GRÁFICO 1. PROPUESTAS PRESENTADAS AL PROCESO POR ESTATUS ASIGNADO POR LA OFICINA TÉCNICA



Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Ayuntamiento de Ontinyent

Decisión: llegados a esta etapa, el protagonismo del proceso recae en el Consejo de la Ciudad, principal órgano de representación de las asociaciones ciudadanas, compuesto por representantes de distintos consejos sectoriales. Sus dos funciones principales son: a) ser el principal órgano consultivo del gobierno de la ciudad y, b) controlar que el resto de consejos ejerzan sus atribuciones correctamente²⁰.

En esta se deliberó y eligió entre dos opciones: votar la totalidad de propuestas recibidas o seleccionar cinco de las presentadas por la ciudadanía y añadirlas a las del consistorio. Sus miembros se decantaron por la segunda opción en una reunión de duración limitada en el tiempo.

²⁰ La reforma del reglamento de participación ciudadana se hizo en base a la Ley Reguladora de Bases de Régimen Local (Art. 70 Bis y 72). Esta norma recoge las características más importantes de la participación en este ámbito y establece la obligación de promulgar normas y organismos para canalizar la participación efectiva de la ciudadanía. Se puede consultar más información sobre la Carta de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Ontinyent en el siguiente enlace: <http://bit.ly/1tkx9IX>. Dentro de este instrumento legal se recoge la regulación del Consejo de Ciudad, los Consejos Sectoriales, entre otros.

Votación y resultados: en la última fase, la ciudadanía podía elegir tres de las 10 opciones conformadas durante todo el procedimiento participativo en base a dos modalidades de elección: a) voto telemático²¹ y b) voto presencial.

Respecto a la primera, la página web www.ontinyentparticipa.com²² fue una pieza fundamental, ya que contenía toda la información disponible sobre los proyectos y la infraestructura necesaria para participar en la consulta mediante voto telemático.

En cuanto a la segunda modalidad, se habilitaron varias dependencias municipales²³ en las que se podía votar con o sin asistencia del personal municipal. En la primera, era el empleado público el que marcaba las opciones, mientras que en la segunda, el usuario utilizaba los ordenadores dispuestos a este fin.

Al final, en el proceso participaron 5.172 vecinos/as del municipio, emitiéndose un total de 13.314 votos, lo que supone el 17,1% del censo, índice mucho menor que el de las elecciones²⁴. El incremento del número de electores (con la inclusión de aquellos que tenían 16 y 17 años que no podían votar en elecciones regulares) no supuso un aumento de la participación.

Los resultados del proceso fueron los siguientes:

²¹ Entendemos el voto telemático como el sufragio que se realiza a través de Internet (Carracedo y Pérez, 2009), en un ambiente no controlado (Reniu, 2008) y cuya nota distintiva es la utilización de tecnologías para su emisión. Es un error común confundir el concepto de voto electrónico con el de voto telemático, ya que el primero incluye al segundo en su definición (Carracedo y Pérez, 2009).

²² Esta página fue cerrada al final del procedimiento, tras la difusión de los resultados en medios de comunicación locales.

²³ Oficinas centrales del Ayuntamiento, Biblioteca de San José, Punto de Lectura de San Rafael, EPA San Carlos, Teatro Echegaray y Centro Cívico El Llombo.

²⁴ Por ejemplo, el índice de participación de las elecciones europeas de 2014 fue del 50,4. <http://bit.ly/13T7dYJ>.

