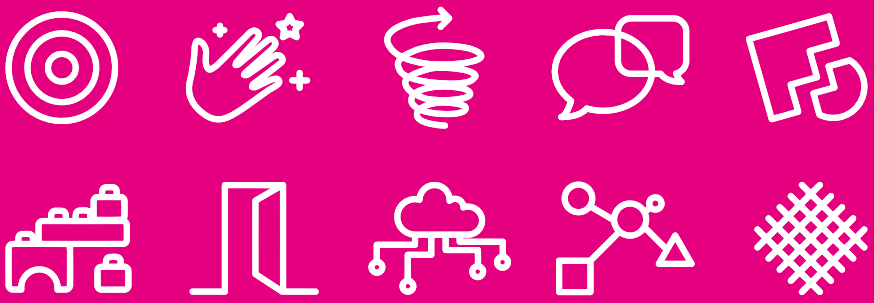
Guía de atributos para la colaboración público-comunitaria

Una oportunidad para profundizar en las prácticas que impulsan y refuerzan una cultura de colaboración entre Administración Pública y ciudadanía.



bherria
#sustatu
#lankidetza
#publiko-soziala

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ONGIZATE, GAZTERIA ETA
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

Guía de atributos para la colaboración público-comunitaria

Una oportunidad para profundizar en las prácticas que impulsan y refuerzan una cultura de colaboración entre Administración Pública y ciudadanía.

bherria.eus 2025

Índice

Guía de atributos para la colaboración público-comunitaria 6

Atributo #Propósito 11

Atributo #Facilitación 27

Atributo #Evaluación 43

Atributo #Comunicación 63

Atributo #Formas de colaboración 81

Atributo #Presupuesto y recursos 103

Atributo #Grado de apertura 123

Atributo #Hibridación 143

Atributo #Coordinación 163

Atributo #Trama comunitaria 183

Saberes colectivos al servicio de lo común 205

Guía de atributos para la colaboración público-comunitaria

Este documento que tienes entre manos es una guía que quiere ser una herramienta útil para todas aquellas personas que, desde el rol o la función que ocupen, estén apostando por una relación entre la Administración Pública y la ciudadanía basada en la colaboración. Una colaboración que no obvia las tensiones, pero que pone el foco con fuerza en los procesos compartidos y en las respuestas que necesitamos como sociedad.

Esta guía nace del trabajo desarrollado en los últimos años en el marco de Bherria, un proyecto impulsado por el Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico del Gobierno Vasco. Un proyecto que ha hecho hincapié en generar materiales útiles, contrastados con marcos y teorías pero, sobre todo, conectados con la experiencia directa y concreta de personas que están en la práctica. Herramientas que puedan ofrecer apoyo real a la ciudadanía activa y a profesionales de cualquier ámbito municipal, foral o gubernamental con voluntad de colaborar desde otro lugar.

En esta guía presentamos diez atributos para la colaboración público-social o público-comunitaria. Estos atributos no surgen de una reflexión teórica abstracta, sino de un proceso de investigación activa y participativa que comenzó en 2021 tras la pandemia. En aquel momento analizamos 15 proyectos que habían dado respuesta a la situación de emergencia desde una lógica colaborativa entre diferentes agentes públicos y sociales. Aquel intento inicial de comparar y clasificar los proyectos desde un enfoque más técnico pronto se mostró insuficiente: los proyectos son mucho más que la suma de sus partes. Un proyecto puede puntuar alto en muchos atributos y, sin embargo, su potencia transformadora reside en cómo se relacionan entre sí esas dimensiones, cómo se conjugan en un sistema vivo y situado. Esa constatación nos llevó a fijar la atención no solo en cada atributo, sino en su interacción.

Desde entonces, hemos querido profundizar en cada uno de estos atributos sin perder de vista esa mirada de conjunto. Porque lo que nos interesa no es tanto medir, sino comprender qué es lo que hace que un proceso colaborativo tenga impacto, cambie la vida de las personas y refuerce el poder comunitario.

Los diez atributos que estructuran esta guía son:

- **Claridad de propósito:** definir y compartir un propósito común permite orientar las decisiones, alinear expectativas y avanzar con mayor coherencia en el trabajo conjunto.
- **Facilitación:** acompañar los procesos desde la escucha, el cuidado de los vínculos y la gestión de tensiones ayuda a que todas las voces se expresen y se sostenga la colaboración.
- **Evaluación:** revisar lo que hacemos desde la reflexión crítica y colectiva permite aprender de la experiencia, ajustar el rumbo y reforzar el impacto.
- **Comunicación:** establecer canales abiertos y comprensibles fortalece la confianza, hace visible el proceso y mejora la coordinación entre quienes participan.
- **Formas de colaboración:** flexibilizar estructuras y acuerdos ayuda a adaptarse a cada contexto, manteniendo una base compartida que sostenga la participación activa.
- **Presupuestos y recursos:** contar con medios adecuados y gestionarlos con transparencia es clave para la sostenibilidad, la corresponsabilidad y la eficacia de los proyectos.
- **Grado de apertura:** facilitar el acceso a la información y la incorporación de nuevas miradas amplía el alcance, promueve la innovación y refuerza la inclusión.
- **Hibridación:** combinar lo presencial y lo digital de forma equilibrada amplía la participación, fortalece los vínculos y permite una colaboración más inclusiva y sostenible.
- **Espacios de coordinación:** generar lugares estables para compartir y decidir en común mejora la planificación y aporta seguridad al proceso colaborativo.
- **Trama comunitaria:** sostener los vínculos entre personas y grupos crea una base relacional que da continuidad a los procesos y potencia la colaboración a largo plazo.

Este trabajo no parte de cero. Desde 2017, Bherria ha ido construyendo una base sólida de aprendizaje. En los primeros años, nos centramos en la capacitación y la formación, explorando cómo la capa digital estaba transformando nuestra forma de ser ciudadanía y también de ser Administración Pública. Más adelante, en 2018, organizamos un laboratorio centrado en la cogestión de espacios públicos o comunitarios, reflexionando colectivamente sobre las condiciones necesarias para este tipo de acuerdos. En 2019 abrimos una línea de trabajo en torno a la Residencia, desde donde se generaron estrategias y preguntas para aprender de los proyectos en marcha apostando por la escucha activa entre pares.

Todos esos aprendizajes previos han alimentado esta guía, junto con otras bases metodológicas que han acompañado nuestro camino: el trabajo con experiencias situadas, el contraste con personas expertas, la atención a la comunicación, la experimentación con formatos presenciales y digitales, y la voluntad de generar conocimiento útil para la práctica.

Cada atributo se presenta en la guía con una breve introducción, un mapa visual o infografía con sus claves principales, y un desarrollo más amplio estructurado en tres partes: una formulación inicial, un desarrollo argumentativo y una batería de preguntas prácticas. Estas preguntas no buscan medir ni clasificar, sino activar la reflexión y la acción; ayudan a testear la salud del atributo en un proyecto y a detectar recursos ya presentes que pueden ser fortalecidos. Además, al final de cada capítulo, se aportan tips prácticos y ejemplos concretos de proyectos que han desarrollado ese atributo de manera significativa.

Esta guía no es un manual cerrado, sino una herramienta viva. La imaginamos llena de notas, subrayados, post-its, páginas dobladas, tachaduras y referencias cruzadas. Por eso, también apostamos por una versión física de esta publicación, aunque, de momento, estará disponible en formato digital para su consulta abierta.

Esta guía se complementa con dos materiales más que forman parte del ecosistema Bherria:

- *El Mapa para repensar la colaboración*, que recoge preguntas clave para reflexionar de forma rápida sobre un proyecto y que puede ser una buena puerta de entrada.

- *La Baraja de Atributos*, una herramienta para conversar, explorar y prototipar nuevas ideas de forma lúdica y estructurada en equipo o en red.

Queremos cerrar esta introducción con un agradecimiento sincero. A todas las personas que habéis participado en este trabajo compartiendo vuestra experiencia, certezas, dudas y preguntas.

En el desarrollo de estos 10 atributos de la colaboración público-social han participado más de 300 personas procedentes de diversas áreas y departamentos de la Administración Pública vasca, que aportaron su visión técnica o política. Profesionales que trabajan en ámbitos diversos como gobierno abierto, participación ciudadana, cultura, patrimonio, deporte, arte, euskera, urbanismo, arquitectura, vivienda, medio ambiente, sostenibilidad, promoción económica, consumo, mayores, intervención y contratación.

Las personas que han colaborado en este proceso desempeñan su labor en las siguientes instituciones:

- Ayuntamientos: (Araba) Aiara, Amurrio, Laudio, Vitoria-Gasteiz, Zanbrana; (Bizkaia) Arrigorriaga, Barakaldo, Berango, Bilbao, Erandio, Etxebarri, Galdakao, Gamiz-Fika, Getxo, Lemoiz, Maruri-Jatabe, Muskiz, Ortuella, Portugalete, Zaratamo; (Gipuzkoa) Arrasate, Asteasu, Azpeitia, Beasain, Donostia, Elgoibar, Errenteria, Hernani, Idiazabal, Irun, Irura, Lasarte-Oria, Lezo, Mendaro, Oñati, Ordizia, Tolosa, Urnieta, Zarautz, Zumarraga.

- Las tres diputaciones vascas: Diputación Foral de Araba, Diputación Foral de Bizkaia y Diputación Foral de Gipuzkoa.

- EHU. Euskal Herriko Unibertsitatea.

- Gobierno Vasco: Consejo Vasco de Voluntariado; Departamento de Salud Pública; Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico.

También queremos hacer un agradecimiento muy especial a la ciudadanía que sigue impulsando nuevas formas de hacer desde lo común.

Este trabajo es fruto de una colaboración colectiva. Gracias.

Atributo
#Propósito

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



Claves para este atributo

RECONOCER LAS TENSIONES

Poner límite a posiciones exageradas y discursos de queja es compatible con escuchar malestares que resultan centrales para el proceso. Podemos comprender las necesidades que están detrás de las posiciones y ponerlas al servicio del proceso.

En tu proyecto, ¿cómo se gestionan las tensiones? ¿Cómo dáis espacio al conflicto para seguir ampliando la perspectiva del proyecto?

COMPARTIDO Y PARA EL BIEN COMÚN

Elaborar un propósito de forma colaborativa ayuda a que las personas participantes lo sientan como propio, pongan empeño en su desarrollo y puedan transmitir un discurso claro y coherente.

En tu proyecto, ¿quién ha participado en la concreción del propósito? ¿Ha sido un ejercicio plural y diverso enfocado al bien común? ¿O se han eludido tensiones y es la suma de expectativas particulares?

CLARIDAD Y FOCO

Definir, de forma clara y transparente, el marco, los límites y los compromisos del proyecto ayuda a poner foco y discernir qué puede ser, o no, pertinente para el proceso. La claridad facilita tejer alianzas y sinergias.

En tu proyecto, ¿se ha concretado el marco de colaboración? ¿Se han definido límites y compromisos? ¿Leer el propósito ayuda a saber dónde invertir energías?

