

Atributo #Coordinación

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 noveno atributo: Espacios de coordinación. (9 de 10). Más información en:

www.bherria.eus/es/atributo-coordinacion

Bherria es una iniciativa de:



BOLUNTARIOTZAREN
EUSKAL KONTSEILUA



CONSEJO VASCO
DEL VOLUNTARIADO

Este documento ha sido publicado en diciembre 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 COORDINACIÓN

Este informe explora los elementos clave para lograr una coordinación eficiente entre la Administración Pública y la ciudadanía. Para que las iniciativas de colaboración público-social sean sostenibles es necesario superar la dependencia de liderazgos coyunturales y construir estructuras sólidas con marcos normativos que garanticen continuidad y coherencia.

En este contexto, los espacios de coordinación no solo cumplen una función operativa, sino que se convierten en auténticos laboratorios de diálogo. En ellos se tejen relaciones de confianza, se trazan objetivos compartidos y se abordan conflictos desde una visión conjunta. Distintas experiencias demuestran que la combinación de flexibilidad en las dinámicas y claridad en los roles fomentan la participación activa de todos los agentes implicados adaptándose a las necesidades de cada etapa del proyecto.

El éxito de estos procesos también requiere una integración efectiva de políticas, con áreas y departamentos diversos trabajando bajo un marco unificado que responda de forma integral a las necesidades locales. Por último, la facilitación estratégica y el liderazgo participativo resultan imprescindibles para construir confianza, fortalecer relaciones y gestionar recursos y expectativas. Estos elementos garantizan que los proyectos no solo sean viables, sino que tengan un impacto transformador y duradero.

Aportes para la conceptualización

Este documento ofrece algunas claves para comprender y atender los aspectos vinculados a la coordinación en los proyectos y procesos de colaboración público-social:

1. Voluntad política y apoyo institucional.
2. Espacios de coordinación como laboratorios para el diálogo.
3. Integración de políticas para una acción conjunta y coherente.
4. El papel de la facilitación en los espacios de coordinación.
5. Liderazgo transversal y participativo para proyectos transformadores.
6. Hacia una sostenibilidad real: comunicación, recursos y confianza.

1. Voluntad política y apoyo institucional

La estabilidad y continuidad de los proyectos de colaboración público-social se fundamentan en una sólida base institucional y normativa, que asegura que los procesos trasciendan decisiones puntuales dotándolos de coherencia y consistencia en la acción conjunta. Además, consolida la relación entre administración y ciudadanía para responder de manera efectiva a las necesidades a largo plazo y fortalecer el impacto de las iniciativas en el tejido social.

La voluntad política es el motor que impulsa inicialmente los proyectos de colaboración público-social, pero su éxito y sostenibilidad dependen de un respaldo institucional robusto y de marcos normativos sólidos. Estas estructuras aseguran la continuidad en el tiempo, protegiendo los proyectos de los cambios en liderazgos o prioridades políticas, y proporcionando los apoyos técnicos y jurídicos necesarios para su desarrollo.

Los marcos normativos, como legislación, acuerdos u ordenanzas, actúan como guías para la actuación conjunta garantizando los procesos y facilitando una coordinación constante entre distintos niveles de la administración. Conocer los impactos de la acción y la inacción puede ser clave. Esta estructura de apoyo institucional y normativo consolida la relación entre la administración y la ciudadanía dotando al proyecto de legitimidad y de la capacidad de responder a largo plazo.

Sin este soporte institucional los proyectos quedan expuestos a la inestabilidad, lo que puede diluir su impulso inicial y comprometer los beneficios previstos para la comunidad. Este riesgo se incrementa en iniciativas de mayor envergadura, complejidad y duración, donde la sostenibilidad y la coherencia son imprescindibles para alcanzar un impacto positivo duradero.

En tu proyecto, ¿cómo has contribuido a que el liderazgo del proyecto cuente con un respaldo institucional sólido? ¿Qué marcos normativos o acuerdos se han establecido para garantizar la sostenibilidad del proyecto en distintos contextos y ante posibles cambios políticos? ¿De qué forma has involucrado a las distintas áreas y niveles institucionales para dar mayor solidez y alcance a la colaboración?

