

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 sexto atributo: Presupuesto y recursos. (6 de 10). Más información en:

www.bherria.eus/es/atributo-presupuesto-y-recursos

Bherria es una iniciativa de:



BOLUNTARIOTZAREN
EUSKAL KONTSEILUA



CONSEJO VASCO
DEL VOLUNTARIADO

Este documento ha sido publicado en marzo de 2024 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

Sobre PRESUPUESTO Y RECURSOS

Un proyecto de colaboración es la manifestación de energía en acción. Personas diversas unen sus capacidades para abordar desafíos que les superan de manera individual. En esta forma de hacer, lo que no podríamos lograr por separado lo conseguimos articulándonos junto a otras personas.

La solidaridad y la iniciativa ciudadana representan un activo de un enorme potencial. José Alberto Vicente, presidente del Consejo Vasco del Voluntariado, lo señalaba en el mismo nacimiento de Bherria: "El mayor recurso de los municipios somos las y los ciudadanos".

Conscientes de esta realidad, en este atributo nos centramos en explorar estrategias relacionadas con la dimensión más económica de los procesos de colaboración entre la Administración Pública y la ciudadanía. Reflexionamos sobre la comunidad como fuente de recursos, la necesidad de revisar los procedimientos vinculados a las subvenciones, el potencial del proceso que llamamos "presupuestos participativos" y la apertura a otras iniciativas que, apoyadas en la capa digital, están permitiendo establecer una financiación en red.

Aportes para la conceptualización

Este documento ofrece algunas claves para comprender y atender los aspectos vinculados con el presupuesto y los recursos en los proyectos de colaboración público-social:

1. Las sinergias y conexiones entre agentes son un recurso muy valioso.
2. Repensar los procesos de financiación a través de subvenciones.
3. Estrategias vinculadas a presupuestos participativos que activan a la ciudadanía y construyen relaciones de confianza.
4. Estrategias en los procesos de co-financiación y microfinanciación articuladas en la capa digital.

1- Las sinergias y conexiones entre agentes son un recurso muy valioso

Necesitamos activar una mirada responsable y sostenible hacia los recursos. Esta apuesta implica prestar especial atención a las iniciativas que ya están funcionando y podemos apoyar, así como a activar proyectos en colaboración que generen mayor impacto al combinar saberes y esfuerzos. Una mirada a la comunidad nos permite mantener un enfoque compartido.

El primer paso para una gestión sostenible de los recursos comienza dentro de las propias instituciones. Necesitamos impulsar un trabajo más coordinado y transversal entre las diversas iniciativas y áreas o departamentos institucionales como los ayuntamientos, diputaciones o el Gobierno Vasco. En muchas ocasiones, los proyectos de colaboración ya reúnen y necesitan de múltiples saberes y perspectivas, por lo que cuidar estos procesos y significarlos como un equipo que aborda un reto puede ser un paso realmente interesante.

En algunos consistorios se han abierto espacios para conectar diferentes organizaciones e iniciativas con el objetivo de impulsar y fortalecer una visión más integral del municipio y de cada barrio y sus necesidades, y trascender así las demandas individuales de colectivos o microterritorios.

Rescatamos experiencias donde antes de lanzar una convocatoria de financiación de proyectos, como en el caso de BEAZ con proyectos de Innovación Social, se organizaban dos sesiones formativas. Estas sesiones permitían a las iniciativas conocer mejor el marco de la ayuda, intercambiar ideas en relación a los objetivos, establecer relaciones y abrir conversaciones para hibridar respuestas y presentar proyectos en colaboración.

También recogemos la necesidad de reconocer y, por tanto, financiar el tiempo invertido en actividades menos específicas como la escucha, las conversaciones, o las activaciones más comunitarias.

En tu proyecto, ¿cuáles son las acciones que estáis implementando para avanzar en un trabajo más colaborativo entre diferentes áreas y departamentos? ¿Cómo aprovecháis las convocatorias para reforzar los lazos entre agentes y personas, y reforzar una mirada más compartida sobre los retos y las propuestas que buscan abordarlos? ¿Cómo valoramos y reforzamos el tiempo dedicado al trabajo menos específico pero necesario para tejer la comunidad?