TRANSITAR POR LAS FRONTERAS

Concretar un propósito y protegerlo es tan importante como permitir que evolucione. Hay que prestar atención a nuevos retos que se plantean e incorporar miradas que amplíen los objetivos del proceso.

En tu proyecto, ¿hay personas atentas a nuevas realidades que afectan al proyecto? ¿Cómo incorporáis nuevas perspectivas? ¿La planificación y el control impide que el proyecto fluya?

ATENDER POTENCIALES Y EMERGENTES

La propuesta consiste en escuchar el proceso como si fuera un ser vivo, con identidad propia; dedicar un tiempo a observar la forma que está tomando para conectar con lo que necesita en cada momento, y ponernos al servicio.

En tu proyecto, ¿se dedica tiempo a escuchar qué está ocurriendo? ¿Tomamos distancia para observar, reflexionar y atender los potenciales? ¿Damos lugar a lo emergente?

Sobre PROPÓSITO

En los proyectos de colaboración público-social necesitamos de procesos, lemas, declaraciones que nos ayuden a tener claro para qué decidimos trabajar juntos y juntas, que nos ayuden a definir los focos sobre los que incidir, que nos cohesionen, que nos permitan trabajar en una misma línea, que sirvan de puente para incorporar a otras personas al proyecto y trabajar de manera más autónoma y con más claridad para tomar decisiones.

Utilizamos el concepto "propósito" inspirados en las propuestas de Holocracia y organizaciones TEAL que Frederick Laloux recoge en su libro "Reinventando las organizaciones":

> "¿Qué podemos ofrecer a nuestro barrio, ciudad y sociedad? ¿Cuáles son nuestras capacidades particulares? Si el proceso pudiera hablar ¿Qué diría de su propósito? ¿Qué podría ayudarnos para contribuir con más fuerza a esta respuesta y nuestros potenciales?"
>
> Laloux continúa con esta frase que nos parece muy pertinente: "La respuesta es sorprendentemente directa: cuando una organización vive de verdad para su propósito, no existe la competencia. Cualquiera que pueda ayudar a conseguir el propósito de manera más amplia, o más rápida, es un amigo o un aliado, no un competidor."

Desde esta perspectiva, las organizaciones y proyectos tienen una vida y un sentido de dirección propios. En lugar de tratar de predecir y controlar el futuro, las personas implicadas están invitadas a escuchar y a entender lo que el proceso quiere llegar a ser y qué finalidad busca. Es un proceso de descubrimiento constante y, también, de observación del entorno y de cómo el proyecto interactúa con este entorno.

La palabra "objetivos" se nos queda corta, y "misión" demasiado rígida y vinculada en nuestro imaginario a procesos más relacionados con el marketing y con cierta desconexión con las personas.

Contextos complejos

Durante la sesión de Bherria Prestakuntza, que celebramos el pasado 24 de marzo, dedicamos unos minutos a reflexionar sobre el tipo de contextos donde realizamos nuestra labor en este tipo de proyectos de colaboración público-social. Para esto, hicimos una pequeña introducción del modelo Cynefin desarrollado por David Snowden desde una matriz previa de Ralph Stacey.

Presentamos los cuatro dominios: obvio, complicado, complejo y caótico (con el desconcierto en el medio), y reflexionamos sobre tareas o claves que dentro de estos procesos pudieran estar en un contexto u otro. Esta dimensión de construcción de propósito vinculado a la cohesión y alineamiento lo situamos en el terreno de lo complejo.

En este contexto las relaciones causa–efecto solo se ven de manera retrospectiva. Estos problemas se gestionan prestando atención a los efectos que tienen nuestras acciones. Implican riesgo, incertidumbre y aprendizaje constante..

Si pretendemos dar siempre la misma respuesta, o generar una estructura muy clara, vamos a modificarla sin descanso porque siempre habrá nueva información que la cuestione. El conocimiento emerge según vamos trabajando y necesitaremos activar muchas cosas que aún no habíamos hecho antes.

Aportes para la conceptualización

En este texto recogemos cinco claves que compartimos y reflexionamos en la sesión. Pensamos en un propósito que:

1. Compartido y para el bien común
2. Claridad y foco.
3. Atender potenciales y emergentes
4. Transitar por las fronteras
5. Reconocer las tensiones.

1- Compartido y para el bien común

Elaborar un propósito de forma colaborativa y en un clima constructivo, ayuda a que las personas participantes lo sientan como propio, pongan empeño en su desarrollo y puedan transmitir un discurso claro y coherente.

Reflexionar sobre el propósito de un proyecto de forma colaborativa hará que este se percibirá como algo compartido, lo cual será de gran ayuda para lograr la implicación con su cumplimiento. En este sentido, el proceso por el que se define el propósito de un proyecto será tan importante como la propia definición alcanzada.

Cuando trabajamos en contextos complejos necesitamos ampliar la mirada y las perspectivas. Se trata de un ejercicio de inteligencia colectiva; todas las personas somos antenas/sensores y conectados que aportamos información y conocimiento pertinente.

Por tanto, no se trata de consensuar un propósito como una suma de expectativas y necesidades personales o de cada organización, se trata, más bien, de ver en qué aspectos sí estamos de acuerdo para ponernos en marcha.

La construcción de un propósito compartido requiere un clima constructivo en el que se debe tener cuidado de no trasladar estados de ánimo y necesidades particulares. En este sentido, el lenguaje a utilizar debe también atender el lenguaje de la administración a la hora de hablar de planes, marcos, asignación de presupuesto, etc..

En tu proyecto, **¿cómo habéis abierto la conversación para la concreción del propósito? ¿De qué estrategia os habéis servido para que sea un ejercicio plural y diverso enfocado al bien común? ¿cómo habéis gestionado tensiones y trascendido de un ejercicio de suma de expectativas particulares?**

2- Claridad y Foco

Definir, de forma clara y transparente, el marco, los límites y los compromisos del proyecto ayuda a poner foco y discernir qué puede ser, o no, pertinente para el proceso. La claridad facilita tejer alianzas y sinergias.

Cuando comenzamos un proceso ya estamos generando unas expectativas. Es clave ser claro en esta primera invitación. Si hay límites de punto de partida, necesitamos compartirlos , porque definir lo qué no va a pasar, deja un margen todavía muy amplio a lo que sí puede ser.

Expresar para qué trabajamos en colaboración nos debe de ayudar a enfocar nuestro trabajo y saber qué es pertinente en este proceso y qué no.

Además, esta definición nos ayuda a tejer alianzas y sinergias. Cuando un proyecto vive de verdad para su propósito no existe la competencia. Cualquier persona que pueda ayudar a lograr el propósito de manera más amplia, o de forma más rápida, es un aliado o aliada; en este sentido, no tenemos nadie con quien competir, no nos protegemos, protegemos el proceso y para esto lo compartimos buscando que se replique.

En tu proyecto, **¿cómo ha sido el proceso para que la definición del propósito sea operativa y cómo os ayuda su comprensión para dirigir las inversiones de energía? ¿en qué medida os está permitiendo tener claridad a la hora de priorizar y tomar decisiones?**

3- Atender potenciales y emergentes

La propuesta consiste en escuchar el proceso como si fuera un ser vivo, con identidad propia; dedicar un tiempo a observar la forma que está tomando para conectar con lo que necesita en cada momento, y ponernos al servicio.

Para trabajar en contextos complejos necesitamos probar, sentir y responder. Os proponemos escuchar al proceso o proyecto como si fuera un ser vivo que tiene identidad y es diferente a nosotros. Necesitamos separarnos, coger distancia y no pretender que esta redacción responda exactamente a nuestra expectativa. Se trata de escuchar más que proponer.

La propuesta es dedicar un tiempo a observar la forma que está cogiendo el proyecto y reflexionar sobre su máximo potencial y, sobre todo, lo que podemos seguir construyendo juntos y juntas. Se trata de conectar con lo que necesita el proyecto y colocarnos a su servicio.

Además, trabajar desde los potenciales de las personas y las organizaciones nos ayuda a que la conexión entre estas y el propósito sea más fuerte. Nos sentimos útiles y necesarios para el propósito compartido.

En tu proyecto, **¿cómo ha sido el proceso para escuchar e incluir todo el potencial de los agentes y el proceso? ¿cómo lográis enfocaros en las señales de avance y no tanto en lo que se repite? ¿de qué mecanismos os dotáis para atender a las cosas que cambian y adaptaros a esta nueva realidad?**

4- Transitar por las fronteras

Concretar un propósito y protegerlo es tan importante como permitir que evolucione. Hay que prestar atención a nuevos retos que se plantean e incorporar miradas que amplíen los objetivos del proceso.

Cuando encontramos un propósito no es para siempre. La realidad cambia y tan importante es proteger el propósito como permitir que evolucione incorporando otras perspectivas que lo amplíe.

Hablamos de mantener un respeto irreverente. Seguimos creyendo en las personas como radares que permanecen conectados con la realidad, con las dificultades, los estímulos externos y las señales que nos hablan de cambios y el futuro. En este punto también es clave protegernos del ruido y de la rapidez.

Necesitamos acercarnos con humildad y confianza. No es necesario planificar por completo, es importante soltar la necesidad de control y de tener respuestas perfectas. Necesitamos abrirnos también a romper fetiches sin caer en frases bonitas e irreales o en inercias que nos encorseten.

En tu proyecto, **¿cómo actualizáis vuestra acción a partir de las señales que son capaces de atender las personas participantes? ¿cómo incorporáis nuevas perspectivas? ¿cómo atendéis el equilibrio entre planificar, controlar y seguir fluyendo con los cambios?**

5- Reconocer las tensiones

Poner límite a posiciones exageradas y discursos de queja, es compatible con escuchar malestares que resultan centrales para el proceso. Podemos comprender las necesidades que están detrás de las posiciones y ponerlas al servicio del proceso.

Nuestra propuesta es la de poner límite a la energía dedicada a escuchar los discursos de queja, las luchas de perspectivas y las resistencias al proyecto, también nos ayuda poner límites a la exageración de posiciones.

Por otro lado, creemos central escuchar los malestares que pudieran reflejar información importante para el proceso. A menudo hablan de aspectos como la gobernanza del proceso, las incongruencias... Nos gusta decir que hay un lugar donde podemos comprender las necesidades que están detrás de los posicionamientos y ponerlas al servicio del proyecto compartido.

En tu proyecto, **¿cómo os situáis de manera proactiva sin reforzar las voces de queja? ¿cómo dáis espacio al conflicto para seguir ampliando la perspectiva del proyecto?**

Tips sobre propósito

Recogemos algunas ideas y herramientas que pueden resultar de ayuda para entender, integrar y desarrollar un propósito compartido.

Sintetizar el propósito a través de una creación colectiva



Habitualmente, es desde la razón desde donde pretendemos resolver todos los interrogantes que surgen en los procesos. Hay situaciones en las que conectar de forma más emocional ayuda a sintetizar una respuesta compartida. En el caso del propósito, por su complejidad, puede que las palabras se nos queden cortas. Que no tengan la suficiente fuerza para recoger lo que nos mueve colectivamente. Que no nos sirven para explicar y compartir el propósito colectivo. Es momento de dar espacio a otros lenguajes. A dinámicas menos racionales y más creativas. A conversar con las manos y con el cuerpo para crear colectivamente un elemento que sintetice el propósito.

