

# Atributo #Formas de colaboración

Algunos apuntes sobre lo que hemos reflexionado y aprendido sobre este atributo que da forma a los proyectos de colaboración público-social.



Fruto del trabajo y los aprendizajes recogidos durante estos últimos años en Bherria hemos definido una serie de 10 atributos que facilitan una forma de comprender, comparar y analizar las claves de éxito de las experiencias de colaboración público-social.

Este documento recoge las reflexiones y principales claves del proceso de investigación específica sobre el quinto atributo: las Formas de Colaboración. (5 de 10). Más información en:

[www.bherria.eus/es/formas\\_colaboracion](http://www.bherria.eus/es/formas_colaboracion)

Bherria es una iniciativa de:



BOLUNTARIOTZAREN  
EUSKAL KONTSEILUA



CONSEJO VASCO  
DEL VOLUNTARIADO

Este documento está publicado en noviembre de 2023 bajo licencia CC-BY-SA 4.0 —versión actual y posteriores—, que asegura su libre distribución y permite un uso libre y creación de obras derivadas del mismo siempre que se cite la fuente y se comparta bajo la misma licencia.

[www.bherria.eus](http://www.bherria.eus)

# Sobre FORMAS DE COLABORACIÓN

Abordar las formas de colaboración en proyectos de carácter público-social implica enfrentarse a la tensión de ceñirse al procedimiento para asegurar las garantías de lo público, y experimentar en las formas de relación para dar espacio a otras posibilidades e iniciativas.

Una tensión, lejos de tener que resolverse, puede resultar un espacio abierto a nuevas propuestas. Las formas de colaboración pueden ser, en demasiadas ocasiones, un momento conflictivo, burocrático y rígido; pero también pueden convertirse en un espacio de oportunidad, de aprendizaje y, en definitiva, de ampliación de marcos de lo posible.

Repensar una práctica, una política, una manera de hacer, es condición de posibilidad para generar un cambio. Aunque, por lo general, dentro de las administraciones públicas existe una enorme resistencia al cambio, es imprescindible avanzar y generar transformaciones en la cultura administrativa y en la jurídico-técnica.

Imaginemos que cada nuevo expediente administrativo posee el potencial de convertirse en una oportunidad de cambio. Y examinemos, a continuación, cinco motivos que apuntalan esta afirmación:

1. La administración no puede ni debe actuar sola.  
Es esencial colaborar con la ciudadanía, escuchando y apoyando a la trama comunitaria que la sustenta.
2. Evolucionar para hacer diferente.  
La sociedad, la ciudadanía y la realidad evolucionan. Y la Administración Pública debe evolucionar con ella.
3. Democratizar las instituciones es fundamental.  
Pensamos en las colaboraciones público-comunitarias como procesos que contribuyen a la democratización de las instituciones, en algunas ocasiones a través de una relación de conflicto.
4. Debemos superar los binarios excluyentes.  
Y reconocerse en relación para contribuir a generar relaciones inclusivas de colaboración y de aprendizaje.
5. Una Administración Pública que colabora es también ciudadanía.  
El cuerpo funcional y técnico es una condición de posibilidad para hacer las iniciativas técnica-administrativamente posibles. En este sentido, es fundamental generar horizontes de deseo desde dentro de la Institución y hacernos la pregunta: ¿existen horizontes de deseo dentro de lo institucional? ¿Cuáles serían esos horizontes de deseo?

# Aportes para la conceptualización

En este texto recogemos algunas claves para entender y atender las formas de colaboración en los proyectos de colaboración público-social:

1. Establecer estructuras que impacten y visibilicen los proyectos, en la búsqueda de una institucionalidad flexible.
2. Ampliar la red de relaciones con personas, organizaciones y proyectos, y fomentar el crecimiento del ecosistema.
3. Facilitar la experimentación y la consolidación a través de la práctica y la adquisición de conocimiento desde aprendizajes situados.
4. Establecer la conexión entre el procedimiento y su impacto final.
5. Poner en valor a las personas, la subjetividad en el ámbito profesional y la coherencia.
6. Promover la participación como derecho más allá de la colaboración.

