bherria

2019

Informe BherriLab

LABORATORIOS DE INNOVACIÓN CIUDADANA DE BHERRIA

HACIA UNA GESTIÓN COMUNITARIA DE ESPACIOS PÚBLICOS

EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO
ENPLEGUKO ETA GIZARTE POLITIKETAKO SAILA
DEPARTAMENTO DE EMPLEO Y POLÍTICAS SOCIALES

BOLUNTARIOTZAREN EUSKAL KONTSEILUA
CONSEJO VASCO DEL VOLUNTARIADO

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Bherria impulsa BherriLab

1.2 ¿En qué consiste BherriLab?

1.3 Gestión comunitaria de espacios públicos

2. METODOLOGÍA DEL LABORATORIO

3. PARTICIPACIÓN

3.1 Sesiones

3.2 Comunicación

3.3 Evaluación

4. RESULTADOS DEL LABORATORIO

4.1 Introducción

4.2 Resumen resultados de cada ámbito

4.3 Catálogo de documentos

5. LISTADO DE ANEXOS

1. INTRODUCCIÓN

1.1 BHERRIA IMPULSA BHERRILAB

Bherria es un programa orientado a explorar y promover nuevas formas de relación y colaboración público-social más abiertas, participativas y corresponsables. Bherria, sobre todo, pretende ser un espacio de encuentro y aprendizaje compartido entre personal técnico y político de la administración y la ciudadanía. El programa, impulsado por la Dirección de Servicios Sociales del Departamento de Empleo y Políticas Sociales de Gobierno Vasco junto con el Consejo Vasco de Voluntariado, comenzó a desarrollarse en septiembre de 2017.

Ahora, Bherria activa un nuevo formato denominado BherriLab, un laboratorio ciudadano orientado a la innovación público-social donde se abordan retos concretos, de muy diferente tipo, entre miembros diversos de una comunidad. Se trata de buscar posibles soluciones que probar sobre el terreno y, en caso de éxito, aplicar a mayor escala y/o transferir a otros entornos. El objetivo de BherriLab es, por tanto, encontrar alternativas que llegan a formularse porque distintos agentes tienen la oportunidad de encontrarse.

1.2 ¿EN QUÉ CONSISTE UN BHERRILAB?

Un BherriLab es una situación de encuentro y trabajo en común entre diferentes agentes afectados por un mismo reto. Para que esta situación se dé en las mejores condiciones posibles, BherriLab facilita principios, procedimientos y herramientas basadas en la inteligencia colectiva, el co-diseño, la experimentación colaborativa y abierta y la generación de relaciones de confianza.

Cada BherriLab adopta un formato diferente según la naturaleza del reto a abordar, la fase de desarrollo en que se encuentra, el tipo y cantidad de participantes o el tiempo y recursos a destinar para el laboratorio en concreto. En términos generales, un BherriLab combina tres momentos: 1) Diagnóstico e intercambio de información y experiencias sobre el reto en ciernes; 2) Propuesta, diseño y prototipado de soluciones; 3) Puesta en común y contraste de los resultados obtenidos. Además, un mismo reto puede ser abordado y mejorado en sucesivos laboratorios.

1.3 GESTIÓN COMUNITARIA DE ESPACIOS

Este primer BherriLab propone abordar el reto de la gestión comunitaria de espacios públicos, conectando así con el punto ocho del Decálogo Bherria que pone el foco en la forma de “abrir el código burocrático” de la administración y poner el procedimiento al servicio de la experimentación, manteniendo las garantías. Más allá de casos de éxitos particulares de carácter

discrecional —en cada caso se obra de una forma, sin seguir ninguna regla o norma común—, el reto de este BherriLab consiste en elaborar propuestas —entre todos los agentes concernidos—, que puedan ser integradas en las políticas públicas para facilitar el desarrollo de nuevos proyectos de gestión comunitaria de espacios públicos.

El laboratorio aborda cuatro ámbitos de trabajo para esbozar un documento que sirva para seguir reforzando marcos para la colaboración entre la administración pública y la ciudadanía en el impulso de proyectos de gestión comunitaria: el marco jurídico, la colaboración, criterios de cesión y adjudicación e indicadores de evaluación del impacto de la gestión comunitaria.

Los resultados esperados de BherriLab surgirán del cruce, durante el proceso de trabajo, de experiencias concretas y del contexto cercano o de otros lugares. Los tres resultados principales serán:

1. La construcción, de facto, de una red de agentes público-sociales interesados en la gestión comunitaria de espacios y recursos. Una red diversa llena de potencial para el apoyo, consulta, intercambio de conocimientos y experiencias.
2. Avanzar de un protocolo que establezca los pasos a seguir para la cesión de espacios públicos en torno a los cuatro ejes de trabajo. Unos mínimos, con posibilidades de ampliación, pero de fácil comprensión, y de carácter operativo y autónomo en su aplicación práctica.
3. Elaboración de un catálogo de recursos de carácter administrativo, jurídico-legal y normativo que permitan responder de forma ágil a las necesidades y demandas de la gestión comunitaria de espacios públicos.

Nuestro foco no ha dejado de ser el del impulso, refuerzo y apoyo a proyectos para la dinamización comunitaria y los diferentes escenarios de conflicto, aceptación, acuerdo y colaboración entre agentes, haciendo especial hincapié en la relación entre iniciativa ciudadana y administración pública.

2. METODOLOGÍA DEL LABORATORIO

El proceso de trabajo de este BherriLab parte del conocimiento situado y la experiencia propia de las personas que toman parte. Se caracteriza por el uso de herramientas y metodologías de trabajo colaborativo que potencian la co-creación, la creatividad aplicada y el uso de la inteligencia colectiva. Y busca garantizar la implicación de los perfiles citados en el punto anterior. Para ello, incluye un gradiente de fórmulas de participación diversificada, accesible e inclusiva, que se concreta en el siguiente programa de acciones:

2.1 TRES SESIONES PRESENCIALES:

- **Sesión 1: Diagnóstico e intercambio de información.**
  30 de noviembre de 2018, en Plateruena (Durango).
  De 09.30h a 13.30h. Sesión abierta.

  Presentación pública del laboratorio ciudadano BherriLab y puesta en marcha del mismo. A partir de un material previo facilitado en la convocatoria —dossier sobre el reto y los cuatro ejes a tratar—, se centra el reto propuesto y se establece colectivamente un diagnóstico de situación. Este diagnóstico incluye las problemáticas más habituales pertenecientes a los cuatro ejes descritos, más un quinto eje abierto, que recogerá las aportaciones que pudiendo no encontrar encaje en el marco inicialmente propuesto, se consideren relevantes para abordar el reto.

  La sesión se caracterizada por la conversación dinámica y el contacto entre agentes; la co-creación de un mapa de casuísticas, ejemplos concretos y referencias de otros espacios; y el uso de metodologías que ayuden a centrar, elegir, complementar el tema de manera colectiva.

- **Sesión 2: 'Explorando soluciones' > Propuesta, diseño y prototipado de aportaciones para el protocolo.**
  18 de diciembre de 2018, en la Casa de las Asociaciones Rogelia de Álvaro (Gasteiz)
  De 09:00 a 17:30h. Sesión cerrada.

  La sesión de trabajo más intensivo del proceso, orientada a ir enfocando, a pasar de lo especulativo a lo concreto. El objetivo es llegar a formalizar una propuesta que poder compartir con el resto de grupos, es decir, concretar soluciones que a modo de claúsulas, incorporar en el protocolo.

  Cada grupo está conformado por diez personas, para profundizar en cada uno de los ejes. El grupo trabajará con varias metodologías que ayuden a pensar y proponer de forma colectiva: disección de elementos concretos, elaboración de fichas y esquemas, construcción y contraste a partir de juegos de rol o ejercicios de prototipado, entre otros.

- **Sesión 3: Puesta en común, contraste de los resultados obtenidos y posibles modos de uso / próximos pasos.**
  28 de enero de 2019, en Uliako Lorategiak (Donostia)
  De 10:00 a 13:30h. Sesión abierta.

  Es la sesión para la puesta en común de los resultados de este primer BherriLab. Es el momento de recoger impresiones finales y establecer unos compromisos individuales.

  Se realiza un sencillo repaso del proceso y una presentación detallada del resultado. Cerramos con una pequeña acción colectiva para compartir el compromiso de cada persona para seguir desarrollando aquellos procesos de gestión comunitaria en los está involucrada.

2.2 COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA (TRANSVERSAL):

- Una capa transversal de comunicación que, en sí misma, forma parte del propio proceso de experimentación del BherriLab.
- Orientada a informar sobre lo que está sucediendo y a mantener la conexión con personas interesadas en la gestión comunitaria de espacios públicos.
- Busca la generación de un relato común, la creación de contenidos de manera complementaria, la extensión del laboratorio más allá de lo presencial a través de las redes sociales o la relatoría y documentación de lo sucedido.