Un ejemplo de cómo tener presente el foco del proyecto para la colaboración y lo aprendido durante el proceso de una manera más simbólica es, desde nuestro punto de vista, el proyecto "Bentaranoa" impulsado por el ayuntamiento de Getxo junto a un grupo de ciudadanos y ciudadanas. El logotipo de la organización ciudadana representó en dos dimensiones un objeto construido en uno de los primeros talleres de prototipado para hablar del potencial de trabajar uniendo diferentes perspectivas para un objetivo común.

Utilizar las mismas palabras y definir listados o decálogos

En la definición de un propósito consideramos clave utilizar palabras y expresiones literales que hayamos ido escuchando a lo largo del proceso. Si las personas dicen, por ejemplo, "Desarrollo local integral" nos apoyamos en esta propuesta y buscamos dotarla de un sentido compartido más matizado con desarrollo para cada una de las tres palabras. Es clave que las personas puedan sentirse reflejadas y escuchadas. Como recordábamos en este mismo texto, sin pretender hacer un cajón de sastre" donde dar cabida a cada detalle pero si usar estas particularidades para construir una definición del objetivo compartido o del potencial de este proceso.

Un ejercicio que suele ser muy útil en este tipo de procesos de colaboración es la creación de un decálogo o similar donde se recojan las ideas claves y matizadas. Estos puntos ayudan a concretar el horizonte. Podríamos mirar a las acciones individuales y colectivas y contrastar con este listado para ver si estamos contribuyendo a favor del proyecto tal y como lo hemos definido. Este listado es clave que sea producto de un trabajo de co-construcción y que esté conectado con prácticas concretas e inspiradoras.

El propio decálogo resultado de la primera edición de Ágora como origen de Bherria es un ejemplo. Fruto de la reflexión fue emergiendo una serie de claves para la colaboración público-social que trabajamos para concretar y que finalmente personas vinculadas con diferentes áreas de distintos ayuntamientos compartieron además de ilustrarlo con una experiencia concreta. www.bherria.eus/wp-content/uploads/2018/01/bherria_es.pdf

Revisar la globalidad para (re)enfocar

Otra situación con la que nos solemos encontrar, principalmente en proyectos que tienen un largo recorrido, es sentir que debemos volver a conectarnos con el propósito.

Para ello, proponemos realizar el siguiente ejercicio: dibujar una línea de tiempo con toda la información sobre el histórico del proceso para, a continuación, preguntarnos qué podemos aprender para el futuro. ¿Qué echamos de menos? ¿Qué se repite? ¿Vemos ciclos o fases? ¿Qué sabemos hacer bien?

En estas situaciones necesitamos abrir conversaciones donde salgamos de las posiciones parciales para preguntarnos por el potencial del proyecto que coge forma mientras colaboramos. Un ejercicio que solemos realizar para ello es preguntarnos: ¿Qué diría este proyecto de su propósito si pudiera hablar?

Atributo
#Facilitación

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



Claves para este atributo

RESPONDER A NECESIDADES REALES

Las personas conectamos con la utilidad de la colaboración cuando vemos que el trabajo impacta en aspectos tangibles y reales. Es importante que podamos trabajar en la trazabilidad del proceso.

En tu proyecto, ¿cómo cuidáis las propuestas y su devolución a las y los participantes? ¿Qué señales indican que atendemos a necesidades reales? ¿Cómo sabemos que la convocatoria es pertinente? ¿Cómo construimos la traza del proceso?

COMPETENCIAS RELACIONALES

Una forma de estar donde aportamos habilidades, conocimientos y actitudes que suman. Trabajamos en el vínculo aportando una visión global, una estructura que acoja personas y sus aportaciones, regulando conflictos y gestionando frustraciones.

En tu proyecto, ¿de qué manera os hacéis conscientes de los activos existentes en la comunidad? ¿Cómo se trabaja para reforzarlos sin sustituirlos ni debilitarlos? ¿Cómo se construye la confianza? ¿Cómo se articula la acogida?

REFORZAR EL ROL TÉCNICO

Desde nuestra responsabilidad técnica funcionamos a modo de bisagra que conecta realidades; para hacerlo recurrimos a vínculos relacionales. Nos movemos entre la disponibilidad para la ciudadanía y el cuidado de nuestra vida personal.

En tu proyecto, ¿cómo se acompasa el ritmo del procedimiento administrativo y el de la ciudadanía? ¿En qué espacio se reflexiona sobre potenciales y límites del rol técnico? ¿Cómo se construyen los vínculos en la comunidad?

ESCUCHAR LO EMERGENTE

Diseñar las fases del proceso teniendo en cuenta la experiencia acumulada, el contraste entre diferentes modelos y emplear la comunicación para dar espacio a las aportaciones y necesidades emergentes.

En tu proyecto, ¿cuáles son los marcos de referencia para el diseño del proceso? ¿Cómo habéis cuidado que el nivel de expectativas y el grado de invitación sea equilibrado? ¿Cómo hacéis presente y comunicáis cada momento del proceso?

Sobre FACILITACIÓN

En los procesos de colaboración Público-Social la facilitación juega un papel clave. Hablamos de diseño metodológico, dinamización, gestión de grupos, regulación de conflictos, sistematización y relatoría de procesos.

A través de la facilitación, el acompañamiento o la coordinación, se generan las condiciones y se aporta la metodología que hace fluir el proceso de colaboración tanto en claves relacionales como de cumplimiento de expectativas, así como en la idea de compartir los procesos y resultados. Algunos aspectos importantes para atender desde/con la facilitación son:

- Construir relaciones de confianza, reconocimiento y reciprocidad que refuercen los lazos interpersonales y faciliten futuros procesos de colaboración. Dentro de la Administración Pública, entre la ciudadanía organizada, o no, y entre la administración y la ciudadanía.
- Obtener procesos empoderadores y emancipadores en los que las personas implicadas desarrollen el sentido de pertinencia y pertenencia.
- Velar por una participación abierta e inclusiva en la que se escuchen todas las voces.
- Posibilitar diferentes grados de participación e implicación proactiva mediante la distribución de funciones, roles y tareas rotativas.
- Asegurar el acceso a la información y facilitar el ejercicio de toma de decisiones.
- Fortalecer la vinculación de las personas con el proyecto e impulsar actitudes de corresponsabilización con el mismo.

Sobre el rol de la facilitación

Cuando nos acercamos a este componente de los procesos a menudo pensamos en las personas que ejercen esta función, y reflexionamos sobre un mix de habilidades blandas que traza un nuevo perfil profesional con competencias transversales cada vez más necesarias.

La mediación logra una participación activa en los proyectos y posibilita que se alcancen cuotas de autogestión maduras y se encaucen los posibles conflictos a favor del proceso. Las personas mediadoras escuchan y observan lo que está sucediendo para poder responder a las particularidades del momento y para construir juntas los resultados que se pretendan obtener. Para hacer esto, se requieren ciertas habilidades como, por ejemplo:

- Nociones básicas de procesos grupales, facilitación, mediación, gestión de conflictos…
- Desarrollo de habilidades relacionales (soft skills): escucha activa, empatía…
- Una actitud impulsora y posibilitadora: poner el foco en cómo hacerlo posible, búsqueda proactiva de una solución, de la información necesaria…
- Conocimiento práctico en metodologías específicas (acciones y herramientas).

En definitiva, podemos decir que la función de la facilitación es acompañar los procesos creando las condiciones para que quienes participen puedan "abandonarse al juego de la colaboración".

A menudo, esta función está delegada en algunos profesionales externos que acercan este saber al proceso. Creemos que es importante tener este conocimiento; si no está presente en el resto de agentes debemos tratar de incorporarlo de alguna manera. También alertamos de la necesidad de construir relaciones y vínculos donde la mediación sea prescindible. Por tanto, nos parece importante que una persona, o un grupo de personas, lidere y coordine el proceso desde el primer momento. Y resulta todavía más interesante que se hayan repartido los roles para que cada persona y organización pueda trabajar y aportar allí donde sea más fuerte con liderazgos rotativos.

Al mismo tiempo, reflexionamos sobre el "desborde" profesional que implica una manera comunitaria de desarrollar nuestras funciones. Lo personal y lo profesional, a veces, se desdibuja. También los horarios, canales de comunicación… Hablamos sobre la necesidad de adaptarnos a esta realidad flexibilizando marcos rígidos y, además, cuidar tiempos de calidad para lo personal y familiar.

Aportes para la conceptualización

En este texto recogemos cuatro claves para comprender y activar la facilitación:

1. Con un diseño y estructura global que dé espacio a la participación y lo emergente.
2. Que trabaje, visibilice y responda a necesidades reales y cercanas.
3. Que contribuya a reforzar un rol de técnico que colabora con la ciudadanía.
4. En el que desarrollemos competencias relacionales para el vínculo y la colaboración.

1. Con un diseño y estructura global que dé espacio a la participación y lo emergente

La facilitación parte del diseño de un proceso definido en fases, y con una clara intencionalidad, que tiene en cuenta la experiencia acumulada y el contraste entre diferentes modelos. El diseño del proceso debe tener presente la importancia de propiciar la comunicación y dar espacio a las aportaciones y necesidades emergentes durante el proceso de colaboración.

Los escenarios pueden ser diferentes; sin embargo, independientemente de quién lidere y convoque el proceso, es fundamental construir una propuesta clara y contrastada. Un ejercicio que fije unos límites claros y defina el grado de participación al que estamos invitando: consulta, contraste, co-creación, co-decisión…

Las acciones que se plantean en cada fase tienen sentido en el ciclo global del proceso. No podemos proponer soluciones sin haber entendido las necesidades a atender o sin tener en cuenta otras experiencias previas. ¿Cómo llegar a nuestro destino? ¿Cuál es el dispositivo para lograr el objetivo? En función del formato realizaremos una facilitación u otra.

No hacemos corta y pega. El diseño metodológico debe estar situado, adherirse y contaminarse del contexto. Y para hacerlo, ponemos el foco en las oportunidades.

Las personas que toman parte se convocan teniendo en cuenta no solo sus diferentes perfiles y saberes vinculados al objetivo del proyecto, sino también el momento del proceso. Las actividades buscan traer conocimiento, implicar a las personas y construir vínculos.

Es clave mantener la apertura a lo imprevisto. Debemos promover procesos abiertos y orgánicos; estar con las ganas de que las cosas desborden. Esto no debe significar perder el foco y el propósito, tenemos una energía finita.

En tu proyecto, **¿cuáles son los marcos de referencia que sirven para diseñar el proceso en su conjunto y cada fase? ¿Cómo habéis cuidado que el nivel de expectativas y el grado de invitación sea equilibrado? ¿Cómo hacéis más presente y comunicáis cada momento del proceso?**

2. Que trabaje, visibilice y responda a necesidades reales y cercanas

Cada vez que se genera un contenido, y con especial hincapié al final del proceso, se realiza una devolución de lo escuchado e incorporado. Es crucial que podamos hacer una trazabilidad del proceso; las personas y organizaciones nos conectamos con la utilidad de la colaboración cuándo vemos que el trabajo impacta en aspectos tangibles y cercanos.