# 1- Establecer estructuras que impacten y visibilicen los proyectos en la búsqueda de una institucionalidad flexible

**Existen estrategias de impacto y estabilización que no requieren toda la energía que se necesita para influir en normas y leyes, y que son realmente significativas y útiles. Estas prácticas de colaboración, visibilización y apertura amplían las oportunidades para introducir otros modelos de gestión y uso de los equipamientos públicos.**

Frecuentemente, cuando pensamos en estrategias que contribuyen a la institucionalización y al reconocimiento de la colaboración público-social, buscamos incidir en la redacción de una norma o ley. Entendemos que esta es la manera de asegurar cambios permanentes, y es un objetivo loable. No obstante, queremos destacar otras alternativas que pueden contribuir a establecer un marco que facilite la estabilidad y la normalización de la colaboración. En este sentido, podemos identificar tres tipos de estrategias:

- Destacar proyectos como ejemplos prácticos que demuestran que otras formas de gestión, cultura de colaboración y estructuras de relaciones estables son viables. A menudo, las inercias son las que obstaculizan la innovación, y es crucial saber que en otros lugares han abordado los límites y oportunidades de manera diferente. En Bherria, hemos estado recopilando estos modelos y proyectos durante años como fuente de inspiración útil. (Ampliamos este tema en la sección de 'TIPS').
- Fomentar experiencias de participación y de relación de proximidad con la administración a través de enfoques de baja formalidad o de institucionalidad flexible. En concreto, nos referimos a buscar fórmulas que minimicen la burocracia y aseguren a la ciudadanía un acceso fluido a los recursos públicos. En nuestra sección de 'TIPS' presentamos algunos casos de estudio a modo de ejemplo.
- Promover espacios, tiempo, facilitación y una estructura para la sistematización y difusión de reflexiones que, aunque no se conviertan en normativa, condicionen y den estructura a las acciones en un territorio. Un caso ilustrativo es el ejercicio de conceptualización colaborativa sobre la acción comunitaria llevado a cabo en Gipuzkoa, impulsado dentro del programa Etorkizuna Eraikiz. El marco institucional para la acción comunitaria en Gipuzkoa no crea normativas, pero su reconocimiento da visibilidad a las personas que trabajan de esta manera y el marco apoya las conversaciones sobre aspectos subjetivos.

**En tu proyecto, ¿cuáles son las aportaciones que realizáis para influir en los marcos que favorecen la colaboración? ¿Cómo sistematizáis y compartís vuestros avances y aprendizajes? ¿A dónde acudís para encontrar nuevas fuentes de inspiración? ¿Cómo incluís el prototipado para experimentar?**

## 2- Ampliar la red de relaciones con personas, organizaciones y proyectos, y fomentar el crecimiento del ecosistema

**La colaboración y los espacios de participación contribuyen a construir soluciones colectivas a desafíos compartidos, a la vez que fortalecen los vínculos dentro de la comunidad, y entre esta y la Administración Pública. La colaboración es un músculo que necesita cuidado y entrenamiento.**

Necesitamos recuperar la relación directa entre las personas que gestionan nuestras instituciones, desde una perspectiva política y técnica, y la trama comunitaria. En ocasiones, las empresas que actúan como intermediarias en procesos de participación ciudadana cumplen una función temporal y, a pesar de las bases de datos y las presentaciones, a menudo se llevan consigo el capital relacional. Dejar de delegar la relación con la ciudadanía y las comunidades es esencial.

Las inercias, tanto institucionales como de otro tipo, a menudo generan distancia y rigidez; el reto está en fomentar espacios de aprendizaje compartidos donde todas las partes practiquen la escucha activa. Debemos abrir el diálogo a diferentes lenguajes que permitan diversificar los enfoques y construir marcos flexibles y adaptables.

Tenemos que acercarnos a los proyectos con la disposición de abordar cierto nivel de roce y conflicto. Debemos comprender las necesidades subyacentes a ciertas posturas, por más que en algún momento las hayamos podido vivir como antagonistas. Al tiempo que establecemos límites a las exageraciones o acciones percibidas como “agresivas”, hay que seguir construyendo puentes para encontrar soluciones a los desafíos compartidos. Afrontar estas situaciones es lo que aporta la coherencia y la confianza, fortaleciendo los vínculos.