2- Repensar los procesos de financiación a través de subvenciones

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.

Esta falta de adaptación no solo recae en la administración; también se percibe en la ciudadanía quien, a menudo, presenta proyectos frágiles y sin demasiada capacidad de respuesta. Muchas veces, las iniciativas se repiten y una gran parte de los recursos destinados a estas actividades queda cautivo. Y, también, pueden surgir proyectos más ambiciosos que excedan los límites de este sistema de financiación.

En algunos municipios, especialmente en los más pequeños, aprovechan el periodo previo a la convocatoria de subvenciones para ofrecer acompañamiento a las asociaciones e iniciativas ciudadanas, por ejemplo, en la redacción de sus proyectos. En algunos casos, como apuntábamos anteriormente, se promueve la colaboración para el desarrollo de propuestas conjuntas.

El ciclo que abarca desde la presentación, aprobación, ingreso de efectivo y justificación de proyectos suele ser también objeto de discordia. En estos momentos, se están implementando ciclos de subvenciones con un plazo de ejecución de hasta 12 meses a partir de la concesión. El plazo para la justificación de estas subvenciones se establece hasta un mes después de la fecha límite máxima de ejecución. Este es el **procedimiento** que aplica el Departamento de Empleo, Cohesión Social e Igualdad, de la Diputación Foral de Bizkaia.

También hemos conocido experiencias donde se dota de una partida de, por ejemplo, 5.000 euros de manera directa sin concurrencia competitiva como una forma de apoyar el diseño de propuestas que puedan, posteriormente, optar a subvenciones o ser desarrolladas como proyectos de gestión pública directa.

En tu proyecto, ¿cómo estáis utilizando esta vía de financiación para reforzar la iniciativa ciudadana y su capacidad de incidencia? ¿Qué adaptaciones estáis incluyendo para conseguir que los procesos sean más útiles y acordes a la realidad de estas iniciativas? ¿Cómo estáis fomentando la colaboración a través de las convocatorias de subvenciones?

3- Estrategias vinculadas a presupuestos participativos que activan a la ciudadanía y construyen relaciones de confianza

En los últimos años, los presupuestos participativos son una de las iniciativas que más presencia han ganado en nuestros municipios, si bien su desarrollo es diverso y abarca una amplia gama de prácticas bajo el mismo nombre. En el contraste que hemos realizado sobre este atributo se descubre todo el potencial de esta herramienta, siempre y cuando se promuevan una serie de premisas que la conviertan en una oportunidad para reforzar la confianza y la colaboración.

Los primeros presupuestos participativos se llevaron a cabo en 1988, en la ciudad de Porto Alegre, marcando un hito en la participación ciudadana a nivel mundial. Desde entonces, han surgido numerosas iniciativas similares convirtiéndose en una medida popular en muchas localidades. Además, hay que tener en cuenta que estas prácticas ayudan a identificar necesidades concretas en lugares específicos de municipios y ciudades, que pueden abordarse posteriormente desde otras partidas presupuestarias.

OGP Euskadi realizó, en su Plan de Acción 2018-2020, un [análisis de 5 experiencias locales y extrajo las claves](#) para configurar un proceso de presupuestos participativos. En el contraste realizado se han identificado una serie de aspectos clave para que estos procesos refuercen la confianza y la colaboración:

1. Asignar un porcentaje importante y significativo del presupuesto global.
2. Conectar, de forma coherente, estos presupuestos con los planes de desarrollo de los barrios.
3. Articular y reforzar propuestas que vayan más allá de las meramente urbanísticas.
4. Realizar convocatorias periódicas, cada dos años, para garantizar el desarrollo y la atención adecuada a los procesos.
5. Hacer seguimiento del desarrollo de las propuestas aprobadas de manera colaborada entre las y los técnicos y la propia ciudadanía.