Dedicamos tiempo de calidad a los espacios para la puesta en común. Y lo hacemos con atención a quien habla y a quien calla. Es importante ser sensibles a la singularidad y ponerla en valor. Si queremos incorporar diferentes perspectivas, por ejemplo, con gente muy joven, necesitamos adaptarnos a estas nuevas formas más rápidas e instantáneas de relación.

No hacemos procesos de participación para validar lo que ya sabemos. Buscamos puntos de vista que todavía no han emergido y, por eso, dejamos espacio para el aprendizaje Cuando la apuesta es clara, los procesos funcionan. No se trata de poner un barniz y justificar decisiones ya avanzadas.

El momento de digitalización actual se vive como una oportunidad y como un muro. Necesitamos pensar en claves de multicanalidad desde una perspectiva ciudadana, y teniendo en consideración la diversidad de las personas y agentes que participan en los procesos.

Sin perder de vista una actitud crítica, pensamos en espacios para celebrar lo avanzado y para reconocernos en los impactos, pequeños o grandes, del trabajo realizado.

En tu proyecto, **¿cómo cuidáis la traducción a propuestas y devolución de este trabajo con las personas participantes? ¿Qué señales nos indican que el proceso responde a necesidades reales? ¿Cómo sabemos que la convocatoria es pertinente? ¿Cómo ponemos en valor que solo desde la colaboración podemos responder a preguntas complejas y activar los recursos necesarios?**

3. Que contribuya a reforzar un rol de técnico que colabora con la ciudadanía

El encuentro se produce entre organizaciones y personas, que desde diferentes roles, comparten un mismo objetivo. Necesitamos conocer y reconocer distintas necesidades y ritmos; entendernos como personas que funcionamos a modo bisagra, como traductores y traductoras de realidades. Queremos estar al servicio y disponibles pero, al mismo tiempo, necesitamos cuidar nuestra esfera personal. Nuestro objetivo y herramienta es el vínculo relacional.

Sabemos que los tiempos de la administración y los de la ciudadanía son diferentes. Ejercer de puente a menudo genera frustración; necesitamos mediar y traducir necesidades apostando por la agilidad para lo urgente y por darle tiempo y paciencia a lo importante. La confianza se construye a fuego lento.

Las relaciones frecuentes nos permiten estar presentes y cerca de las necesidades del proceso. Somos profesionales que trabajamos en la Administración Pública. Es importante que esto quede claro; y, desde este lugar, necesitamos construir un vínculo más personal, congruente con nuestro rol y que, a la vez, venza las resistencias para con las partes más rígidas de la institución. Buscamos generar espacios más abiertos y domésticos.

La administración conecta con el territorio a través de muchos servicios en los que la facilitación pudiera incorporarse como algo permanente y cotidiano, más allá de acciones puntuales vinculadas a la participación ciudadana.

Es importante que definamos puestos y funciones que incluyan un reparto de horas y propuestas claras para saber el grado de implicación al que nos sumamos La flexibilidad también tiene que atender la gestión de las vidas personales y la conciliación. Debemos construir culturas organizacionales permeables y abiertas con límites a la sobrededicación y con una planificación base que aporte estructura y seguridad.

En tu proyecto, **¿cómo afrontáis la diferencia en los ritmos vinculados al procedimiento administrativo y las necesidades sociales? ¿En qué espacios compartís y reflexionáis sobre los potenciales y los límites de vuestro rol como técnicos y técnicas? ¿Cómo construís y reforzáis los vínculos en la comunidad?**

4. En el que desarrollemos competencias relacionales para el vínculo y la colaboración

Cuando hablamos de competencias pensamos en acciones donde ponemos a disposición nuestras habilidades, conocimientos y actitudes. Cuando trabajamos en el vínculo y en la colaboración reflexionamos sobre cómo tener una visión global/holística, aportar estructura y acoger las aportaciones nuevas, cuidar a las personas, regular los conflictos, gestionar la frustración... Pensamos en una manera de estar en los proyectos que aumente los recursos de las personas.

Pensamos en el proceso de facilitación también como un proceso de reparación. No vamos a resolver desigualdades estructurales, pero hay un momento curativo, de reencantamiento. Volvemos a creer que sabemos y podemos trabajar juntas. Entre todas las personas generamos un espacio donde nos sentimos acogidas.

Prestamos atención a las necesidades y aprovechamos cada momento para realizar un reconocimiento público a las personas que participan.

Al inicio del proceso es muy útil compartir los saberes. Tenemos una responsabilidad, cómo técnicos y técnicas en el proceso, pero es muy útil subrayar que todos y todas tenemos un conocimiento importante que favorece la colaboración. Nuestra sociedad privatiza los saberes y prioriza unos contra otros. Los proyectos de colaboración público social pueden ser un espacio de crecimiento y empoderamiento donde reconocer otro tipo de saberes.

Nuestros procesos de colaboración refuerzan la corresponsabilidad. ¿Cómo será el día después de finalizar este proyecto? Es clave que lo que avancemos esté sostenido por parte de la ciudadanía y las entidades que promueven el proceso. Los lugares de la Administración Pública y la ciudadanía son diferentes; siendo así, necesitamos que desde cada lugar aportemos en esta continuidad.

Estamos atentos y atentas a los potenciales de la comunidad y a la forma de activarlos. No los sustituimos, reforzamos lo existente. Una participación transversal necesita espacios para encontrarse. Necesitamos sentirnos conectores y conectoras desde nuestro rol como personal técnico de la administración.

En tu proyecto,**¿de qué manera os hacéis conscientes de los activos existentes en la comunidad y en las personas/organizaciones vinculados al proceso? ¿Cómo contribuís a su refuerzo sin sustituirlos ni debilitarlos? ¿Cómo construís relaciones de confianza? ¿Cómo articuláis la acogida en los procesos de colaboración público social?**

Tips sobre facilitación

Recogemos algunas ideas y herramientas que pueden resultar de ayuda para entender, integrar y desarrollar un propósito compartido.

Aprovechar la oportunidad

Existe un potencial en aprovechar cualquier oportunidad para continuar con relaciones establecidas y/o generar vínculos nuevos. Diseñamos estrategias y planificamos cuando, tal vez, es más sencillo acercarse a las personas y escucharlas.

Es posible que la ciudadanía reconozca un mayor valor en que un técnico o técnica asista a una comida popular que las horas de oficina invertidas en posibilitar dicha celebración.

Prestamos atención a los potenciales. Ejemplo: en el marco de una formación para el cuidado de mascotas surge la oportunidad de acompañar el nacimiento de una asociación vinculada a esta realidad. Nos preguntamos: ¿todas las formaciones provocan este tipo de sinergias? ¿Qué sucedió en esa formación? ¿Cómo estaba diseñada para poder propiciar este contacto y unión?

“Esto lo propusimos nosotras”

Reconocer públicamente las aportaciones que parten de la ciudadanía hace que esta se vea concernida en los resultados de los procesos, que los sienta como propios y que, en consecuencia, actúe de forma corresponsable.

La siguiente anécdota es real y muy ilustrativa. En un banco de una plaza de juegos acuáticos recién urbanizada, diseñada a partir de un proceso participativo, coinciden una vecina y una técnica municipal. La vecina conversa con la técnica y comparte con ella la sensación de orgullo y bienestar al reconocer en esta nueva plaza algunas de las aportaciones que surgieron en el equipo de trabajo donde participó.

Abierto, afectivo y empoderador

La participación requiere de un espacio abierto que facilite la suma de nuevas personas, donde se atiendan los afectos y se refuercen los saberes de quien toman parte. Algunas ideas:

- Procesos en los que participa un grupo cambiante con continuas incorporaciones. En cada sesión se recuerda propósito y avances. De este modo, todas las asistentes tienen la misma información. Ejemplo: proyecto HOSPITALIDAD. Sesiones de trabajo para reflexionar "Hasta donde se abre tu casa". Fue un proyecto abierto a vecinas cercanas e implicadas en este tipo de procesos y, también, a otras incorporaciones nuevas. Fueron varios meses de trabajo y cada día se explicaba lo que se iba a hacer. Explicar por qué estamos aquí y qué vamos a hacer. Contar constantemente.
- El desarrollo colaborativo de 'amuletos', en experiencias que vinculan a personas con diferentes perfiles, pone en valor el vínculo creado, apuesta por lo afectivo y construye un espacio donde las personas se sienten bien. Ejemplo: proyecto GRIGRI, en el que las personas vinculadas al mundo "maker" procedentes del África subsahariana proponían "amuletos" a desarrollar de manera colaborativa. Un trabajo que "permite reencantar y proteger espacios".
- Conectar con el conocimiento que ya tienen las personas que participan. Ponerlo en valor e incorporarlo a las estrategias colectivas. Ejemplo: proyecto Vallecas para promover los ODS y construir un botiquín para la ciudad desde estrategias como, por ejemplo, recoger remedios medicinales y construir una despensa solidaria en un centro social. Una formación sobre cómo hacer conservas y fermentos.





Aprendizajes para la acción comunitaria

Quisimos conocer el proceso por el que el Espacio Interinstitucional de Participación Ciudadana liderado por la Diputación Foral de Gipuzkoa está elaborando un marco conceptual y estratégico para el impulso de políticas públicas basadas en la acción comunitaria. Y estas eran algunas de las claves que compartían:

- Hemos trabajado con tiempo suficiente y en un espacio de seguridad y confianza lejos de los meses más cercanos a las elecciones y la tensión que conlleva este tiempo preelectoral.
- Ha sido importante generar espacios para encontrarnos, compartir nuestros objetivos, recibir ideas y opiniones antes de comenzar a trabajar con los talleres.
- Hemos compartido el trabajo en diferentes foros y esto nos ha permitido adaptarnos e ir construyendo nuevas metodologías.
- De cara a la atención a la diversidad:
  - Los talleres se han realizado con ayuntamientos grandes, medianos y pequeños.
  - El proyecto ha ido rotando por los espacios y adaptándose a los mismos en los tiempos, horarios, metodologías...
  - Fruto de esta mirada a la diversidad, el grupo motor del proyecto se ha ampliado incluyendo otros municipios más pequeños.

Atributo
#Evaluación

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



Claves para este atributo

DEFINIR LA EVALUACIÓN AJUSTA EL PROYECTO

Reflexionar sobre qué es y qué no es nuestro proyecto, permitirá ajustar expectativas y evitar generar desconfianza hacia iniciativas cuyos resultados, muchas veces, son intangibles.

En tu proyecto, ¿cómo y cuándo se define la evaluación? ¿Incide la evaluación en la definición del proyecto o es una batalla perdida? ¿Se comparten los objetivos del proyecto con quienes forman parte de él?

ANTE LA COMPLEJIDAD, SENCILLEZ

Conscientes de la complejidad de los procesos de colaboración necesitamos naturalizar algunas claves que sirvan de brújula para saber si contribuimos al propósito de una manera ágil.