3. PARTICIPACIÓN

3.1 SESIONES

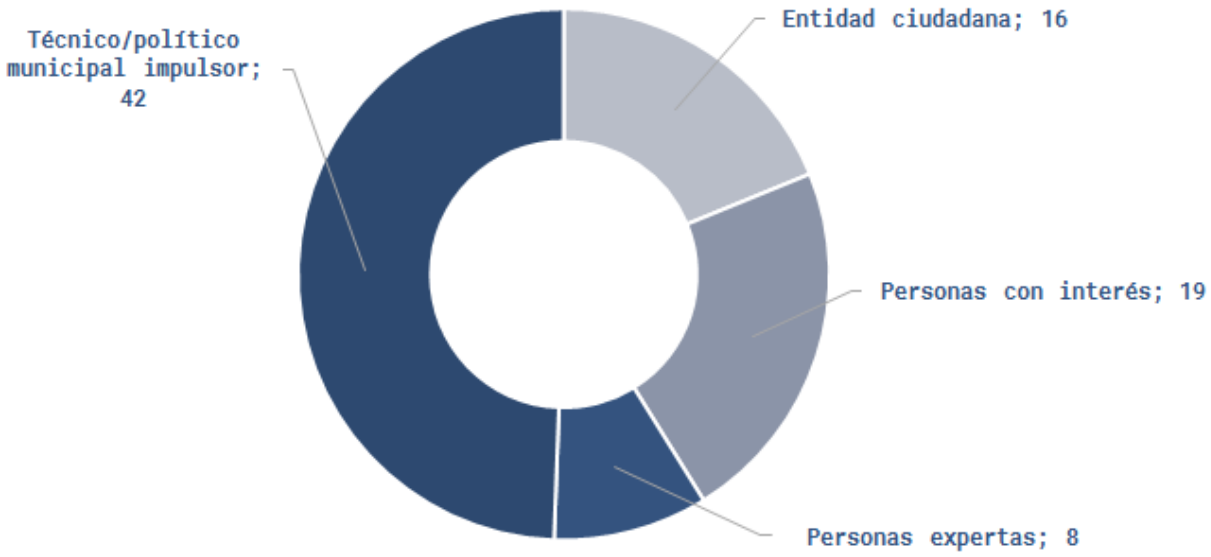
El laboratorio ciudadano BherriLab se ha desarrollado a lo largo de tres sesiones de trabajo, una sesión en cada territorio histórico de la CAV:

- **30-11-2018**
  Plateruena (Durango).
  65 personas asistentes.

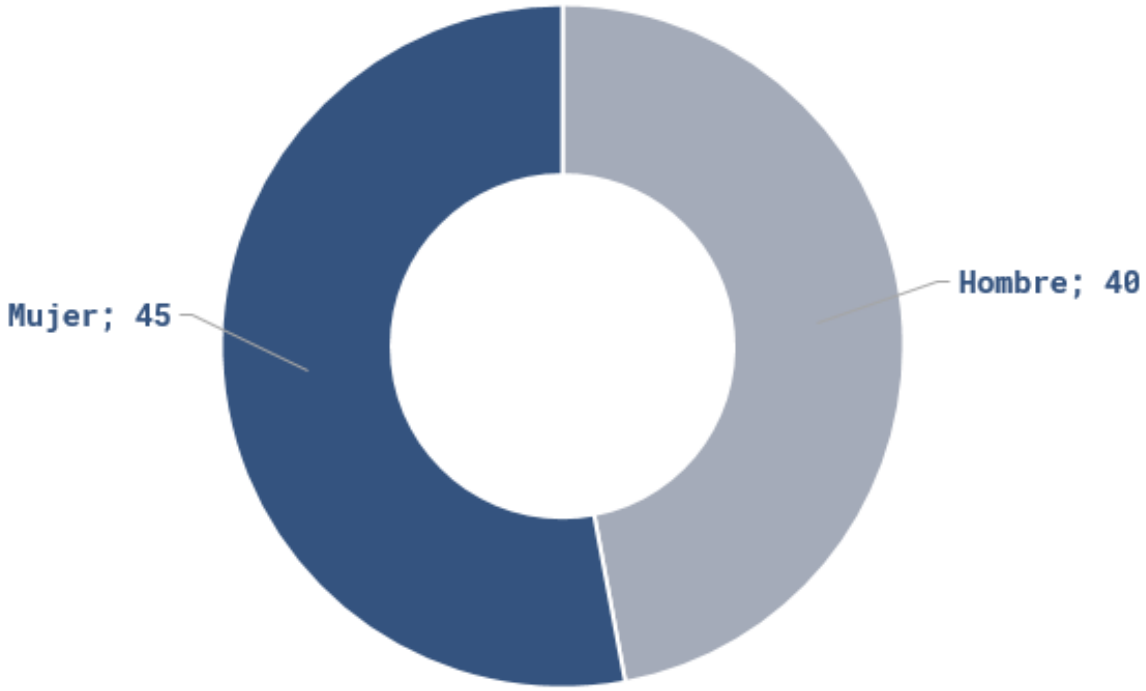
- **18-12-2019**
  Casa de las Asociaciones Rogelia de Álvaro (Vitoria-Gasteiz).
  31 personas asistentes.

- **28-01-2019.**
  Uliako Lore Baratza (Donostia).
  48 personas asistentes.

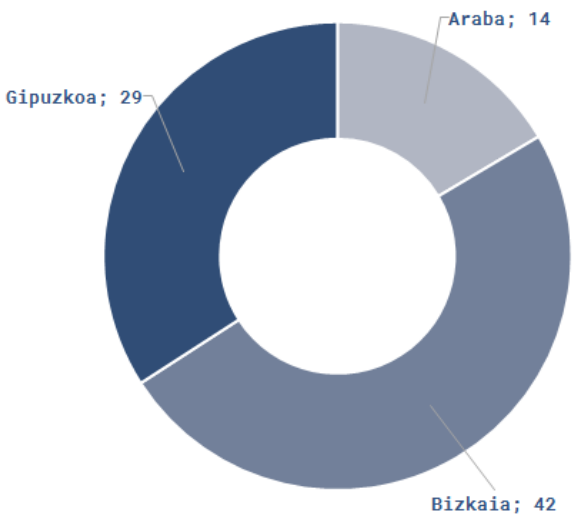
Un total de 85 personas han participado en alguna de las tres sesiones presenciales; en el siguiente gráfico se detalla el el perfil de estas personas en función del rol desempeñado en el laboratorio.



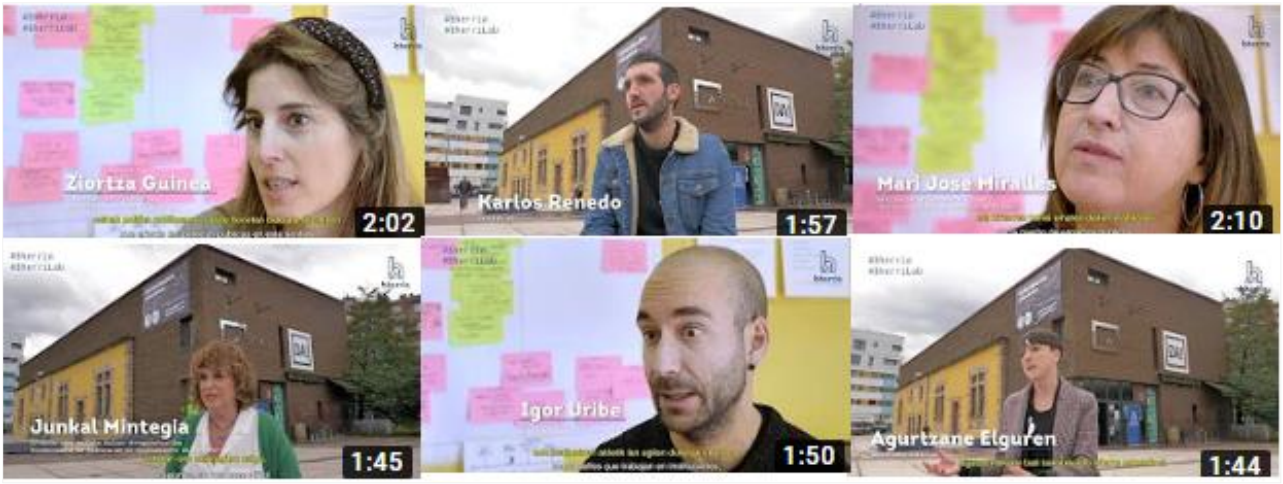
En cuanto al género, el 52,9% de la participación en las sesiones presenciales ha correspondido a mujeres; el 47,1% han sido hombres.



El origen de las personas participantes queda expresado en la siguiente infografía: el 16,5% proviene de Araba, el 34,1% de Gipuzkoa y el 49,4% de Bizkaia.



3.2 COMUNICACIÓN



La utilización de la comunicación, como pieza clave en la construcción de valor público, es una de las señas de identidad de Bherria y, por supuesto, también lo ha sido en BherriLab. En este, y en otros procesos de relación público-social, lo importante es conectar con las personas. Para lograrlo, hibridamos los espacios digitales y presenciales para que distintos agentes tengan la oportunidad de encontrarse para buscar soluciones a retos complejos.

Consideramos la comunicación, no solo como una potente herramienta de MOVILIZACIÓN social, sino también como

- Una oportunidad para ESCUCHAR, conectar, informar, atraer...
- Un espacio para construir RELATO entre miradas diversas.
- Un vehículo para trabajar la CONFIANZA y la VINCULACIÓN de las personas.
- Un apoyo para poner en relación a personas para construir RED.