TABLA 1: RESULTADOS DE LA VOTACIÓN POR PROYECTOS

Pos	Proyecto	Votos
1º	Caminos Seguros del IES «L'Estació»	2.498
2º	Iluminación de la «Ruta del Colesterol» entre Daniel Gil y Torrefiel	1.994
3º	Adecuación de los vestuarios del polideportivo municipal	1.645
4º	Rehabilitación del patio de la Escuela de Adultos	1.531
5º	Adecuación para vivienda social el edificio municipal de la Vila	1.413
6º	Construcción de una acera en el Camino Viejo de la Estación	984
7º	Mejora del acceso al gimnasio del polideportivo	856
8º	Retén de la Policía Local al Parque Maestro Ferrero	841
9º	Urbanización del vial entre AFAO y el Centro de Atención Primaria de Sant Rafael	798
10º	Ampliación del Centro Cívico del Barrio del Llombo	754

Fuente: elaboración propia a partir de los datos publicados en varios medios locales

Se eligieron los tres primeros proyectos de la tabla a los que el gobierno de la ciudad incorporó el cuarto y quinto proyecto.

CONCLUSIONES

Desde el último tercio del siglo XX, las instituciones públicas han sufrido una serie de cambios fruto de los distintos enfoques modernizadores que han ido surgiendo a lo largo del tiempo. #OntinyentParticipa no deja de ser un proceso de innovación aplicado a la toma de decisiones que ha necesitado del apoyo del gobierno de la ciudad y de su Administración y que implica, en toda fase de la experiencia, un carácter político marcado. Este proceso de participación, basado en los presupuestos participativos, se ha visto influido por los distintos enfoques postburocráticos que han ido apareciendo y que se han ido sedimentando en todo el proceso. Como se ha podido comprobar en este trabajo, los enfoques teórico-doctrinales estudiados —la Nueva Gestión

Pública, la Gobernanza, el Nuevo Servicio Público y el neoweberianismo— han marcado esta política de participación de forma significativa.

El influjo de la Nueva Gestión Pública se encuentra en la priorización de propuestas de inversión, en tanto en cuanto se pretendió utilizar la consulta telemática como una encuesta vinculante que marcó el destino de la partida de inversiones consignada al efecto. Esto supone que existió un interés manifiesto por adaptar al máximo la acción gubernamental a las necesidades y expectativas del cliente-ciudadano. Dicha intención enlaza directamente con el Nuevo Servicio Público, que plantea la participación ciudadana como agente principal del espacio público y que busca, al mismo tiempo, una mejora de la eficiencia de la Administración en la asignación de recursos.

Esta búsqueda de eficiencia queda claramente representada en el proceso por el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación por su mejora en los costes de participación. El formato ha sido algo innovador en la convocatoria, y es que el uso de las TIC ha permitido crear un instrumento parsimonioso de participación en el que la ciudadanía ha contado con herramientas que le han permitido informarse y participar de las decisiones públicas de inversión.

Como se ha podido comprobar, uno de los puntos fuertes del proceso es la creación de una red de actores cívicos e individuales que han compartido el protagonismo de la Administración Local en sus distintas fases, adaptándose a un entorno en el que prima la Gobernanza. Así, se encuentra la participación de asociaciones vecinales y cívicas de la ciudad en la fase de información, en la presentación de propuestas y en la priorización mediante el Consejo de la Ciudad. Este cúmulo de actores denota la enorme complejidad en la que se deben gestionar los asuntos públicos en un contexto, donde las soluciones no son unívocas ni excluyentes, por lo que #OntinyentParticipa ha permitido a distintos actores poder colaborar, cooperar y coproducir la formulación de distintos productos y servicios públicos. Sin ninguna duda, se ha convertido en una política de participación ciudadana que mejorará los vínculos de los distintos actores en un futuro próximo.

No obstante, la participación de los actores cívicos e individuales no se hubiese podido articular sin contar con las estructuras administrativas del Ayuntamiento de Ontinyent desde el punto de vista neoweberiano. Por un lado, es necesario hacer mención al papel modulador de la Oficina Técnica en la selección de procesos en base a criterios de profesionalidad y legalidad; por el otro, el uso del Consejo de la Ciudad como órgano de participación ciudadana reglado dotó a los resultados de la legitimidad necesaria para ser puestos en marcha. La participación

de estos dos actores en #OntinyentParticipa son dos evidencias de que los postulados weberianos siguen teniendo vigencia, incluso, en los procesos de participación ciudadana.