En tu proyecto, ¿qué tipo de preguntas sirven para interiorizar y naturalizar una evaluación más constante? En qué momento os preguntáis: ¿Esta acción refuerza el estilo de relación que queremos construir?

EVALUAR PARA APRENDER Y AVANZAR

Necesitamos recuperar el sentido de los procesos, las herramientas y los hitos de evaluación. Son la fuente del refuerzo de iniciativas, de la mejora continua y de la innovación. Es urgente reflexionar desde y para la práctica.

En tu proyecto, ¿de qué manera traéis a la nueva planificación lo aprendido en ciclos anteriores? ¿En qué momentos han sido más útiles los aprendizajes?

CONCRETAR INTANGIBLES PARA MEDIR Y EVALUAR

Necesitamos ser capaces de imaginar todos los impactos posibles, visualizarlos, describirlos, compartirlos.... Conversar sobre las razones más profundas y explicitarlas.

En tu proyecto, ¿qué cuestiones son diferentes tras el proceso? Si grabamos un momento, una vez finalizado el proceso, y comparamos el video con el del estado inicial, ¿cómo sabemos a qué momento corresponde cada cual?

TIEMPO Y PRIORIDADES

Una evaluación consciente implica destinar tiempo a todas las fases del proyecto. Pero evaluar en profundidad requiere de recursos que no siempre tenemos; y es importante acotar para no caer en la parálisis por exceso de análisis.

En tu proyecto, ¿qué recursos y tiempos se dedican a la evaluación? ¿Cómo se decide qué es más importante? ¿Quiénes, qué y en qué momentos se miden los proyectos?

CONCIENCIA PARA REFORZAR VÍNCULOS

Queremos saber si los procesos contribuyen a construir vínculos, reforzar relaciones y tejer colaboraciones porque necesitamos de la inteligencia colectiva y del refuerzo de la trama comunitaria para responder a retos complejos.

En tu proyecto, ¿cómo aprovecháis los espacios de evaluación para reforzar los vínculos entre las personas, organizaciones y el alineamiento con el propósito del proceso?

EVALUAR LO QUE NO FUNCIONA

Si un proyecto no es exitoso no queremos comunicarlo; nos limitamos a extraer conclusiones individuales, sin ser conscientes de cuánto podemos aprender de los errores.

En tu proyecto, ¿cómo comunicáis los resultados de la evaluación? ¿Cómo sabéis que lo realizado va a favor, o no, de vuestros objetivos? ¿Cómo aprendéis de los errores? ¿Cómo reforzáis una cultura donde poder experimentar?

Sobre EVALUACIÓN

La evaluación se ha establecido como un aspecto cada vez más demandado en todos los ámbitos. Evaluar la eficacia de las acciones que ponemos en marcha ayuda a comprender en qué medida dichas acciones nos acercan al cumplimiento de los objetivos que fijamos. Esto cobra aún más importancia cuando se trata de iniciativas facilitadas o promovidas desde la Administración Pública donde la rendición de cuentas debería ser, no sólo necesaria, sino inevitable.

Sin embargo, actualmente, las evaluaciones tienen un marcado carácter resultadista que hace especial énfasis en los números absolutos. Una forma de análisis que, aunque pueda resultar muy útil para determinados proyectos y sectores productivos, es insuficiente cuando se trata de políticas públicas cuyos objetivos se centran en la colaboración de las instituciones con la ciudadanía para abordar retos e inquietudes sociales.

Evaluar no es (únicamente) medir. A los resultados numéricos objetivos les acompaña una capa cualitativa. Los números significan en función de la pregunta, el objetivo a alcanzar y/o el criterio con el que evaluar.

La evaluación es un proceso de mejora, no un fin en sí mismo. Evaluar consiste en generar un método riguroso y bien documentado que facilite su trazabilidad, de forma que si alguien repite el mismo proceso pueda llegar a los mismos resultados, o bastante similares. La evaluación es un proceso subjetivo y abierto a interpretaciones, pero nunca arbitrario.

Aportes para la conceptualización

En este texto recogemos algunas claves para entender y atender la evaluación de los proyectos de colaboración público-social:

1. Establecer criterios de evaluación es una ocasión para redefinir el proyecto.
2. Concretar intangibles para medir y evaluar.
3. Tiempo y prioridades.
4. Conciencia para reforzar vínculos personales y trama comunitaria.
5. Ante la complejidad del reto, es preciso hacer más naturales y sencillas algunas preguntas.
6. Evaluar para aprender y modificar prácticas, actitudes y culturas
7. Evaluar lo que no funciona .

1- Establecer criterios de evaluación es una ocasión para redefinir el proyecto

Definir los criterios de evaluación es una tarea que, realizada previamente al desarrollo del proyecto, nos ayuda a tomar mayor conciencia sobre aquello que queremos conseguir y qué acciones vamos a activar para lograrlo.

Entender cómo funciona el proyecto a evaluar es clave para la generación de una narrativa común en torno a la evaluación: ¿cuál es el fin último por el que evaluamos? ¿Para rendir cuentas, para aprender, para ambas…?
Al estructurar el método de evaluación actualizaremos el peso de sus objetivos. Al identificar qué actividades se van a evaluar podremos aventurar si proyectamos activar acciones suficientes para alcanzar los objetivos. Y al definir qué dimensiones de valor son más relevantes en el proyecto (ver tip 1), podremos redefinir el proyecto para que su impacto, a priori, sea el deseado.

Es en este punto, ayuda determinar dónde se quiere poner el foco, asumiendo que hay cuestiones que, aun pudiendo ser importantes, quedan fuera de la evaluación. Además, si esto va acompañado de elementos gráficos nuestra narrativa se entenderá mucho mejor. Realizar una comunicación efectiva sobre qué es y qué no es nuestro proyecto nos permitirá ajustar expectativas y evitar generar desconfianza hacia proyectos cuyos resultados, muchas veces, son intangibles.

En tu proyecto, **¿cómo y cuándo se define la evaluación? ¿Incide la evaluación en la definición del proyecto o es una batalla perdida? ¿Se comparten los objetivos de cada proyecto con quienes van a formar parte de él?**

2- Concretar intangibles para medir y evaluar

Necesitamos separar nuestro propósito en hitos o claves que podamos describir para comparar la situación inicial con el resultado del trabajo realizado. Muchos de nuestros anhelos y necesidades están conformados por material intangible. Queremos atrapar parte de esta realidad para tenerla más presente.

Tenemos que ser capaces de imaginar todos los impactos posibles, visualizarlos, describirlos, compartirlos... Emergen aspectos vinculados a los resultados, y también al proceso. Además, descubriremos algunas claves que serán difíciles de medir. Por ejemplo, si nos preguntamos, ¿qué significa que un proceso sea empoderador de la ciudadanía?, podemos pensar en personas más autónomas, en organizaciones que tejen red con otras organizaciones, en una mayor cantidad de propuestas que llegan al ayuntamiento, en fiestas populares impulsadas por asociaciones en los barrios...

Otro ejemplo que evidencia esta realidad, y puede ser una oportunidad, es la necesidad de llevar nuestros procesos a los procedimientos vinculados a contratación. Conversar sobre las razones más profundas y explicarlas en un cuadro que pueda ayudarnos a valorar aquello que queremos valorar.

En tu proyecto, **¿qué cuestiones concretas son diferentes tras el trabajo? Si grabamos el momento, una vez finalizado el proceso, y comparamos el video con el del estado inicial, ¿cómo sabemos a qué momento corresponde cada grabación?**

3- Tiempo y prioridades

Queremos aprender de/con todas las fases del proyecto. Por eso, atenderemos a la evaluación en el previo (fase diseño), durante (fase de desarrollo) y posterior (fase de resultados). Sin embargo, evaluar en profundidad requiere de recursos con los que no siempre contamos (energías, tiempos, personas), y es importante acotar para no caer en la parálisis por exceso de análisis.

Es habitual que sintamos la evaluación como una injerencia externa, como una exigencia que nos viene de fuera e interrumpe como un obstáculo ajeno al proyecto. Atendemos a la evaluación en los límites del proyecto: en lo temporal, una vez concluido; en el proceso, medimos sólo los impactos del resultado final; incluso en el equipo que forma parte de la evaluación, participa el equipo técnico sin contar con la opinión o valoración de las partes implicadas.

Una evaluación consciente implica destinar más tiempo durante todas las fases del proyecto. Comienza en el diseño del proyecto tomando conciencia de los objetivos a alcanzar; las acciones impulsadas para alcanzar esos objetivos; y los valores diferenciales del proyecto (dimensiones). Continúa en el desarrollo, permitiendo modificar el proyecto si resultase necesario; y termina cuando el proyecto llega a su fin ofreciéndonos una visión global de la que extraer aprendizajes.

Esto nos puede colocar en claves de querer controlarlo todo: medir todos los impactos, no dejarnos nada sin cuantificar con bases de datos que recojan hasta el más pequeño resultado de todas las acciones durante todas las fases del proyecto. Y esto resulta ingestionable. Por tanto, debemos acotar la evaluación. Y, para hacerlo, contamos con algunas estrategias:

- **Priorizar objetivos:** no evaluar todas las acciones o actividades de nuestro proyecto, pero sí asegurar que mediremos y evaluaremos todos los objetivos de nuestro proyecto.

- **Priorizar actividades:** poner especial atención en la evaluación de nuestras acciones, midiendo y observando todas ellas, o una selección de aquellas que consideramos fundamental evaluar, aunque esto suponga dejar fuera de la evaluación alguno de los objetivos con menor peso.

- **Priorizar dimensiones:** atendiendo al peso de las 7 dimensiones de evaluación para nuestro proyecto (ver tip1), focalizar los recursos en medir aquellas dimensiones prioritarias, aunque esto suponga no evaluar todos los objetivos o actividades de nuestro proyecto.

En tu proyecto, **¿qué recursos y tiempos se dedican a la evaluación? ¿Cómo se decide qué es más importante evaluar? ¿Quiénes, qué y en qué momentos se miden los proyectos?**

4- Conciencia para reforzar vínculos personales y trama comunitaria

Es importante que seamos capaces de planificar, evaluar y ajustar nuestros proyectos para que sirvan de lugar de encuentro recurrente entre personas y organizaciones. Queremos saber si estos procesos contribuyen a reforzar relaciones y tejer colaboraciones y apoyos.

El propósito de muchas de estas acciones que llamamos "comunitarias" apunta a contribuir a que se establezcan relaciones recurrentes. No todas las acciones que realizamos tienen este objetivo, pero todo lo que facilita estas relaciones recurrentes ayuda a nuestros objetivos e impacta. Y es así por dos razones:

- Es difícil que respondamos a los retos complejos de una manera individualizada. Necesitamos de la inteligencia colectiva y del refuerzo de la trama comunitaria.
- Y, además, contamos con la evidencia del capital social como una fuente de recursos para todas las personas y, por tanto, una oportunidad para la cohesión social.