BherriLab es un laboratorio ciudadano cuya temática, la gestión comunitaria de espacios públicos, es tan interesante como compleja. La estrategia de comunicación diseñada para este proyecto pretende contribuir a una mejor comprensión del mismo, no solo desde un punto de vista informativo, sino también desde la visibilización de iniciativas, experiencias y recursos que permitan seguir avanzando en esta forma de gobernanza público-social.

Así, en BherriLab, los ocho contenidos que se han publicado durante estas semanas en el blog de la página web www.bherria.eus, y que han recibido más de 5.000 visitas, giran en torno a tres ejes principales: (I) Información sobre el proyecto y sus fases; (II) Entrevistas a personas expertas y proyectos en marcha que puedan aportar valor a los contenidos del laboratorio; (III) Crónicas de las sesiones.

Además de todos estos artículos, hemos recogido documentación audiovisual durante el proyecto, en base a entrevistas a las personas que han participado en este laboratorio ciudadano, para poder sumar puntos de vista y visiones diversas sobre el tema que nos concierne. Los vídeos son un medio clave para contar qué está ocurriendo, facilitar la transmisión de información y provocar la reflexión y el debate. Hemos producido 14 vídeos que han superado las 34.000 visualizaciones, en el canal de YouTube de Irekia y las cuentas propias de Twitter y Facebook.

El número de usuarios y usuarias únicas que ha participado en la conversación con las publicaciones que contienen el hashtag #BherriLab, en Twitter y Facebook, es de 3.577; el número de veces que se ha interactuado con contenidos que contienen esta etiqueta es de 6.276. Este dato armoniza con la alta participación a nivel presencial, ya que más de 170 personas han participado en las tres sesiones de este laboratorio ciudadano.

Todos estos contenidos han logrado un alcance potencial de 2.653.124 usuarios y usuarias de Facebook y Twitter, es decir, personas que han podido ver los contenidos relacionados con BherriLab durante las 12 semanas en las que se ha desarrollado el proyecto.

Como hemos visto en este laboratorio, los indicadores de evaluación son importantes porque nos ayudan a mejorar los procesos. Algunas de las lecturas que surgen de la recogida de estos datos son:

- La estrategia de comunicación, en sentido amplio, nos ha ayudado a alcanzar una participación elevada —3.500 usuarios y usuarias por medio de los canales digitales— combinada con la asistencia de 170 personas a los encuentros presenciales catalizadores de la conversación establecida en la capa digital.

- El vídeo sigue manteniéndose como uno los formatos que más se adaptan a los gustos de consumo de información de las personas usuarias. Las entrevistas, no solo por el contenido, sino también por la diversidad de personas entrevistadas, genera interés real en la comunidad.

- Las referencias externas son de gran ayuda para entender y aprender de lo que ya se está haciendo, de los aciertos y los errores. No partimos de cero.

- Existe un reconocimiento amplio tanto de BherriLab, como de Bherria, entre los públicos destinatarios de las acciones; hemos conseguido trascender más allá de los entornos cercanos.

- La comunicación nos ha permitido construir un relato coherente con la propuesta de este laboratorio ciudadano.

3.3 EVALUACIÓN

La evaluación del proceso en este BherriLab se realiza de forma continua mediante un formulario digital que se envía a cada participante con preguntas específicas de cada sesión. El último formulario incluye, además, unas preguntas sobre el laboratorio en su conjunto.

A modo de resumen, destacamos las siguientes cuestiones. El grueso de las evaluaciones se puede consultar en el Anexo de Evaluación.

3.3.1 Lo más valorado

- La pertinencia del tema del laboratorio. Corresponde con una preocupación real que afecta a muchos —si no todos— los municipios del territorio. Un punto de inicio muy necesario que ahora debería continuar y desarrollarse.
- El enfoque con el que el laboratorio se acerca al reto —centrando el trabajo en cuatro ámbitos de la gestión comunitaria—, es considerado óptimo para acometer la tarea.
- La facilitación realizada por el equipo de coordinación permite 'generar grupo' de trabajo entre las participantes y la confianza necesaria para colaborar.
- La participación de agentes diversos pertenecientes tanto a administraciones como a iniciativas ciudadanas. Una mezcla llena de potencia y posibilidades; se echa de menos la participación de responsables políticos y de ciertos perfiles técnicos con mayor capacidad de incidencia y/o toma de decisiones.

3.3.2 Qué se puede mejorar

- Los espacios de los encuentros. Corresponden a proyectos que ejemplifican posibilidades con respecto al reto —son ejemplos de buenas prácticas—, y es una suerte poder conocerlos directamente. No obstante, no son adecuados para el trabajo deliberativo en grupos, bien por tamaño —o muy grande o muy pequeño—, por infraestructuras, o por circunstancias...
- Poco tiempo para el debate. Las sesiones están bien estructuradas y conducidas pero los tiempos de reflexión, debate y construcción colectiva se quedan cortos. Así mismo, el tema es extenso y complicado como para llegar a conclusiones en tan poco espacio de tiempo.

3.3.3 Cómo implementar cambios

- Todas las voces coinciden en que este BherriLab supone un estupendo y conveniente punto de partida; que posibilita el (re)conocimiento de agentes diversos y el acercamiento

de posturas dispares, a menudo enfrentadas; que sienta precedente para poner en marcha iniciativas de gestión público-social; y que es necesario continuar con el trabajo realizado.

> La necesidad de articular un proceso estable de este tipo y con la misma temática.

3.3.4 Otros hitos específicos

> La participación de la clase política. La importancia de la voluntad política para que este tipo de proyectos se materialicen.

> La confluencia de miradas diferentes en la misma dirección. Con encuentros de este tipo se desarticulan las desconfianzas y se superan los estereotipos.

> Debemos atender a las infraestructuras y condiciones materiales si se quiere establecer un proceso de trabajo: frío en Donostia, ruido en Gasteiz, grupos demasiado grandes en Durango.

3.3.5 Resumen de valoración de consecución de objetivos

¿Te ha parecido que se ha construido un espacio de confianza para compartir dudas e inquietudes?	Si	No
	93,8	**6,3**

¿Has conocido personas con las que compartes preguntas y experiencias similares?	Si	No
	96,9	**3,1**

¿Has podido ampliar tu comprensión de otras miradas complementarias a la tuya?	Si	No
	96,9	**3,1**

¿Has encontrado alguna clave que amplíe tu mirada actual al reto de la colaboración público-social en la gestión de inmuebles en desuso?	Si	No

	73,4	**26,6**

¿Te llevas algún aprendizaje práctico a poner en marcha en algún proyecto en el que estés participando en este momento?	Si	No
	53,1	**46,9**

¿Crees que esta acción puede servir para visibilizar esta realidad y generar un contexto a favor de este tipo de proyectos?	Si	No
	96,9	**3,1**

Valora el proceso BherriLab de 0 a 6.	**4,95**

4. RESULTADOS DEL LABORATORIO

4.1 INTRODUCCIÓN

Antes de compartir las claves recogidas en las sesiones de trabajo diseñadas para tratar los cuatro ámbitos de la gestión comunitaria: marco jurídico, colaboración, criterios cesión y evaluación, compartimos algunos aprendizajes recogidos a lo largo del proceso. Son ideas que trascienden al hecho concreto, que hablan del propio proceso y que pueden arrojar luz al objeto de exploración: la gestión comunitaria de espacios públicos y la relación necesaria entre agentes diferentes para su optimización.

Hemos abordado un tema complejo y diverso. Nos hemos reunido personas con experiencia e interés, con buena disposición y con intención de aportar en un tiempo ajustado. Desde esta realidad, hemos contribuido a visibilizar algunas experiencias, documentos de referencia, entrevistas, videos y un documento significativo en relación a los ámbitos de trabajo. Se trata de un mapa incompleto pero que puede servir para seguir trabajando.

La vocación de BherriLab ha sido la de esbozar un marco funcional que sirviera de base para desarrollar proyectos de colaboración para la gestión comunitaria entre la iniciativa ciudadana y la administración pública. A lo largo del proceso hemos tenido que desechar el objetivo de dotarnos de una única propuesta flexible por su complejidad y todas las derivadas posibles. Consideramos que contribuimos con un conjunto de productos de referencia que pueden servir a las personas interesadas en el impulso de estas iniciativas desde diferentes roles de la administración y la ciudadanía.

BherriLab ha servido, además, para visibilizar la importancia de estas iniciativas y el interés por construir escenarios de respeto y colaboración. La respuesta a la convocatoria ha sido importante y este es un dato en el que nos apoyamos para reclamar su importancia. Además, la comunicación del proceso y la estrategia de posts en el blog y videos con entrevistas permite extender experiencias y construir un relato compartido.

Las miradas son parciales y diversas. Cada una de estas perspectivas construye también una realidad. A lo largo del proceso hemos ido tejiendo conversaciones interesantes que, en algún caso, aún siguen moviéndose en el terreno de lo conocido, quizás explorando algún terreno aún por construir. Hemos buscado generar un encuentro entre diferentes agentes vinculados a estos proyectos y creemos que lo hemos conseguido. Hacemos autocrítica en relación a los horarios y días de estas jornadas que favorecen la participación de personas vinculadas profesionalmente a

estos proyectos y, en concreto, a personas de la administración pública. Creemos en el impacto de este proceso en la construcción de una nueva mirada desde nuestras administraciones públicas.