2. Espacios de coordinación como laboratorios para el diálogo

Los espacios de coordinación son pilares fundamentales para lograr una colaboración público-social efectiva. Funcionan como “laboratorios de diálogo” donde administración y ciudadanía construyen objetivos comunes y relaciones de confianza. La clave radica en su flexibilidad y en la definición clara de roles, lo que permite una participación activa de todos los agentes implicados.

Estos espacios facilitan un intercambio genuino y constructivo estableciendo un marco compartido que habilita tanto la planificación como la resolución de conflictos desde una base común. La estructura clara de los roles y la capacidad de adaptación aseguran que cada agente encuentre su lugar y contribuya con su perspectiva fortaleciendo la comprensión mutua y consolidando la colaboración. La flexibilidad, ajustada a las necesidades de cada fase del proyecto, facilita que el diálogo evolucione de manera continua respondiendo a los desafíos y oportunidades que emergen en el camino.

La gestión de conflictos y desencuentros se convierte en una herramienta transformadora, que resulta clave para reforzar recursos colectivos y promover la mejora continua. Al abordar tensiones con procesos claros y consensuados, los espacios de coordinación convierten las diferencias en oportunidades de aprendizaje mutuo generando soluciones que no solo resuelven problemas inmediatos, sino que también fortalecen la confianza y el compromiso hacia los objetivos compartidos. Este enfoque, además de resolver problemas inmediatos, convierte cada interacción en un paso hacia una colaboración más sólida y resiliente.

En tu proyecto, ¿qué cambios se han implementado en los espacios de encuentro para garantizar un diálogo más inclusivo y representativo? ¿Cómo han contribuido los ajustes en la estructura o la flexibilidad de los espacios de coordinación a mejorar la participación activa de los distintos agentes? ¿Qué estrategias se han utilizado para transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje y fortalecer el compromiso colectivo?

3. Integración de políticas para una acción conjunta y coherente

Para que los proyectos colaborativos sean efectivos es necesario avanzar hacia una integración de políticas que alinee a las distintas áreas administrativas y a la ciudadanía bajo un marco común. Definir roles, establecer límites y crear “reglas del juego” es determinante, mientras que comités mixtos y grupos motores garantizan un seguimiento compartido y el cumplimiento de principios acordados.

Para responder de manera coherente y efectiva a las necesidades de la ciudadanía los proyectos colaborativos deben superar la simple coordinación y evolucionar hacia una integración real de políticas. Este enfoque, además de mejorar la coherencia y consistencia del trabajo conjunto, asegura que áreas diversas y ciudadanía avancen bajo un marco común y alineado.

La integración de políticas no se limita a compartir información entre departamentos; implica alcanzar consensos y operar desde un marco de acción compartido que aborde las necesidades locales de forma integral. Una visión más holística o sistémica puede transformar comunidades al abordar factores como la salud, la educación y el urbanismo de manera simultánea y coordinada. Necesitamos implicar a las áreas que pueden estar más alejadas del objeto concreto y son necesarias para su desarrollo. Para que esta integración funcione tenemos que definir los roles de cada agente, establecer límites claros y crear “reglas del juego” que guíen la colaboración reduciendo duplicidades o conflictos entre departamentos.

Los comités, equipos mixtos o grupos motores que incluyen personas de distintas áreas y ciudadanía aseguran un seguimiento compartido del proyecto aportando diversos puntos de vista y velando por el cumplimiento de los principios acordados. Resulta una práctica facilitadora comenzar por los aspectos con los que nos sentimos más cerca, y aplazar algunas tensiones para abordar de forma consciente en el momento conveniente.

El cierre de estos espacios es tan relevante como su creación. Una vez cumplida su función, algunas acciones pueden transferirse a áreas específicas o dejar de priorizarse, mientras otras pueden consolidarse en la cultura organizacional o extenderse a nuevas líneas de trabajo. Así, la construcción y el desmontaje de estas estructuras se convierte en parte integral del proceso de transformación.

En tu proyecto, **¿cómo has definido consensos y establecido un marco común que guíe a todos los agentes hacia un mismo objetivo? ¿Qué estrategias empleas para asegurar que todos los departamentos involucrados trabajen de forma coherente y alineada? ¿Qué pequeñas prácticas exitosas has implementado con el grupo motor y otros órganos de coordinación y dirección para facilitar el desarrollo del proyecto?**

4. El papel de la facilitación en los espacios de coordinación

La confianza entre administración y ciudadanía es esencial para una colaboración efectiva. En este contexto, las personas facilitadoras desempeñan un papel clave como mediadoras, promoviendo una comunicación clara, creando un entorno inclusivo donde todas las voces sean escuchadas y permaneciendo hasta que el proceso alcance una estabilidad suficiente, asegurando que los equipos permanezcan cohesionados, comprometidos y preparados para avanzar de forma autónoma.