Necesitamos planificar nuestros proyectos y procesos para responder a este fin. Es importante que esta dimensión sea una de las que explicitamos en nuestra matriz de indicadores y nos preguntemos qué tipo de impactos, a nivel relación y de refuerzo del tejido, tendrán nuestras acciones.

Es preciso transitar de una evaluación vista como una batería de indicadores a una evaluación diseñada en torno a conversaciones. Abrir la conversación con agentes importantes de la comunidad con la que necesitamos seguir trabajando es una oportunidad para seguir tejiendo. Además, muchos de estos procesos son transversales e implican a áreas diferentes dentro de las instituciones. Y esto también hay que considerarlo como una oportunidad.

En tu proyecto, **¿cómo aprovecháis los espacios de evaluación para reforzar los vínculos entre las personas, organizaciones y el alineamiento con el propósito del proceso? ¿Cómo se marchan las personas después de un encuentro? Podemos incluir en nuestros formularios de satisfacción preguntas como, por ejemplo: ¿Has conocido personas u organizaciones nuevas? ¿Con quién vas a quedar para seguir valorando una mayor colaboración?**

5- Ante la complejidad del reto, es preciso hacer más naturales y sencillas algunas preguntas

Conscientes de la complejidad de los procesos de colaboración necesitamos naturalizar e interiorizar algunas claves que sirvan como una brújula más cotidiana. Casi como una definición de cinco puntos que nos ayudarían a saber si estamos contribuyendo a nuestro propósito.

Somos conscientes de la complejidad de los procesos de colaboración público-social. Que un proceso sea satisfactorio depende de muchos factores, algunos se encuentran fuera de nuestro ámbito de incidencia y muchos otros pertenecen al terreno de lo relacional. Esta complejidad, a veces, nos supera.

Todos sabemos correr, pero no todo el mundo sabe correr bien. Los y las profesionales tienen una técnica para correr, pero no puedes correr toda la vida pensando si lo haces bien o lo haces mal. Necesitamos identificar cuatro o cinco claves e integrarlas de una manera natural.

Resulta inmanejable establecer un gran listado de indicadores para valorar si cada acción que desarrollamos va a favor o en contra del propósito del proceso. Necesitamos identificar algunas señales o preguntas sencillas que puedan ayudarnos a tener cierta conciencia que nos ayude a orientar y corregir nuestras propuestas.

En tu proyecto, **¿qué tipo de preguntas os sirven para interiorizar y naturalizar una evaluación más constante? En qué momento os realizáis preguntas como, por ejemplo: ¿Esta acción refuerza el estilo de relación que queremos construir? ¿Cuántas veces me han llamado personas vinculadas al proyecto? ¿Qué aspectos más biográficos conozco de estas personas?**

6- Evaluar para aprender y modificar prácticas, actitudes y culturas

Necesitamos recuperar el sentido de los procesos, herramientas e hitos de evaluación. Son la fuente del refuerzo de iniciativas, la mejora continua y de la innovación. Es urgente reflexionar desde y para la práctica.

Hay una presión para entregar y realizar informes que muchas veces no tienen impacto. Algunos ni siquiera se leen. Es una contradicción y resta valor a la evaluación; es preciso recuperar el hito de la evaluación como una oportunidad para el aprendizaje y el reajuste de acciones futuras.

Los informes finales suelen ser más descriptivos que evaluativos, y aquí se pierde una oportunidad. Definimos los objetivos al comienzo del proyecto, pero suele ser difícil establecer indicadores en ese momento. Ante está dificultad, solemos disociar la evaluación más cuantitativa de las reflexiones vinculadas a los aprendizajes.

Hay aprendizajes que se quedan en la piel. Aquella vez que una persona invitada por su rol técnico se desmarcó de su rol para dar sus opiniones, por ejemplo, te lleva a ser muy explícito en las expectativas y en la invitación. Hay otras claves que son más complejas y es importante que partamos del texto donde recogimos evaluación y aprendizajes para planificar futuros.

Necesitamos también construir espacios de confianza para favorecer procesos de autocrítica y de evolución personal/ profesional y colectiva/ organizacional. Hay aprendizajes más instrumentales y otros que nos invitan a modificar actitudes y culturas.

También es clave que esta evaluación pueda ser compartida y llegue a todas las personas que contribuyen al proyecto de una o de otra manera.

En tu proyecto, **¿de qué manera traéis a la nueva planificación lo aprendido en ciclos anteriores? ¿En qué momentos han sido más útiles los aprendizajes? ¿Qué hicistéis? ¿Cómo reflexionáis sobre las competencias personales necesarias para seguir trabajando? ¿Cómo trasladamos al resto de compañeros y compañeras la necesidad de gestionar nuevos procedimientos y culturas?**

7- Evaluar lo que no funciona

Los proyectos exitosos y satisfactorios son motivadores. Evaluarlos de forma participada y pública nos ayuda a enorgullecernos. Por el contrario, cuando un proyecto no es exitoso no queremos hacer demasiado ruido y nos limitamos, en el mejor de los casos, a extraer conclusiones individuales. No somos conscientes de cuánto podemos aprender de aquello que fue mal.

En este tipo de proyectos y procesos participativos necesitamos convenir, desde el comienzo, que termine como termine el proceso vamos a reflexionar y aprender sobre el mismo. Evaluar también exige abrirnos. Y esto está vinculado con la transparencia y la autocrítica.

Necesitamos ser transparentes y comunicar estos errores. No se asume políticamente aquello que no funcionó bien. Los procesos son deudores de una necesidad de rendimiento político y comunicativo; y si las personas que ejercen responsabilidad de gestión hacen autocrítica, es la oposición quién aprovecha la situación.

Esta dinámica de defensa y ataque tiene como consecuencia que no tengamos una cultura de aprendizaje desde el error. No se encuentra en las personas con responsabilidad política, ni tampoco en perfiles técnicos/as, ni en la ciudadanía.

Está presión por no mostrar lo que entendemos como debilidad, nos impide aprender colectivamente y construir una base más sólida para futuros proyectos. Además, no evaluar un proyecto que ha terminado mal nos imposibilita identificar los posibles impactos positivos.

En tu proyecto, **¿cómo comunicáis los resultados de la evaluación? ¿Cómo sabéis que lo realizado va a favor, o no, de vuestros objetivos? ¿Cómo aprendéis de los errores? ¿Cómo reforzáis una cultura donde poder experimentar y hacer diferente? ¿Cómo acompañáis a todas las partes implicadas a asumir las dificultades y seguir trabajando?**

Tips sobre evaluación

Recogemos algunas ideas y herramientas que pueden resultar de ayuda para entender, integrar y desarrollar un propósito compartido.

Las 7 dimensiones de los procesos de innovación ciudadana propuestas por Civímetro

Las dimensiones dentro del proyecto Civimetro surgen de la necesidad de visibilizar y poner en valor las características propias de los procesos de innovación ciudadana.

Se considera que una iniciativa tiene un buen encaje con esta propuesta si, al menos,cuatro dimensiones son relevantes para sus objetivos y maneras de hacer. Cada dimensión tiene varios aspectos que describen acciones concretas, hechos observables y medibles.

Estas son las 7 dimensiones: Gestión distribuida, Organización adhocrática, Dinámica experimental, Comunidad inclusíva, Rendición de cuentas, Alcance glocal y Diseño abierto.

En este enlace tenéis más información para profundizar:
https://civimetro.org/marco-metodologico/dimensiones.

Objetivos Evaluables

Coincidimos en la idea de que definir los objetivos es un primer paso común en los planes de evaluación. Así mismo, es un ejercicio a realizar de manera colectiva entre las personas encargadas del proyecto, y los y las evaluadoras externas, para poner en común puntos de vista sobre el planteamiento y futuro desarrollo del mismo.

No obstante, no resulta sencillo concretar estos objetivos y enunciarlos de forma clara y unívoca. Desde Civimetro nos invitan a seguir una estructura para crear esos objetivos que aseguran su futura correlación en indicadores medibles y evaluables. Cada objetivo deberá incluir los mismos elementos de redacción:

1. Verbo.
   En infinitivo la acción principal del objetivo.

2. Población.
   Grupo concreto en el que se quiere incidir (ej: no 'la ciudadanía' -en general-, sino 'las vecinas del barrio').

3. Aspecto.
   Aquella mejora o condición a tomar en cuenta en el grupo poblacional.

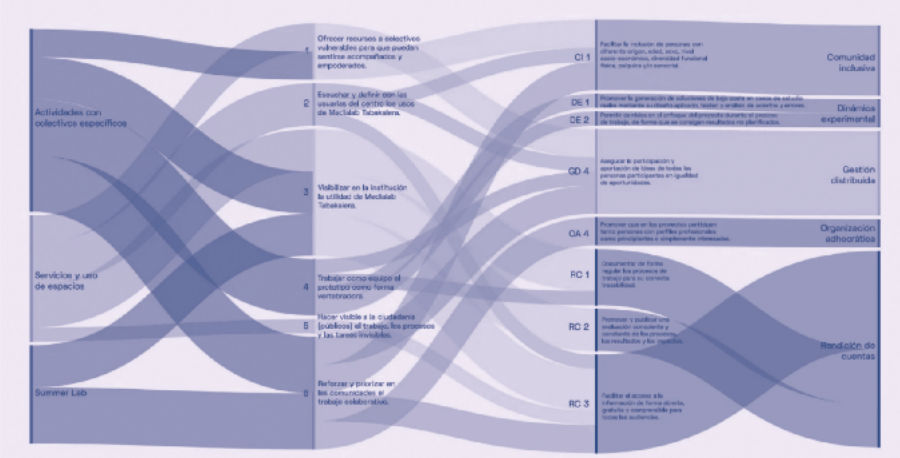


Visualización de datos en procesos de evaluación

La visualización de datos implica un proceso de búsqueda generación, interpretación y comparación de datos que, por medio de la representación gráfica de los mismos, permite a las personas un tipo de acceso a la información que facilita la generación de conocimiento.
Creemos que la visualización de datos contribuye a hacernos conscientes de los impactos de los proyectos.

También es pertinente que las visualizaciones donde presentamos estos datos puedan devolvernos información sobre el colectivo al que hemos contribuido y, de alguna forma, cuáles han sido las aportaciones más individuales. De esta manera, podremos ver la complejidad de las interacciones y de los resultados globales junto al rastro que dejamos de manera más individual.

En esta página web podéis experimentar a traducir vuestros datos en diferentes visualizaciones https://www.rawgraphs.io. Civímetro utiliza este recurso.



Bherria Prestakuntza - 27/10/2020
¿Cómo medir lo invisible? Evaluación de procesos de innovación ciudadana

hola@civimetro.org
Pascual Pérez + Maje Reig

Otros ejemplos a modo de buenas prácticas: cláusulas sociales de REAS y la guía de evaluación del Ayuntamiento de Pamplona.

Cláusulas sociales, compra pública responsable y balance social

El trabajo realizado por diferentes organizaciones sobre cláusulas sociales y la compra pública responsable plantea incorporar de forma transversal criterios éticos, medioambientales y sociales a la hora de adjudicar y ejecutar los contratos públicos. Lo rescatamos en este espacio porque es un ejercicio interesante llevar aspectos vinculados al impacto social a criterios objetivos, a terrenos que destacan por la objetividad y la rigurosidad. Rescatamos estas publicaciones de REAS.