**En tu proyecto, ¿qué acciones estáis llevando a cabo para fortalecer los vínculos entre la administración y la ciudadanía? ¿Cuál es el lugar que ocupáis en los procesos de participación y colaboración? ¿Cómo hacéis para escuchar las diferencias como una oportunidad de mejora?**

### 3- Facilitar la experimentación y la consolidación a través de la práctica y la adquisición de conocimiento desde aprendizajes situados

**Las instituciones públicas, así como la realidad ciudadana, están en constante evolución y cambio. Es normal que en esta evolución algunas personas y sectores de estas organizaciones perciban los cambios como demasiado rápidos o, por el contrario, demasiado lentos. La tensión surge debido a esta diferencia entre ritmos. La innovación pública radica en la gestión de estos tiempos y adaptaciones.**

Desde la perspectiva de las y los técnicos que buscan colaborar con la ciudadanía, se vive una tensión. Por un lado, desempeñan su rol profesional reconociendo la importancia de las estructuras y la estabilidad como garantía de seguridad. Por otro lado, sienten el deseo de experimentar e innovar.

De la misma manera en que la teoría y la práctica deben ir de la mano, la protección y la experimentación también deben coexistir. Existen personas dentro de la administración que quieren probar a hacer diferente. La innovación jurídica es esencial para crear marcos legales que respalden y fomenten posibles colaboraciones con la ciudadanía. La innovación y la experimentación son elementos esenciales para que una colaboración situada tenga lugar.

Un ejemplo lo encontramos en el Ayuntamiento de Galdakao donde los presupuestos participativos han evolucionado año tras año, aportando nuevas perspectivas y mejoras constantes. Esto también se aprecia en los planes de barrio del mismo municipio, que son proyectos importantes con un alto nivel de experimentación. Además, están trabajando en la gobernanza de la participación como una estructura.

En muchos procesos de diferentes municipios ambos procesos dialogan: el de la práctica y la normativa. No se puede tener un manual único que sirva para todas las instituciones y situaciones. La experimentación es esencial. Cuando la administración da un paso para regular las situaciones, avanzamos un paso más; y esto nos aleja de iniciativas más personalistas o fugaces, demostramos que hay enfoques que funcionan y que se pueden incorporar a las políticas existentes modificando las normas.

Un caso similar ocurrió en 2015 en Gasteiz, donde tras la revisión del modelo de participación ciudadana se construyó un reglamento como texto normativo. A partir de los debates basados en la práctica, rescatamos aprendizajes que se convierten en marcos reguladores.

La administración es más permeable de lo que se podría pensar. Es necesario aprovechar las oportunidades, aumentarlas y trabajar desde marcos más cuestionadores para fomentar el cambio. Desde fuera, la administración puede parecer lenta y rígida, pero desde dentro se comprenden ciertas realidades.

Las legislaturas suelen tener una duración de cuatro años, y sabemos que el marco para asumir riesgos se da en los primeros años. Es clave aprovechar este tiempo para abrir nuevos cauces y experimentar. También es crucial reconocer que los momentos de cambio social tienen fases de efervescencia y otras de mayor reposo durante las cuales surgen oportunidades que deben ser aprovechadas.

**En tu proyecto, ¿cómo establecéis proyectos piloto y espacios para aprender y decidir los siguientes pasos? ¿Cuáles son los ejemplos que podéis compartir de pequeños cambios que adaptan las estructuras a la realidad social? ¿Cómo construís puentes que ayudan a comprender las necesidades subyacentes a las diferentes posiciones?**



## 4- Establecer la conexión entre el procedimiento y su impacto final

**Los objetivos por los que trabajan muchas áreas de la administración y organizaciones sociales no se alcanzan simplemente a través de la acumulación de acciones, acciones sino, más bien, mediante la coherencia y el enlace efectivo entre ellas. Necesitamos superar la brecha que, a menudo, encontramos entre el procedimiento y los impactos que buscamos a través de la colaboración público-social.**

Hablamos de la desafección ciudadana hacia la política, pero también asistimos a cierta desvinculación del ámbito público en lo que concierne a la ciudadanía. A veces, puede parecer que seguir el procedimiento es un fin en sí mismo, cuando en realidad ese proceso tiene un propósito mayor. Es cierto que la distancia puede proporcionar cierta protección y ligereza, pero debemos recordar que cada decisión tomada en un despacho tiene un impacto en las comunidades locales.