En otro orden de cosas, **numerosos estudios** muestran, por ejemplo, que la juventud es más propensa a votar en elecciones locales y estatales tras participar en un proceso de presupuestos participativos; esta participación también impacta en una mayor interacción con las instituciones, un mayor compromiso político o social a través del voluntariado, así como una mayor confianza en las habilidades propias.

En tu proyecto, ¿en qué medida habéis conseguido desarrollar en estos procesos las claves de éxito mencionadas? ¿Cuáles son las prácticas concretas que os están ayudando a personalizar estas campañas y adaptarlas a la realidad de vuestros municipios?

4- Estrategias en los procesos de co-financiación y microfinanciación articuladas en la capa digital

Las iniciativas ciudadanas han encontrado en la capa digital una potente vía de apoyo e impulso. Las plataformas de micromecenazgo cívico están facilitando la creación de comunidades en torno proyectos e iniciativas, trascendiendo los límites territoriales. La participación y el respaldo de la Administración Pública en estas estrategias ciudadanas abre un abanico de posibilidades para la colaboración en la toma de decisiones conjunta.

El *matchfunding* es un ejemplo de cómo articular el apoyo de la Administración Pública hacia la iniciativa ciudadana. Básicamente, consiste en un programa de micromecenazgo cívico para iniciativas orientadas al bien común, con un impacto social o medioambiental, impulsadas por colectivos ciudadanos. En este modelo, cada donación de la ciudadanía se multiplica por el fondo institucional, reforzando así la sinergia y la co-responsabilidad en los procesos en colaboración con la ciudadanía. La inversión de recursos económicos institucionales se distribuye en proyectos que ya han sido avalados por una comunidad de personas, que ya cuentan con el apoyo social, lo que promueve un modelo de financiación participativo, transparente y co-responsable.

Es importante destacar cómo la Administración pública puede apoyar las iniciativas ciudadanas, como lo es también subrayar la posibilidad de desarrollo de iniciativas comunes desde la colaboración entre ambas partes. En este sentido, podemos inspirarnos en *Crowdvocacy*, una propuesta de Platoniq que busca amplificar la incidencia de la ciudadanía en la vida pública al unir la participación política, las plataformas de participación municipales o regionales, las campañas digitales de movilización y el *crowdfunding* cívico. Este enfoque busca estimular formas de democracia digital co-responsables mediante un proceso distribuido y coordinado entre diferentes plataformas donde las iniciativas cívicas pueden amplificar su influencia, co-crear su modelo de gobernanza y obtener recursos.

En momentos clave del ciclo de vida de un proyecto, la asociación entre plataformas produce más impacto, además de una mayor satisfacción en el proceso y, por lo tanto, más involucración de las partes implicadas. El objetivo es generar un compromiso progresivo entre la ciudadanía que combine el aumento de su participación liderando propuestas (o apoyando iniciativas propuestas por otras personas), y el aumento de su capacidad para influir en las políticas públicas que les conciernen.

¹ La institución dobla la aportación ciudadana y, a veces, la triplica. Esto depende según la dramaturgia de cada campaña. Por ejemplo, suele haber un día concreto en el que multiplica por 3 para gamificar el proceso.

Además, las campañas de *crowdfunding* proporcionan datos anónimos muy valiosos que ayudan a entender mejor los perfiles, la distribución geográfica e incluso las motivaciones de las comunidades de ciudadanas y ciudadanos que apoyan las propuestas, lo que hace que las acciones de Administración Pública sean más efectivas y adaptadas a las necesidades locales. En los tips de este informe incluimos dos casos prácticos que ejemplifican este concepto.

Para finalizar, queremos hacer hincapié en el potencial de alcance de la capa digital para conectar con personas con intereses comunes incorporando perfiles diversos y superando la idea de territorio. No obstante, del mismo modo es importante complementar estas acciones con estrategias de encuentro presencial, conversación y construcción colectiva.

En tu proyecto, **¿qué estrategias digitales estáis implementando para conectar con la comunidad? ¿Cómo identificáis las demandas de vuestro municipio? ¿Qué fórmulas empleáis para conectar con las iniciativas ciudadanas? ¿Cómo contribuís a capacitar y empoderar a la ciudadanía en la difusión de sus iniciativas?**

TIPS SOBRE PRESUPUESTO Y RECURSOS

Referencias y/o herramientas que pueden ayudar a entender y enfocar los presupuestos y recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos.