Otro espejo al que mirar puede ser el de balance social:
https://reas.red/auditoria-balance-social
https://reaseuskadi.eus/hacemos/auditoria-social

Guía evaluación: Herramientas prácticas para la evaluación de políticas de participación del ayuntamiento de Pamplona

Traemos también a este texto el trabajo realizado por la cooperativa Aradia para el Ayuntamiento de Pamplona. Para elaborar este mapeo pensaron que podría ser útil usar una metáfora muy ligada con la naturaleza de la participación: un ÁRBOL DE HERRAMIENTAS. De esta manera diferencian herramientas de tierra (accesibilidad, capacitación, creatividad, inclusión, transparencia y transversalidad), de raíz (capacidad de propuesta, escenario de partida, planificación de recursos y objetivos), troncales (devolución, dinamización, información y (re)conocimiento), de rama (alcance de la participación, liderazgos y redes) y de fruto (autonomía ciudadana, cogestión institucionalizada, compromiso vinculante, cultura política y empoderamiento).

Es un trabajo muy útil y está publicado y compartido en este enlace:
www.oidp.net/docs/repo/doc574.pdf



Atributo
#Comunicación

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



Claves para este atributo

CONVERSACIÓN, VÍNCULO Y CONFIANZA

En los procesos de colaboración necesitamos fortalecer los vínculos y establecer una relación de confianza. Nos interesa la comunicación como conversación, como espacio para el encuentro. Establecer un diálogo constructivo permite identificar problemas, proponer soluciones y tomar decisiones compartidas.

En tu proyecto, ¿cómo favorecéis el encuentro y la conversación constructiva?

DIVERSIDAD, SEGMENTACIÓN Y CANALES

Todo proyecto de colaboración implica detectar o "mapear" a personas y agentes que ya están implicados en el contexto o que pudieran sentirse concernidos. La segmentación es elemental para seleccionar canales y conectar con esta diversidad de personas y agentes.

En tu proyecto, ¿cómo realizáis un primer mapeo de agentes? ¿Cómo seleccionáis los canales para conectar con distintos agentes?

MENOS DIFUNDIR Y MÁS ESCUCHAR

Iniciar un proyecto de este calado implica realizar una atenta escucha activa de las necesidades y potenciales de la realidad en la que emerge. Necesitamos detectar, conectar, informar, conversar y proponer espacios de encuentro a personas y agentes que puedan activar respuestas para afrontar el reto compartido.

En tu proyecto, ¿qué estrategias de escucha activa se han activado?

CONTAR EL PROCESO PARA VALORIZARLO

Las interacciones entre personas impactan de forma positiva y refuerzan el proceso. Construir un relato de valor con la suma de voces diversas contribuye a la legitimación del propio proceso y a la visibilización, refuerzo y reconocimiento de personas y organizaciones que se implican en el mismo.

En tu proyecto, ¿qué herramientas y estrategias ponéis en marcha para sostener este relato?

FLUJO DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación discurre paralela a las fases de un proceso. Para lograr una comunicación efectiva debemos diseñar una estrategia con objetivos claros, dibujar una hoja de ruta, coordinar las acciones comunicativas y construir los mensajes a trasladar en las diferentes fases.

En tu proyecto, ¿existe una estrategia comunicativa? ¿Están claros los objetivos y la hoja de ruta de acciones?

Sobre COMUNICACIÓN

La comunicación es un aspecto clave para impulsar y sostener proyectos de colaboración entre la Administración Pública y la ciudadanía. Nos interesa la comunicación como conversación, como un espacio para el encuentro y el intercambio, para construir un relato compartido, generar debate y mover posiciones.

Iniciar un proyecto de colaboración público-social implica realizar una atenta escucha de las necesidades y potenciales de la realidad en la que emerge. Los procesos de construcción colaborativa son complejos, a menudo largos y con una participación diversa, y no exenta de tensiones. Es necesario contar el proceso para ponerlo en valor.

Resulta clave diseñar estrategias de escucha para llegar a un público diverso con el objetivo de generar confianza y vinculación; éste será el paso previo a los encuentros presenciales en los que realizar dinámicas que faciliten la construcción colectiva.

Tenemos que aportar claridad en la comunicación. No es lo mismo invitar a un proceso de codiseño, que a uno de escucha o a otro de toma de decisión; se hace necesario, por tanto, partir de un diseño que sea capaz de aclarar y comunicar cúal es el nivel de implicación que pedimos a las personas y agentes sociales, y cuáles son los logros que esperamos alcanzar.

Planificar este ejercicio nos permite escuchar necesidades y demandas, conocer y construir un relato, intercambiar información y tejer acuerdos y soluciones conjuntamente.

Aportes para la conceptualización

En este texto recogemos algunas claves para entender y atender la comunicación de los proyectos de colaboración público-social:

1. Menos difundir y más escuchar para comprender y reforzar.
2. Poner en valor el proceso, y a sus activos, a través de un relato compartido.
3. Construir confianza y propiciar conversaciones que construyan vínculos.
4. Diversidad, apertura, segmentación de agentes y canales.
5. Flujo de la comunicación.

1- Menos difundir y más escuchar para comprender y reforzar

Cuando pensamos en comunicación aplicada a los proyectos solemos hacer hincapié en la transmisión de información y convocatoria. Nuestra propuesta es comenzar escuchando.

Iniciar un proyecto de colaboración público-social implica, sobre todo, realizar una atenta escucha activa de las necesidades y potenciales de la realidad social en la que emerge. Esta escucha, efectuada de manera sostenida, debe ir acompañada de una capacidad de análisis crítico y revisión continua de la evolución del proceso, y explorar nuevas formas de hacer para obtener resultados diferentes.

A lo largo del proceso necesitamos detectar, atraer, informar, conversar y proponer espacios de encuentro a personas y agentes que activen respuestas para afrontar el reto compartido. Al mismo tiempo, conocer implica comprender la realidad, el contexto y aquello que ya se ha articulado previamente en torno el reto para acercarnos y contar con las personas y organizaciones que pueden ser activas en las respuestas.

La comunicación también es fundamental para establecer una relación de confianza entre la Administración Pública y la ciudadanía. La transparencia, trazabilidad de procesos y la rendición de cuentas son elementos fundamentales para trabajar esta cercanía. La comunicación es un medio para lograrlo.

En tu proyecto, **¿qué estrategias se han activado para conectar con las necesidades de las personas y comunidades? ¿Cómo mantenéis la conexión con las iniciativas ciudadanas? ¿Dónde están las fortalezas? ¿Cómo se garantiza la trazabilidad de los proyectos?**

2- Poner en valor el proceso, y a sus activos, a través de un relato compartido

Los procesos de construcción colaborativa son complejos, a menudo largos y con una participación diversa. Necesitamos contar el proceso para ponerlo en valor y hacerlo desde distintas perspectivas.

En los proyectos de colaboración encontraremos impactos tangibles en forma de nuevos recursos, normativas... pero necesitamos poner en valor que las interacciones generadas en el proyecto también constituyen un impacto y refuerzan el proceso. Y la comunicación nos ayuda a dejar rastro de este capital social.

La elaboración de un relato compartido de lo que está ocurriendo sirve de palanca para lograr la transición de posiciones individuales a visiones más colectivas de las respuestas a los retos. Se trata de construir, poco a poco, un relato de valor con la suma de voces diversas, de personas que se implican de forma voluntaria; es un relato que contribuye a la legitimación del propio proceso y a la visibilización, refuerzo y reconocimiento de personas y organizaciones que se implican en el mismo.

Además, creemos que este relato puede/debe ser co-construido. Necesitamos ser conscientes de que todas las personas somos agentes comunicativos y que todas las personas vinculadas al proyecto, de una u otra manera, somos portavoces del mismo. Es importante tener cierta mirada común, abierta a la diversidad, para construir, socializar, convocar... Para avanzar en este ejercicio nos apoyamos en espacios de capacitación y marcos que nos ayuden a trabajar en sinergia.

En tu proyecto, **¿qué herramientas y estrategias ponéis en marcha para sostener este relato? ¿Qué os ha funcionado para que este relato pueda ser inclusivo y distribuido? ¿Cómo os apoyáis en la comunicación para reforzar la colaboración a largo plazo?**

3- Construir confianza y propiciar conversaciones que construyan vínculos

Las personas y organizaciones involucradas en este tipo de proyectos, con diferentes orígenes y procesos, experimentan y trabajan desde un acuerdo de colaboración. En el proceso, las partes se reconocen y refuerzan, se necesitan mutuamente; y, desde esta certeza, construyen una gobernanza con un reparto de poder asimétrico que debe equilibrarse.

En los procesos de colaboración necesitamos fortalecer los vínculos y establecer una relación de confianza entre los agentes participantes. Nos interesa la comunicación como conversación, como espacio para el encuentro y el intercambio. Establecer un diálogo constructivo, además de construir vínculos, permite identificar problemas, proponer soluciones y tomar decisiones compartidas.

A lo largo del tiempo que dure el proceso surgirán tensiones; en estos momentos, prestaremos especial atención tanto a la forma de gestionarlas como a la forma de comunicarlas. Los protocolos acordados previamente, y las alianzas que se puedan tejer entre los gabinetes de comunicación y los equipos técnicos que desarrollan el proceso de colaboración, pueden liberar tensiones y facilitar un flujo de conversación y comunicación que ofrezca respuestas adecuadas y genere confianza.

Hay una comunicación que funciona siempre: el tú a tú. La falta de recursos no nos permite desarrollar este tipo de conexión en todos los proyectos. Apoyarnos en personas significativas para la comunidad es una buena manera de acercarnos; dar libertad para lo que surja; invertir en las relaciones... Sin el vínculo más humano será difícil que el uso de cualquier herramienta funcione porque la tecnología siempre debe estar al servicio de las personas.

En tu proyecto, **¿la comunicación está facilitando información de calidad para que todas las personas puedan construir una opinión argumentada y contribuir desde su perspectiva? ¿Cómo favorecéis la conversación?¿Qué acciones tenéis previstas para alinear a los agentes comunicativos necesarios para el proyecto?**

4- Diversidad, apertura, segmentación de agentes y canales

Comenzar un proyecto de estas características implica detectar o "mapear" a las personas y organizaciones que ya están implicadas en el contexto, o que pudieran estarlo en un futuro. Vamos escuchando y sumando activos en cada conversación.

Necesitamos ordenar este mapeo de agentes y personas porque nos permite reflexionar sobre los espacios presenciales y digitales en los que se encuentran y conversan. La segmentación de agentes diversos resulta imprescindible, no solo para diseñar estrategias de escucha, sino también para seleccionar los canales adecuados y conectar de manera real con esta diversidad de personas, acercarnos, informar y trabajar la vinculación.