En alguna ocasión, y refiriéndonos a una experiencia en el municipio de Etxebarri, mencionamos cómo invitaron a la técnica de intervención al campamento de jóvenes para que conociera de primera mano la experiencia. Fue real, así lo hicieron, y también nos sirve como metáfora.

Lo hemos dicho ya, necesitamos comprender las necesidades que se ocultan detrás de las posiciones. En función del contexto, podemos colocarnos en una posición o en otra. Cuando sentimos que algo está amenazado, lo defendemos, incluso exagerando nuestros argumentos. Ambas perspectivas son necesarias.

A veces, se tiene la impresión de que la parte que busca mayor flexibilidad comprende mejor la necesidad de una estructura, mientras que en la otra parte se percibe una falta de comprensión sobre lo que ocurre con la ciudadanía. "Nosotros debemos entender la norma y, a veces, la sensación es que en la otra parte no tienen por qué entender lo que ocurre con la ciudadanía." Hay una realidad que condiciona esta colaboración y es que se desarrolla en un contexto desigual.

En la actualidad, muchas de nuestras instituciones públicas se están articulando en torno a tres grandes áreas: ciudadanía, organización y territorio. La percepción es que existe un desafío en cómo construir puentes y relaciones efectivas entre ellas para fomentar la colaboración.

El trabajo del personal técnico que decide colaborar con la ciudadanía es de facilitación, tanto a nivel externo como interno. Tenemos que encontrarnos en el hacer, logrando que las colaboraciones entre diferentes áreas y departamentos sean tangibles. Además, es fundamental utilizar un lenguaje común y apelar a los principios del derecho y al objeto y propósito de la norma (ej. la Constitución Española, la Ley de Bases del Régimen Local o la Ley de Contratos del Sector Público).

Claudia Delso, exconcejala de Participación e Innovación Democrática en el Ayuntamiento de A Coruña, también nos lo recordaba: "Aunque por lo general el lenguaje administrativo es tremendamente tedioso y la norma tremendamente engorrosa, la norma también tiene potencia. Tiene la potencia de la interpretación que se haga de ella. Hay juristas que son capaces de entender esto y son capaces de ampliar la mirada e interpretar la norma con ojos que entienden que la traducción concreta de esa interpretación es capaz de posibilitar cosas nuevas y transformadoras para la administración, pero sobre todo para la ciudadanía".

**En tu proyecto, ¿cómo transformáis vuestros objetivos vinculados al proceso? ¿Qué herramientas utilizáis para asegurar que el procedimiento se oriente al servicio del proyecto y sus objetivos?**

## 5- Poner en valor a las personas, la subjetividad en el ámbito profesional y la coherencia

A menudo, la distancia nos brinda cierta protección. Resulta más sencillo atribuir la responsabilidad de lo que no funciona a quien consideramos diferente, o a las personas con las que no conectamos. Sin embargo, necesitamos seguir tejiendo puentes entre la normativa y la realidad, y debemos hacerlo de manera estratégica, evitando levantar barreras o endurecer las posiciones.