Por lo tanto, aunque los índices de participación no sean todo lo deseables que debieran ser en estas políticas, hay que destacar que el uso de instrumentos enclavados en estas perspectivas teóricas da lugar a una base fuerte en la que se están realizando nuevas ediciones de esta práctica participativa con algunas variaciones.

REFERENCIAS

- Abellán López, M.A. (2014). Republicanismo contemporáneo y representación. Una ineludible convergencia. *Revista de Ciencia Política*, 52(1), 195-210.
- Aldeguez Cerdá, B. (2013). La transparencia como principio e indicador para la mejora de la calidad democrática. En R. Bañón, y R. Tamborello (coords.), *Gestión de la Escasez: participación, territorios y Estado del bienestar. Experiencias de democracia y participación* (pp. 342-346). Madrid, España: UCM.
- Aguilar Villanueva, L.F. (2008). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar Villanueva, L.F. (2014). Las dimensiones y los niveles de la Gobernanza. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 1(1), 11-36.
- ARGOS GVA (26 de 5 de 2014). *Datos electorales Ontinyent*. Recuperado de <http://bit.ly/1vMe1Ob>
- Arendt, H. (1997). *¿Qué es la política?* Barcelona, España: Paidós.
- Baena del Alcázar, M. (1990). *Curso de ciencia de la administración*. Vol. 1º. Madrid, España: Tecnos.
- Barzelay, M. (2001). *The New Public Management*. Bekerley, Estados Unidos: University of California Press.
- Belmonte, I. (2014). La transparencia, el buen gobierno y la rendición de cuentas. En J.M. Canales y J.J. Sanmartín (Eds.), *Introducción a la ciencia política* (pp. 347-360). Madrid, España: Universitat.
- Berruezo, J. (1995). La dirección por objetivos experiencias de aplicación en las administraciones públicas. En *Hacia una nueva gestión pública. Actas del III Encuentro de Gestión de las Administraciones Públicas en Aragón*. Zaragoza, España: Universidad de Zaragoza.

- Brugué, J. (2008). Modernizar la administración a través de la participación: la experiencia de la Generalitat de Catalunya. *Revista Internacional de Organizaciones (RIO)*, 1, 39-53.
- Canales Aliende, J. M. (2001). *Lecciones de administración y de gestión pública*. Alicante, España: Universidad de Alicante.
- Canales Aliende, J. M. (2009). *Documentos básicos para la modernización y el fortalecimiento de las administraciones pública en Iberoamérica*. Alicante, España: ECU.
- Carracedo, J. y Pérez, E. (30 de 10 de 2009). *Voto electrónico, voto telemático y voto por Internet: requisitos socialmente demandables y técnicamente viables*. Recuperado de <http://goo.gl/VWZUdc>
- Castells, M. (2006). Informacionalismo, redes y sociedad red: una propuesta teórica. En M. Castells (Comp.), *La sociedad red: una visión global* (pp. 27-75). Madrid, España: Alianza.
- CIS (1 de 6 de 2015). *Centro de investigaciones sociológicas*. Recuperado de <http://goo.gl/ABQzDK>
- Comarcalia.info (15 de 6 de 2014). *comarcalia.info*. Recuperado de <http://goo.gl/dPEzup>
- Cortes Generales (2013). *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local*. Texto Consolidado. Madrid, España: BOE.
- Criado, J. I. y Rojas, F. (Eds.) (2015). *Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas*. Barcelona, España: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Denhardt, J. V. y Denhardt, R. B. (2007). *The new public service. Serving, not steering*. Nueva York, Estados Unidos: M. E. Sharpe.
- Denhardt, R B. y Denhardt, J. V. (2001). The new public service, putting the democracy first. *National Civic Review*, 90(4), 391-400.
- Denhardt, R. B. y Denhardt, J. V. (2003). The new public service: an approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3-10.
- Easton, D. (1997). The future of the post-behavioural phase in Political Science. En K.R. Monroe (Ed.), *Contemporary empirical political theory* (pp. 13-41). Berkley, Estados Unidos: University of California Press.
- Etzioni, A. (1992). La exploración combinada; un tercer enfoque de la toma de decisiones. En L. F. Aguilar Villanueva (Ed.), *La hechura de las políticas* (pp. 265-282). Ciudad de México, México: Ángel Porrúa.
- Ganuzo, E. y Francés, F. (2012). *El círculo virtuoso de la democracia: los presupuestos participativos a debate*. Madrid, España: CIS.
- Gaus, J. (1950). Trends in the Theory of Public Administration. *Public Administration Review*, 10, 161-168.