La experiencia de Galdakao con los presupuestos participativos

El Ayuntamiento de Galdakao ha puesto en marcha cuatro ediciones de presupuestos participativos a lo largo del mandato 2019-2023. Esta iniciativa contó con un fuerte respaldo político, ya que el Ayuntamiento destinó 1 millón de euros por cada proceso. Esta cantidad representa una inversión significativa para un municipio de alrededor de 30 mil habitantes, con un presupuesto cercano a los 35 millones de euros.

A lo largo de este proceso, se han ido incorporando mejoras progresivas para dar respuesta a nuevos retos. Algunas de las más destacadas incluyen:

1. Priorizar la calidad de las propuestas sobre la cantidad.
2. Zonificar el municipio y asignar un presupuesto específico a cada zona para garantizar el equilibrio territorial.
3. Definir la distribución del presupuesto entre inversiones y servicios.
4. Apoyar el proceso mediante la nueva plataforma de participación erabaki.galdakao.eus.

Destacamos dos observaciones importantes:

- Es necesario cumplir con los compromisos previos, en un grado aceptable, antes de iniciar un proceso de estas características. La plataforma de participación digital ha sido de gran ayuda ya que permite realizar un [seguimiento](#) de todos los compromisos.
- Hay que subrayar la importancia del trabajo interno con todas las áreas municipales para explicar detalladamente el proyecto e incidir sobre su importancia. Un proceso de esta naturaleza implica a toda la organización; para ejecutarlo con éxito es fundamental el respaldo político.

Actualmente, Galdakao avanza hacia un nuevo modelo de proceso que pivotará sobre los [Planes de Barrio](#).

Dashboard de iniciativas ciudadanas en Decide.Madrid

Este ejemplo de estrategia de *crowdvocacy*, puesta en marcha por Platoniq, implica el rediseño de plataformas de participación ciudadana a partir de las lógicas y experiencias de Goteo.org, una plataforma de *crowdfunding* cívico. Este enfoque innovador fusiona la participación política con las dinámicas de financiamiento colectivo, creando un ecosistema donde la comunidad desempeña un papel clave tanto en la toma de decisiones como en el respaldo a proyectos cívicos, en este caso, a propuestas políticas ciudadanas.

Platoniq se unió a los equipos de investigación de ParticipaLab en Madrid donde encontró datos que revelaban que el 73% de las propuestas no alcanzaban los 100 apoyos, y el 99% no llegaba a los 1.000. Se diagnosticó, por tanto, la necesidad de estimular la participación y, concretamente, de mantener el impulso de la atención y la motivación de las y los usuarios para difundir las iniciativas, implementar estrategias de comunicación para personas no expertas, diseñar recursos de apoyo para estas estrategias o establecer metas alcanzables y visibles que tengan en cuenta la variable fundamental del tiempo, con incentivos o recompensas.

Una campaña de *crowdfunding* no solo busca recaudar fondos, sino también activar y consolidar una comunidad en torno a la iniciativa y la comunicación desempeña un papel central para alcanzar los objetivos. Desde esta experiencia se enfocó el rediseño de Decide.Madrid. La estrategia busca el "involucramiento progresivo" ofreciendo a quien participa una experiencia "ludificada" donde se les invita a superar metas predefinidas mediante elementos de juego. Al alcanzar estos logros, la plataforma recompensa a las y los participantes con nuevos recursos, fortaleciendo su compromiso y fomentando una participación continua.

journal.platoniq.net/es/wilder-journal-2/learnings/decide-madrid



De la participación ciudadana a la acción democrática: Crowdvocacy en Goteo + Decidim, cruce de comunidades y tecnologías

Este ejemplo se centra, principalmente, en las y los promotores de propuestas o iniciativas ciudadanas que buscan tener un impacto real en sus comunidades a través de los mecanismos propuestos por Decidim.Barcelona. Esta experiencia es extrapolable a otros territorios, y a aquellos grupos que ya han llevado a cabo campañas de denuncia, cambio social, *lobby* ciudadano o transparencia democrática en Goteo.org, y que aspiraron a crear una propuesta ciudadana en Decidim (Gimnàs Social Sant Pau, Sindicat de Llogaters, Zoo XXI, entre otros).