También, hay muchas realidades cercanas que han quedado fuera del núcleo de este trabajo, algo que hemos ido conversando durante el proceso: ocupación de espacios privados para vivir y revitalizar los barrios, iniciativas ciudadanas sin estructura formal, proyectos de cesión de espacios a iniciativas empresariales que contribuyan a la revitalización desde la activación económica, construcción específica de inmuebles para la cogestión o la autogestión, intermediación de bienes privados con iniciativas ciudadanas con un objetivos social/público, etcétera. Todas interesantes.

Nos hemos esforzado en traer al laboratorio una perspectiva y saber que, habitualmente, no llega a este tipo de procesos. Han participado técnicos y técnicas de áreas como patrimonio, contratación y garantía, que nos han permitido entender el marco de procedimiento desde la administración pública. Conocer el mapa nos permite encontrar puntos de palanca. Compartimos, y entre los documentos que hemos traído al proceso hay algún ejemplo, la necesidad de una adaptación y flexibilización de este marco para adaptarse a estas nuevas realidades.

Partíamos de la colaboración público-social y el concepto ha ido evolucionando. Podemos sentirnos y reconocernos responsables de eso que llamamos público y social desde la administración y la ciudadanía. Además, la colaboración es uno de los escenarios posibles. Damos un paso atrás, necesitamos hablar de previos, de escenarios de ninguneo, conflicto, pactos de no agresión, colaboración, cesión, cogestión... Hay lógicas de amenaza y defensa de las que es importante trascender. Por tanto, en lugar de explorar un marco que cuide la colaboración hemos abierto el objetivo y reflexionado sobre distintos escenarios de relación entre agentes para el avance en la gestión comunitaria.

4.2 RESULTADOS MARCO JURÍDICO-ADMINISTRATIVO

Requisitos de obligado cumplimiento como la concurrencia, la declaración de utilidad pública, la normativa y la duración de las concesiones, entre otros, pueden ser percibidos como trabas o como garantías, la diferencia reside en el grado de colaboración alcanzado entre la iniciativa ciudadana y la administración pública. En BherriLab hemos trabajado en aclarar los conceptos y facilitar referencias del marco jurídico administrativo que hagan posible colaboración.

El marco jurídico-administrativo —leyes, normativas, reglamentos, ordenanzas...— bajo el que deben realizarse los procesos de gestión comunitaria de espacios públicos es de una gran complejidad. La comprensión y aplicación de dicho marco requiere de un asesoramiento jurídico específico que se adapte a cada contexto. Algunos materiales como la *Guía de activación de espacios-inmuebles de Arquitecturas Colectivas*, de la que nos hacemos eco entre los documentos que BherriLab ha recopilado, son un excelente punto de partida tanto para el trabajo desarrollado en BherriLab, como para para cualquier iniciativa ciudadana o administración pública que quiera iniciarse en proyectos de gestión comunitaria de recursos públicos.

En el ámbito normativo de BherriLab hemos tratado de centrar los elementos de garantía e incorporarlos al marco jurídico-administrativo a favor de este tipo de procesos. Para hacerlo, ofrecemos algunas claves trabajadas en este laboratorio ciudadano acompañadas de referencia a experiencias concretas de otras administraciones públicas que ya han avanzado en este terreno.

4.2.1 Conceptos básicos.

El término concesión se refiere a la cesión de un bien público para ser utilizado de forma continuada y privativa. Para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a concesión de espacios, la normativa recurre a un sistema de concurrencia o procedimiento de selección.
El uso de un espacio implica el cumplimiento de la normativa relacionada con las actividades clasificadas: seguridad, accesibilidad, ruidos, etcétera. Además, el seguro de responsabilidad civil debe ser acorde a las actividades posibles y clasificadas.

La apertura del espacio, previa obtención de la actividad clasificada, puede realizarse a través de una declaración responsable sobre el cumplimiento de dicha normativa por parte de la iniciativa ciudadana. En el caso de tener que acometer obras en el inmueble, es necesario tramitar previamente las actividades clasificadas; para hacerlo, conviene cotejar al plan general de ordenación urbana para averiguar si es posible llevar a cabo en el espacio la actividad planteada.

4.2.2. Interés y utilidad pública.

La gestión comunitaria confluye con la posibilidad legal de que las administraciones locales puedan ceder espacios, de forma temporal y gratuita, a iniciativas que desarrollan una actividad entendida como utilidad pública.

Una iniciativa sin ánimo de lucro no equivale a una iniciativa de interés público; la definición de interés público se puede expresar de diferentes maneras en función del marco legal al que se recurra. Las administraciones locales tienen la capacidad de determinar qué iniciativas son clasificadas de interés público según sus propios reglamentos y ordenanzas. La falta de claridad en lo que cada administración considera interés público, favorece la arbitrariedad en la concesión de espacios. En la realidad de nuestro territorio, encontramos numerosas iniciativas ciudadanas con el potencial de generar valor público a las que la falta de claridad, o las elevadas exigencias, les impiden recibir el reconocimiento de utilidad pública.

Algunas normativas municipales, como el borrador de reglamento de participación ciudadana del Ayuntamiento de Pamplona, la Ordenanza de la colaboración público-social del Ayuntamiento de Madrid o el Reglamento de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Barcelona, definen con claridad los cauces para reconocer la utilidad pública de iniciativas y actividades.

4.2.3 Libre concurrencia e igualdad de oportunidad.

La libre concurrencia es un mecanismo clave para garantizar la igualdad de oportunidades de todas las iniciativas ciudadanas que aspiran a la gestión comunitaria de un espacio público, aunque existen excepciones que justifican la adjudicación directa.

Sin embargo, la libre concurrencia, a falta de criterios que definan con claridad los impactos sociales positivos de los proyectos, puede llegar a suponer un obstáculo infranqueable para muchas iniciativas ciudadanas con falta de profesionalización, capacidad organizativa o, incluso, por falta de formalización. Al mismo tiempo, la libre concurrencia, a falta de criterios definidos, podría beneficiar la concesión de espacios públicos a entidades que no desempeñen una actividad de claro retorno social en el territorio o desplazar a iniciativas con arraigo a territorio.

Todos los reglamentos y ordenanzas analizados en BherriLab incluyen la libre concurrencia en el procedimiento de concesión.

4.2.4 Acceso a la información.

Para garantizar el buen desarrollo de los procesos de gestión comunitaria de espacios públicos es necesario proporcionar la mayor información posible, no solo del marco regulador, sino también al respecto de cuestiones como:

- Líneas estratégicas que los municipios deseen impulsar en la gestión comunitaria.
- Definición de la actividad de interés público y requisitos para el reconocimiento de iniciativas ciudadanas como entidades de interés público.
- Inventario de espacios con variables como tipo de bien, actividad posible según estado del espacio, normativa a cumplir o actividad posible según plan de ordenación. Si el espacio ya cuenta con actividad, deberá incluir información al respecto de la iniciativa ciudadana que la gestiona.
- Procedimiento para la gestión comunitaria: duración de los convenios y plazos para presentar proyectos.

4.2.5 Proceso de co-diseño del proyecto (concesión).

A pesar de que el término concesión tienen una fuerte carga simbólica y jurídica, la colaboración entre la iniciativa ciudadana y la administración pública debe comenzar mucho antes de la entrega del bien para su gestión. Es decir, antes de la firma de un convenio, o acuerdo de concesión, es necesario establecer un marco que fije las bases de los proyectos que se puedan desarrollar. Algunos aspectos a tener en cuenta son:

- Objetivos del proyecto.
- Modelo de gestión: cogestión, autogestión, gestión indirecta...
- Criterios e indicadores de impacto social.
- Actividades posibles según espacio.
- Programa de obras, en caso de ser necesarias.
- Normativa a cumplir.
- Tipos de seguros de responsabilidad civil necesarios.
- Mantenimiento del espacio.
- Viabilidad, sostenibilidad y líneas de subvención.
- Forma jurídica de la iniciativa ciudadana.
- Duración del convenio.
- Órganos de colaboración y seguimiento.
- Elaboración del proyecto de gestión comunitaria.

El co-diseño de la concesión debería ser impulsado por parte de la administración pública para casos en los que el bien sea de titularidad privada, por entender que la utilidad pública de la gestión comunitaria en espacios privados también es de interés público. El proceso de co-diseño podría ser evaluado atendiendo a los indicadores de calidad de un proceso participativo.

Reglamentos como el de Bolonia, el borrador de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Pamplona, el Reglamento de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Barcelona y la Ordenanza de la colaboración público-social del Ayuntamiento de Madrid recogen de una u otra forma la necesidad de espacios de acompañamiento y formación conjunta entre iniciativas ciudadanas y administraciones públicas.

4.2.6 Procedimiento de concesión y formalización.

El procedimiento de selección y adjudicación debe garantizar la auténtica utilidad pública de la iniciativa seleccionada; para hacerlo, recurrirá a requisitos específicos que partan de la colaboración entre la ciudadanía y la administración pública. En este sentido, ya existen convenios, como el de Astra (Gernika) que reconocen el carácter participativo del diseño del proyecto de gestión comunitaria.

La formalización del convenio debe recoger los aspectos detallados en el proceso de diseño de concesión. En la documentación recopilada en BherriLab se encuentran diferentes modelos de convenio que utilizan municipios próximos.