- Hammer, M. (1997). *Beyond Reengineering*. Nueva York, Estados Unidos: Harper Collins e-books.
- Hammer, M. (2010). What is business process management? En J. vom Brocke y M. Roseman (Eds.), *Handbook of process management 1* (pp. 3-16). Berlín, Alemania: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Held, D. (1990). *Modelos de democracia*. Madrid, España: Alianza.
- Hodge, B. J., Gales, L. M. y Anthony, P. A. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Madrid, España: Pearson-Prentice Hall.
- IES L'Estació (15 de 6 de 2014). *L'Andana de l'Estació*. Recuperado de <http://goo.gl/uuWKDI>
- Kooiman, J. (1993). Social-political Governance: an introduction. En J. Kooiman (Ed.), *Modern Governance, new governments-society interactions* (pp. 1-8). Londres, Reino Unido: SAGE.
- La Veu del País del Valencià (15 de 6 de 2014). *La Veu, Diari Digital del País Valencià*. Recuperado de <http://goo.gl/RKRxwC>
- Lane, J. (2002). *New Public Management*. Nueva York, Estados Unidos: Taylor y Francis.
- Lindblom, C.E. (1992). La ciencia de «salir del paso». En L. F. Aguilar Villanueva (Ed.), *La hechura de las políticas* (pp. 201-226). Ciudad de México, México: Miguel Ángel Porrúa.
- Llombo, AA. VV. (15 de 6 de 2014). *Asociación de Vecinos del Llombo*. Recuperado de <http://goo.gl/6dhjxz>
- Di Maggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Mahoney, J. (2000). Path Dependence in Historical Sociology. *Theory and Society*, 29(4), 507-548.
- March, J. G. y Olsen, J. P. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *American Political Science Review*, 78, 738-749.
- Más Vale Tarde (13 de 2 de 2014). *Los vecinos de Ontinyent votan para repartir el presupuesto municipal*. Recuperado de <http://bit.ly/1vMeAaE>.
- Meyer, J.W. y Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Muñoz-Alonso, A. (1999). La democracia mediática. En A. Muñoz-Alonso, y J. I. Rospir, (Eds.), *Democracia mediática y campañas electorales* (pp. 13-53). Barcelona, España: Ariel.