El rol de facilitación es una pieza central en los espacios de coordinación, especialmente en las etapas iniciales de los proyectos, donde las expectativas y objetivos suelen estar menos alineados. Las personas facilitadoras actúan como puentes entre las partes, ayudando a construir confianza mutua, estableciendo una comunicación clara y fomentando un entorno inclusivo donde todos los agentes se sientan valorados.

Más allá de la mediación en conflictos, la facilitación tiene un papel estratégico en garantizar que el proceso de colaboración avance de forma ordenada y adaptada a las necesidades de cada fase. La experiencia muestra que, sin recursos internos o externos que lo apoyen, el proceso puede verse afectado por falta de coordinación, que pone en riesgo la estabilidad y la sostenibilidad del proyecto. La facilitación debe permanecer activa hasta que los mecanismos internos del proyecto sean lo suficientemente robustos para sostenerse por sí mismos. Este acompañamiento permite consolidar relaciones entre administración y ciudadanía, asegurando la continuidad y estabilidad del trabajo colaborativo a largo plazo.

La facilitación también añade valor al integrar habilidades procesuales y relacionales, complementando el trabajo técnico con enfoques que fortalecen las dinámicas de equipo y el entendimiento mutuo. Resulta clave combinar conocimientos de distintas disciplinas, respetar la delimitación de roles y funciones, y mantener claridad en los ámbitos de decisión. Así, las partes implicadas pueden trabajar como un único equipo, con objetivos comunes y un ámbito de decisiones claro.

En tu proyecto, ¿qué estrategias has empleado desde el rol de facilitación para fortalecer la confianza entre administración y ciudadanía? ¿Cómo aseguras una intermediación efectiva durante las fases críticas del proyecto? ¿Qué indicadores utilizas para determinar que el proceso ya está listo para sostenerse sin facilitación externa?

5. Liderazgo transversal y participativo para proyectos transformadores

Un liderazgo que combine visión estratégica con habilidades relacionales es fundamental para promover la cooperación entre agentes diversos en proyectos colaborativos. Este tipo de liderazgo permite integrar perspectivas, gestionar equipos de manera efectiva y construir entornos de confianza promoviendo procesos inclusivos y orientados a objetivos comunes.

Un liderazgo transversal y participativo hace que los proyectos de colaboración público-social se desarrollen de forma coherente y mantengan una dirección clara y compartida. Además de garantizar que todos los agentes se sientan involucrados y respetados en el proceso de toma de decisiones, genera confianza y facilita la cooperación entre perfiles diversos.

En la experiencia de Manlleu con el proyecto “Plan de Mejora del Barrio de l’Erm”, el liderazgo desde la alcaldía demostró ser esencial para consolidar la colaboración y la coherencia entre las distintas áreas, así como para construir relaciones de confianza con la ciudadanía. Este liderazgo, además de habilidades técnicas, debe incorporar una sólida dimensión relacional que incluya competencias en gestión de equipos, comunicación efectiva, empatía y resolución de conflictos. Estas habilidades blandas generan conexiones significativas entre los diferentes agentes fomentando un clima de respeto y cooperación que fortalece el compromiso e implicación colectiva.

El liderazgo transversal actúa como catalizador de la participación asegurando que las decisiones se tomen de manera inclusiva y reflejen las perspectivas de todas y todos los implicados. Este enfoque permite la construcción de un relato común que da sentido a cada etapa del proyecto y refuerza la cohesión del grupo. Al integrar las distintas perspectivas y objetivos se genera una dinámica colaborativa que trasciende la coordinación operativa y enriquece los resultados del proyecto. Por último, este tipo de liderazgo debe garantizar que los procesos colaborativos evolucionen de forma coherente promoviendo una implicación activa y sostenible de todos los agentes.

En tu proyecto, ¿qué estrategias utilizas para consolidar el liderazgo transversal en los equipos? ¿Cómo trabajas el desarrollo de habilidades blandas en las personas que lideran para mejorar la cohesión y la colaboración? ¿Qué pasos sigues para construir un relato inclusivo que integre las diferentes perspectivas y objetivos de cada agente?