4.2.7 Cumplimiento normativo como herramienta habilitadora o inhabilitadora

Una iniciativa ciudadana con capacidad organizativa suficiente para hacer frente a un proceso de concurrencia y cumplimiento normativo, como el que se ha descrito en este texto, no suele ser tan habitual en la casuística de la gestión comunitaria.

La aplicación de la normativa existente, sin espacios de contraste y colaboración con la iniciativa ciudadana, puede dar como resultado que la parte creativa, socialmente responsable, con mayor voluntad social y comunitaria, se vea frenada por la incapacidad de cumplir todos los requisitos necesarios para la concesión.

Por contra, una normativa que reconozca el valor social y comunitario de la gestión ciudadana puede ser una poderosa palanca para habilitar proyectos e iniciativas que impacten de forma positiva en la calidad de vida de las personas.

4.2.8 Instrumentos legales

La documentación recopilada en BherriLab está salpicada de referencias a leyes que definen el marco jurídico-administrativo de la concesión de espacios públicos. De nuevo, hacemos alusión al documento *Guía de activación de espacios-inmuebles de Arquitecturas Colectivas* en el que se detalla el marco jurídico-administrativo de mayor impacto. No obstante, en el marco de la investigación realizada en BherriLab recogemos las siguientes referencias de posibles instrumentos a tener en cuenta de forma complementaria:

- Ley de Instituciones Locales de Euskadi
- Ley Vasca del Tercer Sector. Medidas de apoyo al desarrollo de infraestructuras, la realización de inversiones, la mejora de la gestión y el impulso de la actividad económica de las organizaciones.
- Proyecto de Ley de Transparencia, Participación Ciudadana y Buen Gobierno del Sector Público Vasco

Por último, el documento de trabajo Espacios de transición en las DOT parte del análisis de iniciativas ciudadanas para extraer algunas claves que permitan incorporar a las Directrices de Ordenación del territorio (DOT) herramientas de apoyo a prácticas colaborativas urbanas entre las que se incluyen la gestión comunitaria.

4.3 RESULTADOS COLABORACIÓN PÚBLICO-SOCIAL

La administración pública y la iniciativa ciudadana son agentes necesarios para responder a un reto compartido como es el impulso de proyectos inclusivos de gestión comunitaria de espacios públicos que impactan en la construcción de otra sociedad. La propuesta de BherriLab consiste en reconocernos y respetarnos como actores clave en esta construcción, compartiendo capitales más allá de los económicos, cuidando los tiempos y los formatos de trabajo y con la voluntad de construir puentes y visibilizar aportaciones.

Existen muchos lugares en los que se están desarrollando proyectos de gestión comunitaria de espacios públicos de forma diversa y con distintos marcos de entendimiento y colaboración entre las administraciones públicas y la ciudadanía en formas. Partimos de la certeza de que el conflicto existe y es parte importante de este tipo de proyectos. En la diversidad de experiencias, personas o contextos, compartimos un desencuentro que creemos debe ser percibido como una fuente de transformación que permita avanzar en el diseño de nuevos escenarios, en lugar de tratarlo como una situación a evitar.

4.3.1 Bases de trabajo.

El trabajo realizado en el laboratorio ciudadano BherriLab ha servido para proponer unas bases que contribuyan a movernos de manera más consciente y constructiva en estas situaciones:

a. Ritmos y tiempos.

Si el proyecto es común, ¿no resulta lógico compartir una hoja de ruta que contemple ambos ritmos? ¿Por qué el ritmo de la colaboración —tiempos y lugares— lo marca la administración? Los procesos de cogestión tienen ritmos lentos, y por lo tanto, se producen desajustes entre las expectativas de corto plazo, los procesos necesarios en los proyectos y sus resultados. Los proyectos de gestión comunitaria son largos y, en ocasiones, no es sencillo darles continuidad. La rotación de las personas interlocutoras de la administración y de las iniciativas ciudadanas puede ser alta y esto dificulta la creación de lazos de confianza.

b. Incertidumbre.

Desde la administración pública hay una necesidad de controlar el proceso y sabemos que hay mucho que se va construyendo que no es posible planificar y asegurar; por eso, este tipo de proyectos incrementan la incertidumbre.

Cumplir con el procedimiento no está ligado a una mayor calidad de los resultados. ¿Para

qué dejarnos atrapar por el procedimiento que no permite poner en marcha los proyectos? Dejar hacer a la iniciativa ciudadana debería ser un mínimo.

c. Desencuentro.

Existe un desencuentro entre la administración pública y la ciudadanía basado en experiencias previas y, también, en prejuicios: "todos los funcionarios son iguales", "la ciudadanía es una amenaza si no colabora a través de los cauces formales". A veces, actuamos desde roles de confrontación siguiendo una inercia de ataque y defensa; ambas partes son responsables, sin olvidar que la relación es asimétrica.

Es necesario trabajar por la construcción de confianza frente a cruce de exigencias. Las resistencias y los bloqueos pueden estar en diferentes lugares y personas: en los partidos políticos, en los órganos de gobierno, técnicos/as y ciudadanía organizada y no organizada. A menudo, la rabia se mueve en claves de defensa ante una situación de precariedad personal y colectiva que afecta a la relación público-social. Además, hay una falta de reconocimiento del trabajo realizado de manera militante y sin objetivo de lucro. No hay encuentro con la clase política y, cuando se produce, las condiciones no predisponen favorablemente.

d. Confianza.

La relación entre los agentes implicados debe construirse desde la confianza para permitir la experimentación. Sin confianza no hay experimentación. ¿Cómo construimos reconocimiento mutuo y reciprocidad? La construcción de confianza parte de la honestidad y del lugar desde donde se realizan las propuestas. Son importantes las personas que contribuyen a construir relaciones de confianza.

e. Otras maneras de hacer política.

A veces, la ciudadanía percibe que, desde las administraciones públicas, se ponen en marcha proyectos incompleto; se apuesta por ciertos proyectos porque parecen estar de moda y la iniciativa ciudadana se siente utilizada. Necesitamos cuidar las motivaciones y los valores detrás de las apuestas. En el fondo, se trata de implementar otras políticas públicas; en los proyectos de impacto social el reto es compartido, por lo tanto, debemos sentirnos y reconocernos responsables de eso que llamamos público y social desde la administración y la ciudadanía.

f. Facilitación.

¿Cuáles son las claves para una facilitación que profundice en la colaboración? Aportamos algunas; no solucionadores, que permita trabajar juntos para superar las dificultades, que maneje la complejidad, que refuerce los recursos de las partes, que permita la construcción de un capital relacional, que dibuje las palancas para continuar construyendo… Los procesos de acompañamiento, en muchos casos, se subcontratan a profesionales de la facilitación. A

veces, el personal técnico de los ayuntamientos, y resto de administración pública, está informado, pero no ha construido el mismo nivel de relación con el resto de personas implicadas.

g. Principios y valores.
Es importante dedicar energía y tiempo a la construcción de un marco de principios y valores compartidos en el proyecto. Las experiencias previas, los marcos de referencia de la función, lo colectivo y lo personal inciden directamente en la comprensión de los fenómenos. En ocasiones, pensamos que estamos hablando de lo mismo y, pasado un tiempo, nos damos cuenta de que no es así. En este ámbito del laboratorio se ha compartido la experiencia en un Ayuntamiento: "el ejercicio de redactar juntos el convenio nos ha servido para insertar terminología y lenguaje común. Han sido cinco años". ¿Cuáles pueden ser los principios que nos ayuden a avanzar hacia escenarios de co-gestión? ¿En qué principios se debe basar la colaboración público-privada?

h. Refuerzo comunidad.
En algunos momentos, se detectan carencias en los conocimientos y habilidades de la ciudadanía para la gestión compartida y la visión de los proyectos. ¿Cómo potenciar y reforzar a la comunidad de personas, emprendedores/as u organizaciones para poder desarrollar y co-gestionar espacios de estas características?

i. Cultura de autogestión.
La autogestión no es una apuesta compartida; no hemos construido una cultura de la autogestión y no se tolera. La iniciativa ciudadana recibe, desde la administración pública, una encomienda que busca impulsar y cuidar lo que no es privado y, muchas veces, se transforma en control por tratarse de una relación desigual. La estructura responsabiliza a la administración pública de la gestión de lo que no es privado. Cuesta orientarse a los retos compartidos.

j. Cogestión.
Es más fácil ceder el poder que compartirlo. En su dimensión legal y también en la logística. ¿Cómo construir sistemas de mediación en base a las necesidades del proyecto?

k. Impactar en marcos estables.
Necesitamos impactar en marcos legislativos, sistematización y visibilización de experiencias de éxito para conseguir que estas iniciativas no dependan de inquietudes personales.

4.3.2 Reflexiones resultado del proceso.

La administración pública y la iniciativa ciudadana son agentes necesarios para responder a un reto compartido como es el impulso de proyectos inclusivos de gestión comunitaria de espacios públicos que impactan en la construcción de otra sociedad. La propuesta de BherriLab consiste en reconocernos y respetarnos como actores clave en esta construcción, compartiendo capitales más allá de los económicos, cuidando los tiempos y los formatos de trabajo y con la voluntad de construir puentes y visibilizar aportaciones.