Hemos explorado previamente la importancia de lo subjetivo en proyectos de colaboración público-social, especialmente cuando desarrollamos el atributo vinculado a evaluación. Enlace al informe:

[bherria.eus/wp-content/uploads/2023/02/03\\_Evaluacion\\_Txostena.pdf](https://bherria.eus/wp-content/uploads/2023/02/03_Evaluacion_Txostena.pdf)

Es esencial seguir poniendo en valor toda la experiencia y el conocimiento de las personas que trabajan en áreas con un alto grado de contexto con la ciudadanía. "Necesitamos reivindicar nuestra subjetividad profesional", como afirmaba una persona con responsabilidad técnica. Nos contaban cómo, en un proceso de regulación en la cesión de locales a organizaciones ciudadanas, se intentaba incorporar criterios que fortalecieran ciertas prácticas frente a otras (similar a cómo se hace en relación a las subvenciones y criterios vinculados al uso de euskera, igualdad...). A veces, se generan inercias difíciles de superar, y es importante regular para incluir estos criterios que refuerzan la coherencia en la acción político/técnica.

Sin embargo, esto no implica simplemente incorporar las ideas de cada persona. Debemos introducir criterios claros en la normativa y, además, ser capaces incluso de cuestionar algunos límites aparentes, como el principio de "libre competencia". En ciertos contextos, la cesión directa y sin competencia puede ser completamente justificable.

Las leyes permiten cierto margen de interpretación, y tenemos oportunidad de contribuir en la construcción de normativas y reglamentos de manera participativa. Debemos alejarnos de la promulgación unilateral de normas y avanzar hacia compromisos bilaterales. Debemos pasar de un enfoque basado en la inspección y el control a una relación más transparente y basada en la rendición de cuentas. Cada vez más, debemos buscar espacios en los que la legalidad y la legitimidad puedan converger.

En tu proyecto, **¿cómo incorporáis a personas de otras áreas? ¿En qué medida comprenden las personas encargadas de tramitar las estructuras y procedimientos necesarios los impactos del proyecto y su singularidad?**

## 6- Promover la participación como derecho más allá de la colaboración

**En un momento en el que estamos tomando conciencia de la complejidad y la necesidad de colaborar para abordar los retos sociales, se están estableciendo vías de participación y de colaboración que, en unos casos, no son claras en cuanto a sus objetivos y, en otros, pueden limitar el potencial de la participación ciudadana.**

En la actualidad, desde diversos ámbitos, se están sentando las bases para una gobernanza más colaborativa; son iniciativas que buscan trascender una gestión pública centralizada. Desde estas propuestas, en muchos casos impulsadas desde la Administración Pública, es clave escuchar y ser conscientes de todo lo que ha avanzado y aportado la ciudadanía y, por tanto, se deben respetar los procesos de participación.

En este contexto, a veces se percibe que algunas estrategias de colaboración pudieran traer consigo cierto ejercicio de cooptación o una simplificación e instrumentalización del potencial de los procesos de participación ciudadana. En el presente, la participación no se ve como un derecho; necesitamos abrir el camino para integrar la colaboración, pero resulta más complicado entender la participación como un derecho. Incluso existe un discurso que plantea el fracaso de la participación y necesitamos proteger esta forma de expresión y de hacer política.

Además, a veces nos encontramos con invitaciones demasiado abiertas que generan expectativas que luego son difíciles de cumplir. Son procesos de participación promovidos por la administración que pueden tener un impacto negativo en los movimientos ciudadanos. Hacen que las personas creen que tienen un poder de cambio que no es real y que compartimos responsabilidades que no son reales. Cuanto más claras sean las estructuras, más sencillo será entender las reglas del juego. Es fundamental que las organizaciones impulsoras sean transparentes acerca del grado de colaboración al que están invitando. Definir los límites de cada proceso permitirá que las personas decidan qué papel desean desempeñar y en qué medida desean hacerlo.

**En tu proyecto, ¿evaluáis el impacto de los procesos que ponéis en marcha en el empoderamiento o debilitamiento de las iniciativas ciudadanas? ¿Hay claridad respecto al nivel de participación al que estáis invitando y cuáles son sus límites? ¿Respetáis la expresión de la ciudadanía como un elemento fundamental en vuestro trabajo?**

## TIPS SOBRE FORMAS DE COLABORACIÓN

Referencias y/o herramientas que pueden ayudar a entender y desarrollar otras formas de colaboración en los proyectos.