6- Hacia una sostenibilidad real: comunicación, recursos y confianza

La sostenibilidad de los proyectos colaborativos depende en gran medida de la correcta gestión de los recursos y las expectativas ciudadanas. Ajustar los recursos a las expectativas evita frustraciones y ayuda a mantener la motivación colectiva. La transparencia y una comunicación clara son pilares fundamentales para construir confianza, reforzar el compromiso y garantizar el éxito del proyecto a largo plazo.

Un aspecto importante para que los proyectos de colaboración público-social sean sostenibles y logren los resultados deseados es la gestión de recursos y expectativas de las personas implicadas. La disponibilidad de recursos debe ajustarse a las expectativas de la ciudadanía y de los agentes involucrados, evitando frustraciones y fortaleciendo el compromiso con el desarrollo del proyecto.

El ejemplo de Manlleu (PMBE) evidencia la importancia de gestionar de manera clara y transparente los recursos y las expectativas ciudadanas, destacando que una buena comunicación sobre los recursos disponibles ayuda a prevenir malentendidos y refuerza la confianza de la ciudadanía en el proceso. En este caso, el protocolo de gestión de rumores se usó para abordar de manera proactiva cualquier posible malentendido, asegurando que la ciudadanía comprendiera los objetivos reales del proyecto y se mantuviera alineada con ellos (desarrollamos más en detalle este ejemplo en el apartado de TIPs).

Gestionar expectativas no solo implica ser transparente sobre los recursos, sino también comunicar los límites y las posibilidades reales del proyecto, ajustando así las aspiraciones de cada participante. Debemos incidir en este punto en una cuidada comunicación interna (entre las personas implicadas), y externa (destinatarias específicas y ciudadanía), Esto requiere una comunicación que aporte información veraz, clara, sencilla -pero completa- y accesible (en cuanto a lenguajes y al acceso a la misma). Esta transparencia ayuda a construir relaciones de confianza y asegurar que el proceso avance de manera coherente y sostenible. Además, necesitamos un relato compartido y unas estrategias comprensibles para todas las partes.

En tu proyecto, ¿qué medidas has tomado para equilibrar la dotación de recursos con las expectativas generadas? ¿Qué herramientas utilizas para gestionar las expectativas ciudadanas de forma clara y efectiva? ¿Cómo fomentas la transparencia en la gestión de recursos para reforzar la confianza y la participación activa?

TIPS SOBRE COORDINACIÓN

Referencias y/o herramientas que pueden ayudar a entender y enfocar la coordinación entre agentes y departamentos implicados en los proyectos y procesos de colaboración público-social.

Coordinación para la regeneración urbana: un caso de buena práctica en Manlleu

El "Plan de Mejora del Barrio de l'Erm -PMBE-", Manlleu (2004-15), es un ejemplo destacado de cómo los espacios de coordinación pueden transformar un proyecto complejo en un proceso integrador y participativo. Respaldado por la Generalitat de Cataluña, a través de la "Ley de Barrios", tuvo como objetivo revitalizar una zona que había enfrentado desafíos significativos en términos de infraestructura y cohesión social desde su creación en los años 60.

En el desarrollo del proyecto se implicó a todos los servicios municipales, desde urbanismo hasta promoción económica, y se priorizó la participación activa de la ciudadanía y las entidades sociales. Desde el inicio se crearon múltiples espacios de coordinación con funciones específicas: algunos transversales y de co-creación, otros operativos, y otros abiertos a la ciudadanía. Todos compartían características determinantes: flexibilidad, apertura y un diseño poco jerarquizado que fomentaba la colaboración. Además, un organismo autónomo dentro del Ayuntamiento actuó como agente coordinador, enlazando las conversaciones y asegurando la cohesión.

El liderazgo del proyecto desde la alcaldía resultó esencial aportando legitimidad y fuerza para el trabajo transversal. Asimismo, se dedicaron los primeros meses a diseñar un plan de convivencia con la participación de personal técnico, expertas y expertos, y representantes vecinales, garantizando que las voces de todas las personas fueran escuchadas desde el principio. Este proceso pone de manifiesto que la regeneración urbana no solo implica cambios físicos, sino también una transformación en las formas de trabajar, comunicarse y tomar decisiones de manera colectiva.

www.barrierm.cat/content-management/3/



Gestionar los rumores, prevenir los malestares

Ante la proliferación de rumores en el PMBE, el equipo del proyecto en Manlleu desarrolló un protocolo específico para gestionar la rumorología generando transparencia y confianza en el proceso. Este [protocolo antirrumores](#) es una herramienta estratégica para desactivar rumores en contextos de crisis social.