En este apartado recogemos las reflexiones más relevantes de la segunda sesión de BherriLab realizada en Gasteiz, siendo conscientes de los contenidos y líneas de trabajo que no hemos podido acometer. Comenzamos puntualizando el propio título que convoca a este grupo de trabajo; cuestionamos que el escenario global, actual o futuro, sea de colaboración. A veces no es necesaria, o no estamos preparadas y preparados, para acometer esta relación. Creemos que es más correcto plantear un trabajo sobre claves para un marco de entendimiento en la gestión comunitaria de espacios públicos. Además, proponemos poner el foco, no tanto en los agentes que se deben de entender, sino en el reto compartido de impulsar proyectos de gestión comunitaria.

En este contexto, definimos una serie de claves o ingredientes con diferentes grados de concreción:

a. Aceptación y entendimiento.
Es crucial que las diferentes administraciones públicas acepten las propuestas ciudadanas respetando el protagonismo y la legitimidad de las organizaciones y personas motoras de estas iniciativas. La idea es deshacer —deconstruir— la cultura de control y tutoría para construir cultura de entendimiento mutuo.

b. Legitimación.
La legitimación de una iniciativa y el permiso social no lo otorga la ley o la administración pública; la legitimidad es algo que cualquier iniciativa debe ganar con su propuesta. La administración pública debe proteger y reforzar la legitimación de estas iniciativas ciudadanas aceptando la capacidad de la sociedad y reconociendo su poder y potencial.

c. Voluntad política.
Necesitamos voluntad política para facilitar la iniciativa ciudadana y un marco estable para la interlocución y el diálogo. Conviene sustituir las líneas rojas, que no son negociables y llevan las negociaciones a callejones sin salida, a otras de tonos más naranjas.

d. Inclusión y cohesión

También se necesita voluntad política para promover iniciativas ciudadanas inclusivas frente a la violencia sexista, clasista y racista. A veces ocurre que, dentro de estos proyectos, y en virtud de su diversidad, se llevan a cabo actividades que no están alineadas por completo con estos valores. Asumiendo un grado de imperfección e incongruencia lógica, para permitir la exploración y la convivencia entre iniciativas diversas, es importante defender la pluralidad y un marco de acuerdo entre las iniciativas que compartimos estos proyectos. Lo mismo que la iniciativa ciudadana pide a la administración pública.

e. Acuerdo y crítica.

En ocasiones, la iniciativa ciudadana trae consigo crítica política antagonista. Esto es valioso y legítimo porque la existencia de contrapropuestas ideológicas diversas es señal de salud política y, al mismo tiempo, debe existir un acuerdo de mínimos entre propuestas políticas contrapuestas. Es necesario que el poder de la administración no se utilice para debilitar los proyectos de la ciudadanía; quizás hay una oportunidad en la definición de retos compartidos para ciertos acuerdos que permitan favorecer, proteger y materializar espacios de gestión comunitaria.

f. Facilitación y construcción de puentes.

Reflexionando sobre las labores de facilitación para el encuentro planteamos que se trata de una labor de “construir puentes” como sinónimo de labor generadora de conexiones entre ambas partes. No hay un marco fijo, el modelo puede modificarse según el contexto o las personas. Esbozamos tres escenarios posibles para el trabajo de facilitación:

- Situaciones donde puede ser necesaria una facilitación profesional para el acuerdo entre las partes y la gestión de recursos.

- Situaciones en las que, quizás, no es necesaria esta labor intermediaria. En estos casos, este trabajo es una labor central del proyecto y coge forma de gestión de la diversidad desde un lugar más voluntario. Se trata de algo más natural, no decimos “vamos a mediar”.

- Una tercera opción es la de crear un equipo compartido entre profesionales y las partes. Un equipo motor mixto.

g. Tiempo.

El recurso más importante es el tiempo. Estos procesos no se pueden realizar en cualquier tiempo y espacio; hay que cuidar los tiempos, los espacios de encuentro y los formatos de

trabajo. Los movimientos sociales deben marcar los tiempos y sus calidades, no la administración pública.

h. Recursos.

Además de los recursos económicos, hay que visibilizar y reconocer un capital que se concreta en capacidades, conocimientos, experiencias, recursos, tiempos, legitimaciones, contactos y energías que cada una de las partes va a poner o está dispuesta a poner/compartir para facilitar la co-gestión de los espacios. Este reconocimiento y visibilización es un punto de partida importante para empezar a trabajar juntas. Hablamos de reconocer los capitales de ambas partes, no solo los del ámbito ciudadano. En estos proyectos los recursos económicos se cuentan como gasto, no como inversión. Existen experiencias donde un proyecto con un presupuesto importante, basado también en intangibles de impacto en la calidad de vida de las personas, se incluye en el capítulo de inversiones. Es clave plantear ciclos amplios donde los ritmos electorales no vayan en contra de la sostenibilidad y ésta es una manera de hacerlo.

4.4 RESULTADOS CRITERIOS DE CESIÓN

La administración pública y la ciudadanía demandan unos criterios claros que aseguren la transparencia en el acceso a la gestión comunitaria de los espacios públicos. Parte del trabajo realizado en este ámbito de BherriLab trata de establecer cuáles pueden ser estos criterios, su co-creación previa, su adecuación atendiendo a cada caso y las herramientas municipales de acompañamiento a las iniciativas ciudadanas. Transitamos de la rigidez al rigor, de la justicia a la equidad y de un modelo cerrado al experimento aplicado.

Enfocamos el desarrollo del ámbito de criterios de cesión y adjudicación desde la convicción de la necesidad y pertinencia de unos criterios, y de la existencia de acertadas experiencias previas. Además, contamos con dos materiales que utilizamos como punto de partida para la reflexión y el trabajo:

- Por una parte, las tensiones principales que consensuamos en Durango sobre este ámbito. Resumidas en una frase estas tensiones son: no crear una normativa excluyente, sino establecer unos criterios que ayuden a identificar las características deseables para unos proyectos mejor situados en el contexto; definir unos criterios equitativos (además de justos); y acompañar y facilitar el desarrollo de las iniciativas ciudadanas para poder acceder a esos crite*rios*.

- Por otra parte, el documento Requisits i criteris Patrimoni ciutadà. Este documento es un borrador generado para el contexto de la ciudad de Barcelona, que consideramos totalmente extrapolable a los contextos urbanos en los que vivimos. Su contenido nos sirve de experiencia previa desde la que debatir, aportar modificaciones y extraer conclusiones.

Los resultados principales que extraemos de esta segunda sesión laboratorio son de tres tipos:

- Unas puntualizaciones previas sobre los modelos de cesión y sus criterios.

- Una serie de recomendaciones actitudinales a incorporar a nivel personal de cara a la aplicación de los criterios.

- Dos propuestas técnicas: aportaciones al listado de criterios de referencia y un *kit* de recursos de facilitación municipal para el desarrollo de iniciativas ciudadanas.

4.4.1 Puntualizaciones previas sobre los modelos de cesión y sus criterios.

Recogemos unas puntualizaciones previas que nos sitúan frente a la tarea de realizar un trabajo propositivo acerca de los criterios y la autoexigencia de que sirva de precedente:

a. Trabajamos desde un supuesto en el que la administración pública es quien 'cede el uso/gestión de un recurso público a la ciudadanía'. Este es un enunciado que sigue otorgando el poder a la administración, a quien se presenta como sujeto de la acción, siendo la ciudadanía el objeto indirecto —subordinado—. Un enunciado que remarca una direccionalidad de arriba abajo y, por consiguiente, refuerza jerarquías, desequilibrios y desigualdades. En cualquier caso, es un supuesto que no se reconoce como la única forma posible dentro de toda la casuística existente —ocupación de espacios públicos y privados, creación de espacios nuevos...—; ni mucho menos como el modelo ideal para el acceso a la gestión público-social de recursos públicos.

b. La afirmación 'tener criterios de adjudicación claros es una demanda tanto de la administración como de la ciudadanía', es cierta. Pero siempre se refiere a casos —y en términos— de convocatoria o concurrencia pública; en ningún caso determina quién o cómo se construyen y/o deciden esos criterios.

c. Actualmente, nos regimos según 'lógicas y modelos antiguos de gestión-cesión': tengo un recurso, pongo en marcha una convocatoria de cesión y concurren las asociaciones. Estos modelos no satisfacen las realidades actuales de las iniciativas ciudadanas y es hora de definir nuevos modelos para poder aplicar criterios.

d. Se puede/debe establecer un batería de criterios —un marco—, pero en cada caso se deberán elegir los criterios específicos que aplicar al proyecto —siguiendo un modelo de gestión diverso—. Esta es, además, una manera de establecer criterios más equitativos, a la vez que justos.

e. ¿Cuándo se aplican los criterios? ¿Antes de adjudicar un espacio? ¿En el momento de recibir una demanda de espacio? ¿Al crear el proyecto? ¿Puede/debe construirse un proyecto en base a unos criterios previos?

f. Se aporta un ejemplo de cesión de recursos públicos a la ciudadanía joven gipuzkoana. Lo beneficioso de este ejemplo es que la colaboración con la juventud supone un aprendizaje

práctico puesto que incluye toda la casuística posible de la gestión público-social. En este caso, a la ciudadanía joven se le pide un proyecto:

- **Abierto.** Cuyo uso no se limite a un mismo grupo o sector de población.
- **Mediación mixta.** Que siga un modelo mixto de mediación con el Ayuntamiento y la auto-organización.
- **Relación.** Que la administración pública mantenga una relación cercana con el proyecto —no de fiscalización, sino de conocimiento y predisposición a la ayuda—.
- **Arraigo con el territorio.** Que trabaje por el común del municipio como criterio mínimo que sirve para aclarar si una actividad es pertinente o no.