Se han encontrado evidencias de que la interoperabilidad entre las campañas de Decidim y Goteo aumenta la participación, conduce a comunidades más preparadas, con un impacto más amplio de apoyos y mayor satisfacción en el proceso.

Por norma general, las personas que participan en las plataformas de participación ciudadana no suelen ser políticamente activas. Esta es una realidad que también se detecta en las personas que han generado iniciativas y que son también vecinas de los barrios o zonas afectadas. En este tipo de perfil de ciudadanía común, resulta clave la participación facilitada por el acceso digital.

En este sentido, es muy importante entender la variable territorial. Los datos disponibles sobre las personas que participan tanto en Decidim como en Goteo nos proporcionan información geográfica. Por un lado, la ubicación geográfica nos ofrece indicaciones sobre los perfiles socioeconómicos de quienes apoyan iniciativas ciudadanas y campañas de *crowdfunding* basándonos en las características de la población que vive en Barcelona. Estas características incluyen la edad promedio, nivel educativo, nivel de ingresos y acceso a Internet, habilidades profesionales en áreas visuales, narrativas y digitales, y la cantidad de tiempo libre que, potencialmente, se puede invertir en participación política.

Por otro lado, cada barrio o zona tiene una historia particular en relación con el activismo cívico o político, lo que significa que la participación, ya sea online a través de plataformas ciudadanas, como offline, en asambleas o recogidas de firmas, adquiere significados diferentes en cada lugar. Por ejemplo, en un barrio como El Raval la densa red asociativa ha permitido que propuestas como "Salvem el Sant Pau" obtengan un apoyo considerable en términos de personas que firmaron la propuesta.

En cuanto a las necesidades detectadas, los colectivos que han presentado propuestas tanto en Decidim como en Goteo dependen, principalmente, del trabajo voluntario, lo que genera necesidades muy concretas en cuanto a recursos económicos y humanos. Estos recursos cubrieron gastos derivados tanto de la propia campaña en Decidim (para difusión y comunicación, o para servicios más específicos referidos a informes especializados o asesoría jurídica o técnica), como de procesos relacionados con el reto que están tratando de abordar, por ejemplo, el pago de un alquiler para evitar un desahucio.

Existe un debate interesante sobre si el trabajo que implica llevar adelante una iniciativa ciudadana se debe remunerar, o no, ya que existe la precaución de que se pueda desvirtuar el activismo político al pagar por participar en estas iniciativas. Al mismo tiempo, hay otros colectivos que consideran que el activismo no debería fomentar el trabajo precario. Se trata de una decisión que debería ser consensuada caso por caso a través de los mecanismos de participación interna.