La metodología incluye pasos esenciales: conocer la naturaleza del rumor, evaluar su impacto, identificar focos de origen y desarrollar contranarrativas informativas y emocionales. Un componente crucial es la participación de agentes locales, quienes amplifican mensajes positivos y veraces para contrarrestar falsedades.

Las potencialidades de esta herramienta radican en su capacidad para desactivar tensiones sociales, fomentar la convivencia y reforzar la confianza institucional. Este modelo también subraya la importancia de la transversalidad: todos los agentes deben estar informados y preparados para ser portavoces en situaciones críticas.

De manera similar, la estrategia antirrumores de Euskadi, impulsada por [ZAS!](#), ha mostrado cómo la lucha contra los rumores mejora las relaciones comunitarias y fomenta una narrativa integradora.

Ambas experiencias destacan el poder de la información verificada y creíble, y el diálogo como pilares para combatir la desinformación. Aplicar herramientas como estas contribuye a gestionar conflictos sociales, mejorando la cohesión en contextos diversos y dinámicos.

<https://bherria.eus/es/documentos/protocolo-para-la-rumorologia-y-situaciones-de-crisis-social>

<https://zas.eus/zas>



Guía para una participación generadora de bienestar y salud

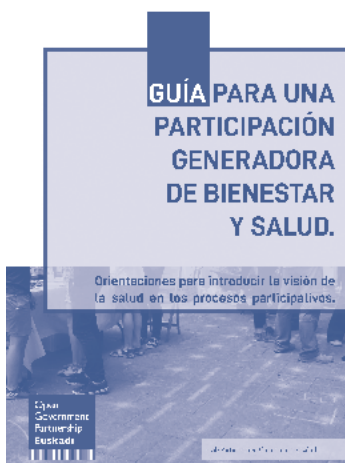
En el contexto vasco, la "[Guía para una Participación Generadora de Bienestar y Salud](https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/participacion_comunitaria/es_def/adjuntos/GUIA-ILab-CAST-Def.pdf)" demuestra que la colaboración en proyectos de salud y bienestar puede ser un catalizador de cohesión social, integrando a la ciudadanía en el diseño y ejecución de políticas de salud pública.

Esta guía fomenta procesos participativos que trascienden la mera consulta ciudadana. Elaborada con aportaciones de entidades públicas, sociales y académicas, el documento se basa en experiencias, y evidencia que destaca el papel de la participación en la mejora del bienestar colectivo. Además, integra principios como diversidad, autonomía y calidad en las relaciones para estructurar espacios de coordinación efectivos.

La guía propone estrategias prácticas para garantizar que los espacios de coordinación incluyan a todos los colectivos, especialmente a los más vulnerables. Ofrece herramientas para fomentar la autogestión, construir confianza entre agentes y alinear objetivos institucionales y ciudadanos. Su aplicabilidad abarca proyectos en salud, urbanismo y educación, contribuyendo a procesos más inclusivos y sostenibles.

Del mismo modo, la experiencia de Manlleu, PMBE, también evidencia que los espacios de coordinación pueden maximizar su impacto cuando integran múltiples servicios municipales, como urbanismo o medio ambiente, y fomentan una participación activa de la ciudadanía. Ambos modelos ahondan en la idea de que el trabajo transversal y la confianza mutua son esenciales para lograr proyectos transformadores.

https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/participacion_comunitaria/es_def/adjuntos/GUIA-ILab-CAST-Def.pdf



Herramienta sociograma: conocer a los agentes del territorio y las relaciones que les unen

El sociograma es especialmente útil para los espacios de coordinación, ya que permite mapear interacciones entre agentes como administraciones públicas, organizaciones comunitarias y ciudadanía. Visualizar estas relaciones facilita la detección de conexiones clave, áreas de mejora y posibles alianzas, optimizando la planificación y la cohesión en los proyectos compartidos.