- Norris, P. (2001). *Digital Divide: civic engagement, information poverty, and the internet worldwide*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Offe, C. (1992). *Partidos políticos y nuevos movimientos sociales*. Madrid, España: Sistema.
- Olías de Lima, B. (2002). *La Nueva Gestión Pública*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Ontinyent, A. (15 de 6 de 2014). *Ayuntamiento de Ontinyent*. Recuperado de <http://www.ontinyent.es/>
- Ontinyent, A. (15 de 6 de 2014). *Canal de Youtube de Ajuntament Ontinyent*. Recuperado de <https://goo.gl/ligwn1>
- Pardo, G. y Abellán, M. A. (2015), #OntinyentParticipa: una experiencia de participación local. En *Desigualdad y democracia: políticas públicas e innovación social. Actas del Congreso de la Red Española de Política Social (REPS)*. Barcelona, España: REPS.
- Parés, M. (Coord.) (2009). *Participación y calidad democrática. Evaluando las nuevas formas de democracia participativa*. Barcelona, España: Ariel.
- Partal, Maresma y Associats (15 de 6 de 2014). *Vilaweb, Diari Electrònic Independent*. Recuperado de <http://goo.gl/2AOsj4>
- Peña, J. (2003). La sociedad civil. En A. Arteta, E. García, y R. Máiz (Eds.), *Teoría política: poder moral, democracia* (pp. 196-214). Madrid, España: Alianza.
- Periòdic d'Ontinyent (15 de 6 de 2014). *El Periòdic d'Ontinyent*. Recuperado de <http://goo.gl/hsAIFO>
- Peters, G. (2005). *Institutional Theory in Political Science*. The 'New Institutionalism'. Londres, Reino Unido: Pinter.
- Pierson, P. (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251-267.
- Pierson, P. y Skocpol, T. (2008). El institucionalismo histórico en la ciencia política contemporánea. *Revista uruguaya de Ciencia Política*, 17(1), 7-38.
- Pollitt, C., Van Thiel, S. y Homburg, V. (2007). *New Public Management in Europe: adaptation and alternatives*. Londres, Reino Unido: Macmillan Palgrave.
- Powell, W. W. y Di Maggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, Estados Unidos y Londres, Reino Unido: University of Chicago Press.
- PP Ontinyent (15 de 6 de 2014). *Partido Popular Ontinyent*. Recuperado de <http://goo.gl/tKmws2>

- Prats, J. (2006). *A los príncipes republicanos. Gobernanza y desarrollo desde el republicanismo cívico*. Madrid, España: Inap. Iigc.
- Prats, J. (2010). Políticas de buena administración para la Administración General del Estado en España. Un enfoque de Gobernanza democrática. En J. Ruiz-Huertas y M. Villoria, *Gobernanza democrática y fiscalidad* (pp. 25-55). Madrid, España: Tecnos.
- Prensa Ibérica (15 de 6 de 2014). *Levante-EMV*. Recuperado <http://goo.gl/hlRjm0>
- Radio Intercomarcas (15 de 6 de 2014). *Cope, Intercomarcas*. Recuperado de <http://goo.gl/s9GfU0>
- Reniu, J.M. (2008). Ocho dudas razonables sobre la necesidad del voto electrónico. *Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la UOC IDP*, 6, 32-44.
- Reniu, J.M. (2013). Riesgos y potencialidades de las TICs en los procesos políticos locales. (A propósito de la consulta sobre la reforma de la Avenida Diagonal de Barcelona). En R. Cotarelo (Ed.), *Ciberpolítica. Las nuevas formas de acción y comunicación de políticas* (pp. 79-100). Valencia, España: Tirant Lo Blanch.
- Sartori, G. (1992). Opinión pública. En G. Sartori, *Elementos de teoría política* (pp. 149-176). Madrid, España: Alianza.
- Schröder, P. (2006). *Nueva Gestión Pública: aportes para un buen gobierno*. Ciudad de México, México: Fundación Friedrich Naumann.
- Soriano, D. (15 de 6 de 2014). *Quatre Ulls Estudio Creativo*. Recuperado de <http://goo.gl/BoLFrS>
- Subirats, J. (2008). *Análisis de gestión y políticas públicas*. Madrid, España: Ariel.
- Tolbert, P.S. y Zucker, L.G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22-39.
- TVDigitalOntinyent.com (15 de 6 de 2014). *TV Digital Ontinyent*. Recuperado <http://goo.gl/OPJs4o>
- Vallés, J.M. (2000). *Introducción a la ciencia política*. Barcelona, España: Ariel.
- Vocento (15 de 6 de 2014). *Las provincias*. Recuperado de <http://www.lasprovincias.es/>
- Weber, M. (1979). *Economy and Society*. Berkeley, Estados Unidos: University of California Press.