Fomento del desarrollo comunitario mediante la Red de Intercambio

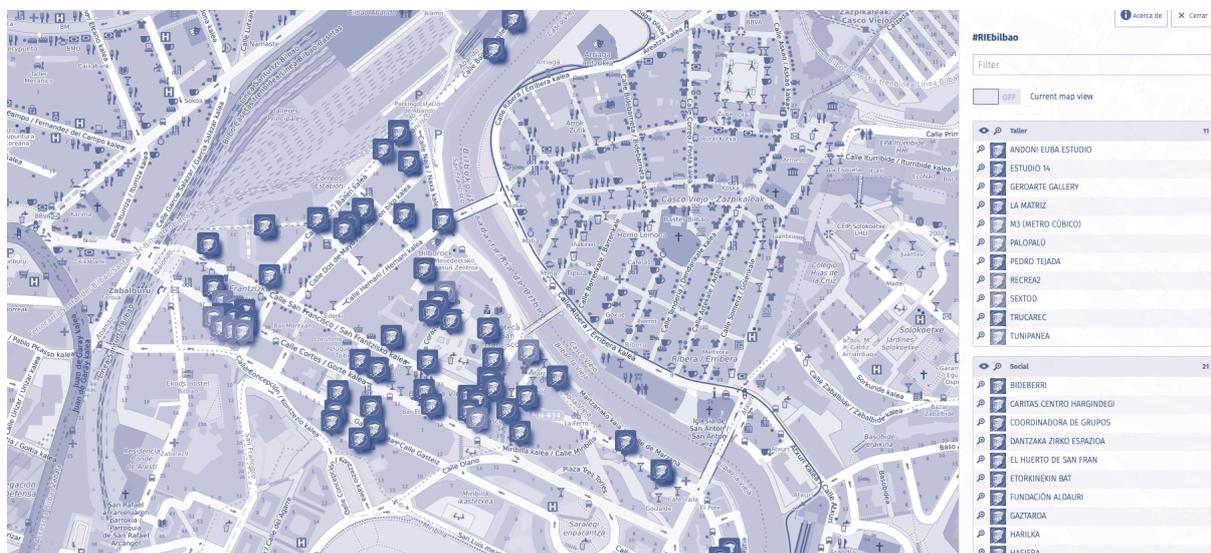
La Red de Intercambio surge como una iniciativa clave para el intercambio de recursos en los barrios de Bilbao La Vieja, San Francisco y Zabala. La plataforma se posiciona como un faro de oportunidades para las asociaciones que buscan fortalecer sus proyectos y promover el desarrollo comunitario.

La esencia de esta iniciativa reside en la capacidad para establecer una red de apoyo mutuo, con vínculos sólidos entre diversas organizaciones, que partiendo de la necesidad material de espacios y recursos llegan a compartir conocimientos y experiencias. Lo que hace que esta red sea extraordinaria es su enfoque en la reciprocidad. No se trata, simplemente, de un intercambio unilateral; es una sinergia donde cada asociación se convierte en beneficiaria y contribuyente a partes iguales.

La autonomía y el empoderamiento son piedras angulares de esta red. Al proporcionar un espacio donde las asociaciones pueden tomar las riendas de su propio desarrollo, se fomenta el sentido de responsabilidad. La trama comunitaria se fortalece a medida que cada persona se convierte en agente activo de cambio contribuyendo no solo a su propio crecimiento sino al bienestar colectivo.

Sin embargo, la co-responsabilidad y la dedicación a medio plazo han surgido como aspectos vulnerables, lo que ha llevado a una disminución de la actividad de la red debido a la falta de una figura de dinamización. En este punto, el apoyo de las instituciones puede marcar la diferencia respaldando activamente el mantenimiento de la iniciativa.

redintercambio.wikitoki.org



¿Hay procesos más democráticos que otros a la hora de decidir en qué se gasta el dinero público? Entre los presupuestos participativos y el *matchfunding*.

Los presupuestos participativos y el *matchfunding* son dos herramientas que ya han permitido a miles de personas decidir a qué destinar los recursos públicos y hacer realidad iniciativas de bienestar social. Mientras que los presupuestos participativos implican la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre una parte del presupuesto público, el *matchfunding* se enfoca en la financiación colectiva de proyectos mediante aportaciones de la sociedad civil complementadas por una institución pública. Ambas opciones destacan la importancia de la participación ciudadana en la toma de decisiones cuestionando la eficacia de los métodos tradicionales y proponiendo alternativas más democráticas.

Este artículo profundiza en ambas opciones al proporcionar definiciones claras y explorar detalladamente sus fortalezas y debilidades. También aborda los ámbitos de aplicación de ambas fórmulas y plantea preguntas provocativas al final del texto fomentando la reflexión y el análisis sobre aspectos como, por ejemplo, la divulgación de propuestas, la legitimidad de los procesos participativos o la necesidad de reinventar la democracia.

journal.platoniq.net/es/wilder-journal-1/deep-dives/democratic-funding





Martxoak 2024 marzo
www.bherria.eus