### El Faro de Oza en A Coruña, ejemplo de institucionalidad flexible

En contraposición a la cesión nominal a entidades, la recuperación del Faro de Oza, en A Coruña, supuso la apertura de un espacio para toda la ciudadanía. Es un caso de institucionalidad flexible y sin trámites complicados: entrega de llaves, una organización a través de un calendario compartido, acceso gratuito a Internet y, lo más importante, un ejercicio de corresponsabilidad y confianza tanto por parte de la Administración Pública como por parte de la ciudadanía. Este ejercicio de colaboración y apertura abre la experiencia a otros modelos de gestión y uso de equipamientos públicos.

[coruna.gal/participacion/gl/teus-espazos-abertos/teu-faro-de-oza](http://coruna.gal/participacion/gl/teus-espazos-abertos/teu-faro-de-oza)



## Modificar el lenguaje en un informe jurídico

En la sesión de Prestakuntza de Bherria, Claudia Delso subrayó la importancia del lenguaje utilizado en informes y regulaciones. Incorporar términos más flexibles y abiertos permite que las partes interesadas se sientan más identificadas con el proceso. A continuación, compartimos un cuadro perteneciente al informe jurídico que facilitó la cesión de las Naves del Metrosidero en A Coruña.

[plaestel.org/es/naves-do-metrosidero-3](http://plaestel.org/es/naves-do-metrosidero-3)

MODELO TRADICIONAL	NOVO MODELO
Cesión de espazo a entidades asociativas	Cesión de xestión á veciñanza organizada
Título administrativo unllateral	Documento pactado
Actividades de inspección municipais	Rendición de contas dos veciños
Responsabilidade administrativa	Co-responsabilidade
Legalidade	Legalidade + lexitimidade social

## Alianzas interinstitucionales singulares

El caso de las Naves de Metrosidero, en el Concello da Coruña, es un ejemplo excepcional que involucra una colaboración interinstitucional singular: un convenio con un Instituto de Formación Profesional para la fabricación de mobiliario destinado a un equipamiento municipal para jóvenes.

Esta colaboración representa un hito sin precedentes, ya que nunca antes se había establecido una relación de colaboración entre el Ayuntamiento y este centro educativo, donde el alumnado se involucra directamente en una política pública en marcha en la ciudad. A nivel jurídico fue una colaboración sencilla (un convenio), pero su implementación implicó generar una alianza que rompe con las dinámicas clásicas en las que la administración contrataría a una empresa externa como proveedora de servicios para adquirir el mobiliario. En este caso, el centro educativo lleva a cabo su propio proceso y vincula el trabajo del alumnado con el mobiliario que se utilizará en un nuevo equipamiento para jóvenes.

Esta alianza, aparentemente improbable, resulta sumamente enriquecedora para ambas partes, y lo que es más importante, crea un vínculo sólido. En este contexto, la administración actúa como facilitadora de nuevas oportunidades de relación en la ciudad, en torno a una política pública innovadora, que consiste en una nueva infraestructura social con un plan de usos consensuado y un modelo de gestión innovador.

[youtube.com/watch?v=hHAtJmfkBqo](https://www.youtube.com/watch?v=hHAtJmfkBqo)



## Tribuna pública

Caso de estudio para ilustrar cómo la cultura puede fomentar la participación y la institucionalidad:

Tribuna Pública representó un intento de reafirmar el espacio público y la participación colectiva. Durante 7 meses, se colocó una estructura en el espacio público de A Coruña, que articuló toda una serie de dispositivos relacionales y de debate en torno al futuro de los terrenos portuarios de la ciudad.