4.4.2 Recomendaciones actitudinales para la aplicación de los criterios

Compartimos, en este segundo apartado, algunas reflexiones sobre las actitudes y predisposiciones personales frente a la creación y aplicación de los criterios de adjudicación y la forma de analizar las iniciativas ciudadanas.

g. **Incorporar el principio de la incertidumbre.**
La administración pública ha de ser flexible al recibir/evaluar/valorar/acompañar las demandas y proyectos ciudadanos. Al construir algo nuevo, experimental, se desconoce, a priori, a dónde se va a llegar. No se puede comenzar algo nuevo con la certeza del resultado final —transitar de la rigidez al rigor—.

h. **No pretender estandarizar el proceso.**
Hay que desterrar el pensamiento de que los proyectos de iniciativa ciudadana corresponden a una estructura prefijada lineal con principio, desarrollo y fin, sino que los proyectos evolucionan, se abren y cierran en diferentes momentos y en diferentes direcciones —experimentación—. Esto implica terminar con la lógica de convenio cerrado-prefijado que comienza, se desarrolla y termina, para encontrar una fórmula que posibilite la relación público-social dentro de una iniciativa que va evolucionando, cambiando, mutando.

i. **Se deben romper las lógicas binarias.**
Actualmente, las relaciones que se establecen entre administración pública y ciudadanía continúan siendo encontradas. Prevalece en ambas partes el hábito de percibirse recíprocamente como ‘el otro’, lo que está enfrente, en el lado contrario. Esta lógica binaria se ve reflejada en la forma en la que planteamos los procesos, las negociaciones, el

trabajo en común o en la confianza. Y se evidencia en los lenguajes, la diferencia de ritmos o las formas.

4.4.3 Dos propuestas técnicas.

4.4.3.1 Aportaciones para criterios de cesión y adjudicación

Estando de acuerdo, en líneas generales, con la batería de criterios del documento Requisits i criteris Patrimoni ciutadà, se comentan los diferentes criterios incluidos en el documento (punto 4) y se incluyen aportaciones a cada subapartado.

4.1 Requisitos de obligado cumplimiento para la entidad (forma jurídica propia + ausencia de lucro) - página 5.

> La relación exclusiva con personas jurídicas se percibe como un obstáculo. También deben contemplarse iniciativas basadas en movimientos ciudadanos que no tengan necesariamente una figura legal y atender, de esta manera, a la emergencia, la diversidad y la realidad más vulnerable. Nos gustaría poner como ejemplo el convenio de uso del Mercado de Portugalete. Establece la colaboración entre la Asamblea Abierta Pro-Mercado y el Ayuntamiento a través de la asociación de vecinos como parte de la asamblea y representante de la misma.

> Se refuerza la idea del concepto 'sin ánimo de lucro' incluido en este punto, incluyendo la posibilidad de la obligada transparencia económica, es decir, presentar cuentas y balances.
En la mayor parte de las administraciones municipales no está bien resuelta la posibilidad de que la iniciativa ciudadana genere una economía después de establecer el acuerdo. Existen procesos ciudadanos que, para su desarrollo, necesitan generar economía de forma continuada como, por ejemplo, un proceso ciudadano que, en su desarrollo, impulsa un proyecto de autoempleo bajo una figura jurídica de cooperativa de iniciativa social.
Habitualmente, esto supone un obstáculo para mantener la relación-gestión establecida con la administración; cuando la economía entra en juego siempre corresponde a otro departamento —promoción económica o similar—, y en ese cambio el proceso parece comenzar de cero.

4.2. (3) Proyecto de interés comunitario / retorno social - página 5.

> No existe ninguna objeción con este punto. Simplemente se evidencia la dificultad existente para medir el impacto social, para dimensionar qué es un retorno social.

Estos procesos necesitan co-crear y consensuar colectivamente los sistemas y los indicadores de medición; valorar de igual manera los resultados cualitativos como los cuantitativos; y hacer un análisis e interpretación crítica de dichos resultados.

4.2. (4) Arraigo y vínculos territoriales - página 6.

> En este punto se propone incluir un cuarto criterio: que la implicación de la entidad en el barrio aporte valor al territorio. Esto es, que las acciones derivadas de esta implicación tengan un impacto beneficioso en el territorio directo o indirecto —aportar conocimiento, contribuir al desarrollo social del mismo, afectar positivamente sobre las dinámicas sociales del territorio, etcétera—.

4.2. (5) Transparencia - página 6.

> Nos gustaría puntualizar que la transparencia debe ser un criterio co-establecido —definido y consensuado— entre la ciudadanía y la administración.
> Que los criterios sean de fácil acceso —on-line—, y redactados en un lenguaje sencillo y de lectura fácil.
> Estos dos puntos son aplicables, del mismo modo, a los indicadores de evaluación.
> La idea de transparencia debe tener, además, otra dimensión: que el resto de la ciudadanía pueda conocer el propio proyecto.

4.2. (6) Apertura, accesibilidad y libre adscripción - página 7.

> Aquí se detallan una serie de aspectos de participación abierta que se aplican al acceso al uso del espacio y no a la entidad o al proyecto. Como ejemplo de gestión citamos Donostiako Emakumeen Etxea, donde confluyen iniciativas y organizaciones muy diversas para la gestión de un mismo espacio.

4.2. (7) Participación y democracia interna - página 7.

> Se propone ecualizar este criterio en función de la naturaleza de cada proyecto. El texto contempla el principio de *no interferencia y autonomía de funcionamiento interno*, pero creemos importante señalar este punto.

4.2. (8) Sostenibilidad y autosuficiencia - página 8.

> Este criterio es un ejemplo de la importancia de modular la aplicación de los criterios a cada proyecto. Asimismo, creemos que debe estar vinculado a la transparencia de los resultados económicos.

4.2. (9) Rendición de cuentas y comunicación - página 9.

> Este punto está conectado con lo mencionado anteriormente sobre la transparencia del proyecto para poder conocer sus valores y éticas.

4.3 Principios y valores éticos fundamentales (Buenas prácticas) - página 9.

> Deben existir unos requisitos fundamentales establecidos previamente. Unas líneas rojas: valores y principios éticos que definan el tipo de proyecto.
> Incluir el principio de 'tener la actitud de hacerlo posible'. Aunque pueda resultar ambiguo, la predisposición para superar obstáculos y desencuentros es esencial para el desarrollo de los proyectos y las colaboraciones.

4.4.4 Recursos de facilitación municipal para el desarrollo de iniciativas ciudadanas.

Tenemos muy presente la pertinencia de tener unos criterios claros, pero no tenemos tan integrada la necesidad de acompañar a las iniciativas ciudadanas en su desarrollo para que puedan crecer, fortalecerse y alcanzar/superar esos criterios.
Los municipios cuentan con diversas herramientas al servicio de la ciudadanía que trabajan en esta idea. Dichas herramientas se pueden incluir en un gradiente-ecualizador en función de su capacidad, naturaleza e impacto. Esto permite visualizarlas juntas como parte de un *kit*, poner en valor las iniciativas ya activadas por cada Ayuntamiento y fomentar-motivar la implementación de otras nuevas.

Con las herramientas comentadas en la segunda sesión BherriLab hemos construido este prototipo de *kit* de recursos ordenado según un gradiente de impacto:

ALTO IMPACTO	
	Servicios de facilitación integral (programa + equipo): ● Herrigune (Leioa): programa educativo local que pretende construir experiencias comunes, vivas y vividas, donde la ciudadanía sea la protagonista.
	Escuelas ciudadanas: ● HEI - Escuela de la ciudadanía (Gasteiz): formación + asesoría personalizada a asociaciones y vecinas. ● Open Eskola, escuela abierta de la ciudadanía para la Gobernanza Pública. Uno de los compromisos del OGP
	Crear un grupo mixto de trabajo dedicado a los aspectos de facilitación para la ciudadanía.
	Crear un mapeo de intereses ciudadanos que permitiría, al mismo tiempo, interconectar a la ciudadanía.
	Visibilizar vía web las prioridades del territorio —políticas públicas que operan en cada municipio a nivel municipal, provincial, autonómico—.
	Departamento de mediación ciudadana: persona de referencia.
	Punto de información para iniciativas ciudadanas: físico y *on-line*.
BAJO IMPACTO	

4.5 INDICADORES DE EVALUACIÓN

La evaluación de los proyectos de gestión comunitaria se percibe como un mero requisito fiscalizador. La perspectiva de mejora que aporta el análisis de los impactos no está integrada, tal vez por una pérdida de cultura de evaluación o por la falta de establecer indicadores y sistemas de medición legitimados. La propuesta de BherriLab en este ámbito es un prototipo de matriz de evaluación para la gestión comunitaria, una herramienta base consensuada, aplicable y adaptable a diferentes dimensiones, momentos y características de cada proyecto.