Creado en la década de 1930 por [Jacob Levy Moreno](#), pionero de la sociometría, inicialmente se utilizó en contextos educativos y laborales para analizar dinámicas grupales, identificar líderes y detectar áreas de conflicto.

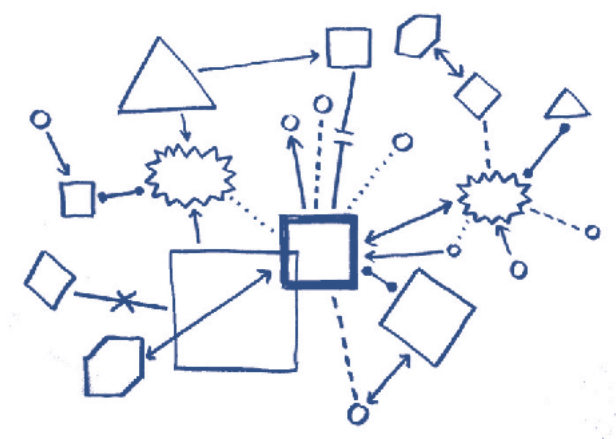
La construcción de un sociograma en estos espacios incluye:

- **Definir objetivos.** Establecer qué dinámicas se desean analizar.
- **Recopilar datos.** Realizar encuestas o entrevistas sobre relaciones y preferencias.
- **Representar gráficamente.** Asignar un nodo a cada agente y trazar líneas que reflejen las conexiones, diferenciando tipos de vínculos.
- **Analizar resultados.** Identificar líderes, subgrupos, agentes aislados y patrones que puedan influir en la eficacia del espacio.

El sociograma se puede realizar y revisar en distintas fases de una misma iniciativa y/o para hitos o tareas concretas. Una buena forma de aproximarse es comenzar con un sencillo mapa señalando en cada caso qué buscan y qué pueden aportar en el proceso; identificando relaciones fluidas o bloqueadas y niveles de (inter)dependencia; viendo qué oportunidades, complementariedades, solapamientos o conflictos de intereses se vislumbran; y descubriendo qué agentes pueden faltar y es necesario incorporar al proceso.

<https://es.wikipedia.org/wiki/Sociometr%C3%ADa>

<https://www.colaborabora.org/dibujar-un-sociograma/>



Activación de un grupo motor: paradigma de la coordinación

Uno de los elementos más valiosos de los proyectos en colaboración entre la Administración Pública y la ciudadanía es el grupo motor. Aunque de sobra conocido, queremos detenernos en este aspecto por su relevancia como espacio de coordinación y articulación de agentes públicos y sociales fortaleciendo la cohesión comunitaria y la legitimidad de los procesos colaborativos. Con una adecuada implementación esta herramienta asegura que los proyectos respondan a las necesidades reales de la comunidad promoviendo procesos inclusivos y sostenibles.

Un grupo motor es un espacio ciudadano fundamental en procesos de colaboración público-social integrado por personas que trabajan junto a la administración y equipos técnicos para diseñar y ejecutar proyectos colectivos. Su función incluye tomar decisiones conjuntas, dinamizar la participación y garantizar la inclusión.

La composición del grupo motor es una de las claves para su efectividad, ya que debe ser representativo de la diversidad de la comunidad, incluyendo personas de distintos perfiles, sectores y capacidades. Incorporar agentes como líderes vecinales, jóvenes, mayores y representantes de entidades asegura un enfoque inclusivo. Además, es importante fomentar un equilibrio de género y una participación intergeneracional que refleje la pluralidad del territorio.

Las potencialidades de los grupos motores son amplias. Funcionan como espacios de aprendizaje mutuo, fortalecen la confianza y garantizan la sostenibilidad de los proyectos, incluso cuando los equipos técnicos ya no están presentes. Su carácter inclusivo asegura que las decisiones sean legítimas y alineadas con las necesidades locales.

Para implementar un grupo motor, se recomiendan estos pasos:

- **Definir objetivos claros.** Delimitar su función y metas.
- **Promover la diversidad.** Asegurar representatividad de toda la comunidad.
- **Formar en metodologías participativas.** Capacitar a las y los participantes en herramientas y procesos.
- **Establecer reglas claras.** Facilitar la autogestión y el consenso.
- **Cuidar la convivencia.** Organizar reuniones regulares para fortalecer relaciones.

www.revistaprismasocial.es/article/view/5176/5719



Abenduak 2024 diciembre
www.bherria.eus