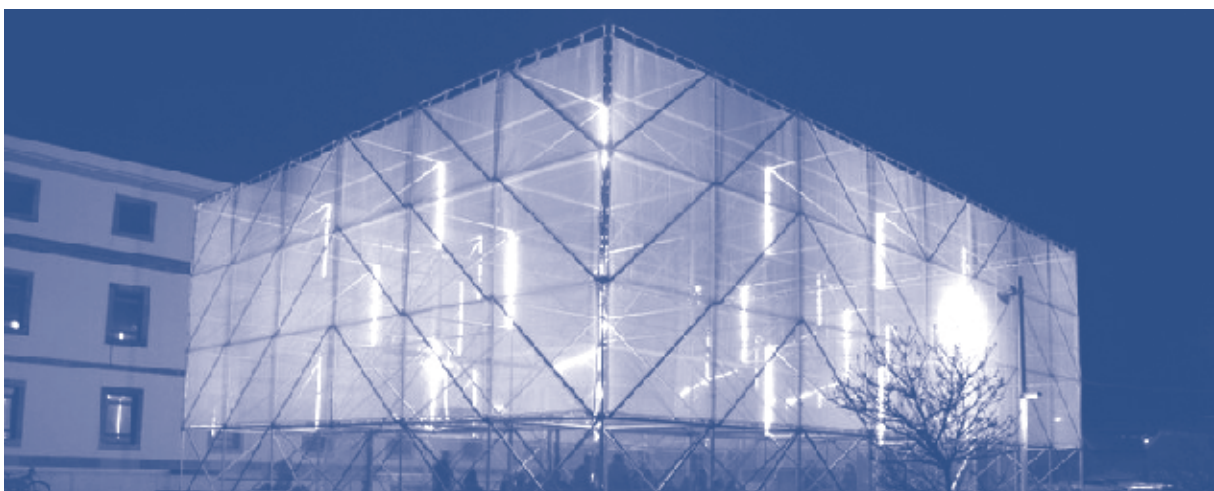
Este lugar destacó por su carácter democrático y horizontal, brindando un entorno de cuidado y escucha; se convirtió en un parlamento público ajeno a los protocolos heredados desde un municipalismo burocrático e inmovilista. La condición irrenunciable de Tribuna Pública como prototipo o experimento cívico invita a la reflexión colectiva sobre el futuro de las ciudades en las que queremos vivir y la posibilidad de nuevas formas de gobierno y participación social.

Los protocolos habituales de control e instrumentalización fueron reemplazados por una gobernanza compartida y por un espíritu crítico independiente que involucró tanto a quien participó en diversas actividades como a la ciudadanía en su conjunto.

La propia configuración arquitectónica del espacio, su mobiliario o la transparencia de sus muros fueron pensados conscientemente para desafiar el estándar que impone, simbólica y jerárquicamente, la arquitectura institucional.

Tribuna Pública representó una forma alternativa de institucionalidad en la que la colaboración con la ciudadanía fue el pilar fundamental del proyecto. Fue un ejercicio de colaboración y experimentación en el contexto urbano.

[campoderelampagos.org/critica-y-reviews/7/12/2019](http://campoderelampagos.org/critica-y-reviews/7/12/2019)





## Repositorio de referencias

En muchas ocasiones, sentimos la necesidad de contar con ejemplos que nos orienten, que nos sirvan como modelos de referencia o, simplemente, nos inspiren. En Bherria, hemos asumido esta tarea como propia. A partir de Bherrilab, el laboratorio ciudadano que desarrollamos en 2018, hemos ido construyendo y enriqueciendo una base de datos de referencias que seguimos alimentando con cada acción.

[bherria.eus/es/la-biblioteca-virtual-de-bherria/](https://bherria.eus/es/la-biblioteca-virtual-de-bherria/)

## Bonus track: el mantra para cambiar inercias

En los municipios, no hay fórmulas mágicas para aplicar, pero sí algunos horizontes que pueden servirnos de inspiración. Claudia Delso compartió, a modo de síntesis, otras estrategias para cambiar la inercias institucionales:

- Abordar los desafíos desde marcos interrogativos.
- Fomentar el aprendizaje mutuo y la escucha activa.
- Lograr un equilibrio entre la legalidad y la legitimidad.
- Ajustar el lenguaje en los proyectos, ampliar vocabularios y resignificar palabras.
- Trabajar sobre la plasticidad de las estructuras jurídicas.
- Apelar a los principios del derecho y al objeto y finalidad de la norma.
- Evolucionar de leyes unilaterales a compromisos bilaterales.
- Pasar de un enfoque de inspección a una cultura de rendición de cuentas.



Azaroak 2023 octubre  
[www.bherria.eus](http://www.bherria.eus)