La cualidad y naturaleza de los indicadores, y los ritmos de medición, se entienden de manera muy diferente por parte de la administración pública y de las iniciativas ciudadanas. Desde los proyectos ciudadanos se vive como una rendición de cuentas y, en pocos casos, como un apoyo para la mejora de los procesos. Para la administración pública es un requisito a cumplir que permite extraer conclusiones sobre los proyectos.

Hablamos de *Bien Común,* pero dependiendo desde qué paradigma lo estemos haciendo, podemos establecer unos criterios o generar indicadores y parámetros de medición muy diferentes, pudiendo incluso llegar a orientar la gestión comunitaria de maneras antagónicas. Por eso, si hablamos de colaboración, será fundamental y prioritario establecer, compartir y visibilizar el punto de partida, desde un lenguaje común, para saber qué entendemos por gestión comunitaria, hacia dónde queremos orientarla y, a partir de aquí, poder establecer criterios e indicadores.

En la segunda sesión BherriLab trabajamos por acercar ambas visiones, establecer algunos criterios comunes y dar pasos que nos sirvan para enfocar la evaluación de la gestión comunitaria. Como punto de partida y análisis sobre los indicadores de evaluación, y como material base para la conversación y trabajo, utilizamos el documento *Requisits i criteris Patrimoni ciutadà*.

Contamos ya con estos documentos avanzados que desarrollan criterios y desglosan diversos indicadores para la gestión comunitaria agrupados en bloques como, por ejemplo, *criterios de territorio y arraigo*, *criterios sobre el retorno y el compromiso social,* sobre *la democracia interna y participación* y también sobre *cuidados de los procesos, personas y entorno.*
El trabajo de análisis que realizamos a través de estos documentos nos lleva, fundamentalmente, a identificar aspectos generales sobre la cultura de la evaluación y sobre la necesidad de generar herramientas comunes que nos faciliten la aplicación y medición de las iniciativas y no tanto en la especificidad o importancia de cada uno de los indicadores, que requeriría de más tiempo y un trabajo o proceso más pormenorizado, localizado y específico.

Reflexionamos sobre la construcción de una herramienta compartida y pensamos sobre algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de aplicar los criterios pensando en la diversidad de iniciativas, proyectos y procesos con los que nos podemos encontrar y, sobre todo, a través del análisis situado de dos procesos de colaboración, de iniciativas de índole muy distinta de las que forman parte personas participantes: *Uliako Lore Baratzak* *https://uliakolorebaratzak.wordpress.com/* *+ Proceso Getxo Kirolak* *http://thinkingfadura.eus/es/*

4.5.1 Reflexiones

La principal reflexión realizada sobre la evaluación de los proyectos de gestión comunitaria tiene que ver con la pérdida del sentido y del valor que le otorgamos a ésta. *¿Cuál es el sentido de la evaluación?* Al hacernos esta pregunta, de manera sincera, comprobamos que en nuestras realidades ha perdido todo el sentido que puede tener como herramienta de mejora y orientación. La evaluación se convierte en un trámite incómodo y se vive como una pérdida de tiempo en la gestión comunitaria, tanto por parte de la administración pública como por parte de las iniciativas ciudadanas.

a. Las propuestas de mejora o avance, tanto en herramientas de evaluación como para los indicadores de evaluación, tienen que ir de la mano de **una revisión sobre nuestra cultura de evaluación**. Recuperar la idea de evaluación como espacio de mejora y los distintos tipos de indicadores como herramientas que nos ayudan a orientarnos hacia donde queremos avanzar.

b. Como prioritario y fundamental hay que destacar la importancia de **destinar recursos y posibilitar la creación de sistemas y herramientas de evaluación** de manera compartida que faciliten y agilicen los procesos de evaluación.

c. Un básico necesario para poder establecer los indicadores de evaluación de manera compartida es **aclarar, evidenciar, visibilizar de donde partimos y hacia dónde queremos orientar la gestión comunitaria.**

d. En los acuerdos de colaboración, e**l sistema de evaluación compartido se establece en la primera fase, junto a la elaboración de los acuerdos y criterios**. En este momento se configura el sistema de evaluación estableciendo los indicadores específicos, los tiempos —hitos y ciclos— de medición que atiendan a las necesidades, los deseos o la voluntad de orientación de cada proyecto. Si partimos de una matriz base compartida de evaluación para la gestión comunitaria, es en la primera fase cuando hay que **adaptar la herramienta**

base y configurar el sistema de evaluación concreto, necesario y específico a medida para cada situación, contexto y momento.

e. **la diversidad de proyectos existentes en diferentes momentos** requiere de **distintos niveles de evaluación** y, **a su vez, contempla distintos parámetros, mediciones e indicadores en función de las especificidades de las iniciativas y comunidades de agentes de las que se componen.** Estas diferencias se refieren tanto al carácter de las iniciativas como al de las estructuras organizativas y comunidades: características, objetivos, tamaño y modelos de gobernanza.

f. también es importante **ajustar los tiempos** de evaluación en función del carácter y estructuras de los proyectos y de las comunidades. Y remarcar la importancia de entender y evaluar los proyectos de manera cíclica.

   Algunas notas a tener en cuenta y seguir desarrollando para la adecuación de los tiempos de evaluación:

   - La importancia de hacer evaluaciones continuas y de establecer y marcar hitos y ciclos de tiempo para las evaluaciones en cada caso.
   - La trayectoria de las iniciativas es fundamental a la hora de establecer los tiempos de evaluación; los proyectos incipientes requieren distintos tiempos que los que ya están en marcha.
   - Los distintos indicadores podrán necesitar tiempos específicos para ser evaluados:

     - los indicadores relacionales, o los que hacen referencia a la actividad de las personas, requieren de comparativas en distintos momentos o ciclos temporales.
     - los indicadores socio-económicos necesitan unos mínimos de tiempo para ser medidos, por lo tanto, al inicio hay que establecer unos mínimos de tiempos medibles.

4.5.2 Una propuesta de laboratorio

Generar un proceso (fase 0), un espacio compartido de trabajo, donde dar forma de manera participada a un sistema base común de evaluación. Diseñar una propuesta de evaluación, de indicadores y sistemas de medición para desarrollar una herramienta común adaptable de la que partir en los procesos de gestión comunitaria elaborada por distintos agentes vinculados a la gestión comunitaria tanto de la administración pública como de proyectos e iniciativas ciudadanas.

Esta herramienta será la base flexible que podrá ser ajustada y adaptada a los distintos casos dependiendo de las características de los proyectos, contextos y realidades.

(Ref. Aplicación práctica del CIVÍMETRO, una metodología para la evaluación de infraestructuras cívicas. 180920_CIVIMETRO_ACTA_LAB-MEETING-18)

4.5.3 Prototipo de matriz de evaluación para la gestión comunitaria

Un formulario de evaluación.
Tres niveles de profundidad. Indicadores comunes y válidos para todas las personas.
Mediciones cuantitativas, cualitativas y formato libre.

Un glosario de términos, en favor de un lenguaje común.
Una guía de uso de la herramienta y de cómo adaptarla a cada caso.
Aplicación para la visualización de datos.

- *Una herramienta, a modo de formulario, que agilice los procesos de evaluación de manera que invite a su uso, ayude a ser más conscientes y a orientar para avanzar hacia el propósito.*
- *Construida de manera participada, la herramienta tiene que atender a necesidades y orientaciones de los diversos agentes que pueden estar implicados en procesos de gestión comunitaria y ser acordada, comprensible y útil para todas las partes implicadas.*
- *Con distintos niveles de profundidad, de manera que, en cada momento, situación, contexto, nivel de necesidad o posibilidad de tiempos y recursos se pueda optar por hacer una evaluación más o menos pormenorizada.*
- *Además de los niveles de profundidad, recogerá distintos posibles ritmos de evaluación, atendiendo a los distintos tiempos en hitos y ciclos para la diversidad de proyectos.*
- *Comprenderá de unos parámetros e indicadores comunes más globales y otros específicos pudiendo ser adaptada de acuerdo a necesidades y orientaciones, ritmos, tamaños, estructura o forma de las iniciativas.*
- *Mediciones cuantitativas, cualitativas, e incluso otros posibles formatos más abiertos de recogida de datos y de construcción de narrativas.*

- *La herramienta dispondrá de un glosario de términos para explicar y aclarar cada uno de los conceptos, indicadores, parámetros o sistemas de medición de los que se componga.*
- *También dispondrá de una guía de usabilidad, que explique cada uno de los apartados, niveles y posibles adaptaciones de la herramienta base.*
- *Pensar en desarrollar una aplicación de visualización de datos de la herramienta para facilitar un sistema de evaluación continua. Visualizar a través de gráficos distintos parámetros y mediciones que permita comparativas de distintos momentos o ciclos de las iniciativas a lo largo del tiempo.*

4.5.4 Catálogo de documentos

A lo largo de BherriLab, hemos recogido numerosas experiencias, modelos y recursos que consideramos de gran interés para la gestión comunitaria de espacios públicos. Consulta este directorio de documentos, catalogados de acuerdo a los cuatro ámbitos trabajados durante el laboratorio ciudadano de Bherria: marco jurídico-administrativo, colaboración público-social, criterios de cesión, e indicadores de evaluación.

El catálogo de documentos está disponible en https://bherria.eus/es/documentos-bherrilab/.

5. LISTADO DE ANEXOS

5.1 Anexo de Evaluación

5.2 Anexo de Contenidos