Es importante contar con canales de comunicación que faciliten la accesibilidad a la información, sin olvidarnos de utilizar un lenguaje comprensible para todos los agentes con los que conversamos, y hacerlo de manera clara y concisa; no es lo mismo dirigirse a gente muy joven, que a gente en edad madura, a personas mayores o a personas que tengan cualquier tipo de dificultad para la comprensión.

Son muchas las claves que nos hacen modular los contenidos. Es importante que la información pueda llegar a todas las personas, pero quizás no con la misma intensidad. Unas pocas personas estarán interesadas en documentos más extensos, otras preferirán un formato resumido y, quizás, otras prefieran un lenguaje audiovisual. De esta manera, modulamos la información para que siga siendo accesible y responda a los diferentes grados de involucración.

En la actualidad, no hay discusión sobre la necesidad de que un proyecto tenga en cuenta la capa digital e Internet. Lo mismo pensamos en relación a la escucha, convocatoria y devolución de avances y retrocesos en un formato analógico y presencial. Somos conscientes de la brecha digital y sus implicaciones. También imprimimos materiales, colocamos carteles y levantamos el teléfono. Son dos soportes que se retroalimentan.

En tu proyecto, **¿cómo realizáis un primer mapeo de agentes? ¿Cómo lo vais actualizando? ¿Qué canales estáis utilizando para conectar con distintos agentes? ¿Cómo aseguráis que la información llegue a las personas en la forma en la que les interesa?**

5- Flujo de la comunicación

La comunicación discurre paralela a las fases de un proceso. Para lograr una comunicación efectiva debemos diseñar una estrategia en la que marcar los objetivos, definir las acciones y construir los mensajes que queremos trasladar a los distintos agentes involucrados.

En los procesos de colaboración, la comunicación es fundamental para establecer objetivos comunes y dibujar una hoja de ruta para coordinar las acciones entre las partes. Una estrategia comunicativa debe contemplar las diferentes fases del proceso, los objetivos, los diferentes agentes involucrados, los canales para conectar, las acciones a poner en marcha para impulsar el proceso y los mensajes a transmitir en cada fase..

La pregunta que debemos hacernos y aclarar es, ¿cuáles son los hitos comunicativos ligados al proceso? ¿Qué tipo de comunicación es más conveniente en cada momento? ¿Qué acciones comunicativas nos ayudan a impulsar cada fase del proceso? ¿Cómo nos coordinamos entre los distintos agentes? En ocasiones, sobre todo si los procesos son largos, surgirán dudas sobre la forma de proceder; en ese momento, tenemos que volver a situarnos en el propósito inicial del proceso que servirá de guía para actuar.

También es conveniente incorporar o prestar atención a las expectativas de la ciudadanía y reflexionar sobre si pudiera haber un espacio para ajustar la propuesta e incorporar las aportaciones ciudadanas.

En tu proyecto, **¿existe una estrategia comunicativa? ¿Tenéis claros los objetivos de comunicación? ¿Contáis con una hoja de ruta ligada al proceso? ¿Cómo os coordináis con el resto de agentes? ¿Cómo alineáis las expectativas?**

Tips sobre comunicación

Referencias y/o herramientas que pueden ayudar a entender y desarrollar mejor la comunicación en un proyecto..

Seguir haciendo palanca y profundizando en un uso crítico

Nos encontramos ante un momento clave en relación a la comunicación. Ha pasado ya un tiempo desde que descubrimos el potencial de la capa digital y todas las herramientas que surgieron a partir de Internet. Han sido años de experimentación donde hemos logrado visibilizar realidades, conectar personas e intercambiar semillas para el cambio.

Hoy, necesitamos avanzar en una reflexión crítica ante la deriva de estas herramientas alimentadas por nuestros datos y por nuestra atención que se apoyan en algoritmos diseñados para que sigamos consumiendo contenido.

Afortunadamente, la participación ciudadana tiene a su disposición una herramienta como Decidim, una solución informática desarrollada mediante la colaboración público-social y basada en *software* libre. Este *software* se ha extendido a más de 20 países y ha logrado establecer gradualmente una mecánica de interacción digital que facilita los procesos de colaboración y la toma de decisiones colectivas. Decidim cuenta con un código ético que garantiza la privacidad de los datos recopilados, así como la disponibilidad de datos desagregados que permiten a las personas, entidades sociales y entidades públicas llevar a cabo análisis para facilitar los procesos de toma de decisiones colectivas.

https://decidim.org/es



Comunicación centralizada y distribuida entre territorios

La estrategia de comunicación del Proyecto Vitamina combina lógicas centralizadas y distribuidas. A nivel central, la marca del proyecto y su página web unifican los cinco puntos geográficos involucrados y comparten la narrativa del proceso.

En cuanto a las acciones distribuidas, se busca acuerdos para utilizar un hashtag común y se aprovechan los canales digitales de las entidades participantes. De esta manera, se maximiza el impacto de los contenidos aprovechando el poder viralizador de la red, y se incluyen diversos niveles de profesionalización y recursos disponibles.

Ambas líneas de acción, centralizada y distribuida, se enfocan en crear un espacio digital común a través del hashtag #ProjecteVitamina donde se aglutinan las conversaciones generadas en torno al proyecto. El objetivo es que la comunicación fluya entre los territorios en pos de un propósito común y sostenible a largo plazo.

https://projectevitamina.cat



Cómo conectar para colaborar con un público joven

En infinidad de ocasiones hemos escuchado que la comunicación con adolescentes y jóvenes es complicada. Sus canales comunicativos cambian muy rápido y sus hábitos, vistos desde fuera, pueden resultar caprichosos.

Una de las estrategias para que la comunicación sea efectiva es contar con personas interlocutoras válidas, para estas y estos jóvenes, que hagan de enlace a través de los canales adecuados. En este sentido, #Geure fue una iniciativa impulsada por el Departamento de Juventud y Deportes de la Diputación Foral de Gipuzkoa con el objetivo de generar una conversación sobre igualdad entre chicos y chicas de 14 a 18 años. Un grupo de influencers publicaba videos con preguntas provocativas sobre cuestiones referidas a igualdad y buen trato. Todas las personas que comentaban estas publicaciones tenían la oportunidad de acceder a un evento presencial en el que podrían encontrarse con personas de referencia a las que admiran.

https://www.gipuzkoa.eus/es/-/geure



#geure
GAZTEON HITZARMENA
BERDINTASUNAREN ALDE

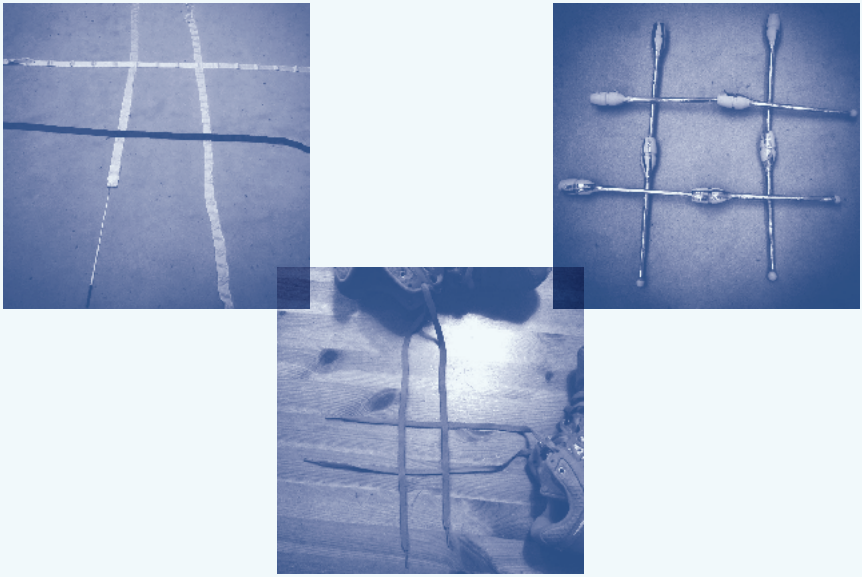
Comunicación colaborativa para impulsar el deporte en Getxo

#GetxoKirolak es un proceso para construir y dinamizar una comunidad en torno a la actividad física, un ecosistema de referencia donde generar sinergias entre clubes, asociaciones deportivas y Getxo Kirolak.

En la iniciativa, puesta en marcha en 2015, participaron más de 200 personas y cerca de 50 clubes y asociaciones deportivas del municipio. La hoja de ruta de las acciones se basó en las necesidades previamente manifestadas por las propias entidades deportivas y consistía en un itinerario de sesiones para capacitación tecnológica, encuentros de reflexión y orientación estratégica, una serie de llamadas a la acción y un periodo de seguimiento y apoyo.

De forma paralela, se diseñó una estrategia de comunicación digital colaborada con el tejido deportivo de Getxo, centralizando los impactos comunicativos en redes sociales a través del hashtag #GetxoKirolak. La estrategia incluía su implementación en el proceso comunicativo de Getxo Kirolak; así, la entidad que gestiona el deporte en Getxo podía conocer la actualidad deportiva del municipio, al tiempo que impulsar los valores asociados al deporte a través de contenidos e imágenes publicadas con la etiqueta #GetxoKirolak.

https://www.youtube.com/watch?v=S_ItBaQklQo



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.



Claves para este atributo

ESTABLECER ESTRUCTURAS FLEXIBLES

Existen estrategias de impacto y estabilización que no requieren toda la energía que se necesita para influir en normas y leyes, y que son 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.

En tu proyecto, ¿cómo influís en los marcos que favorecen la colaboración?

CONECTAR PROCEDIMIENTO E IMPACTO

Los objetivos por los que trabajan muchas áreas de la administración y organizaciones sociales se alcanzan 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.

En tu proyecto, ¿qué herramientas utilizáis para asegurar que el procedimiento se oriente al servicio del proyecto y sus objetivos?

FACILITAR LA EXPERIMENTACIÓN

Las instituciones públicas, así como la realidad ciudadana, están en constante evolución. Es normal que en esta evolución algunas personas perciban los cambios como demasiado rápidos o demasiado lentos, y surjan tensiones. La innovación pública radica en la gestión de estos tiempos y adaptaciones.

En tu proyecto, ¿cómo facilitáis espacios para aprender y decidir los siguientes pasos?

AMPLIAR LA RED DE RELACIONES

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.

En tu proyecto, ¿qué acciones estáis llevando a cabo para fortalecer los vínculos entre la administración y la ciudadanía?

PONER EN VALOR A LAS PERSONAS

A menudo, la distancia nos brinda cierta protección. Resulta más sencillo atribuir la responsabilidad de lo que no funciona a quien consideramos diferente. 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.

En tu proyecto, ¿cómo incorporáis a personas de otras áreas?

PROMOVER LA PARTICIPACIÓN COMO DERECHO

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

En tu proyecto, ¿hay claridad respecto al nivel de participación al que estáis invitando y cuáles son sus límites?

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 funcionarial 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

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 concurrencia". 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 caso, 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 crean 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



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

MODELO TRADICIONAL	NOVO MODELO
Cesión de espazo a entidades asoclativas	Cesión de xestión á veciñanza organizada
Título adminístrativo 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



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.

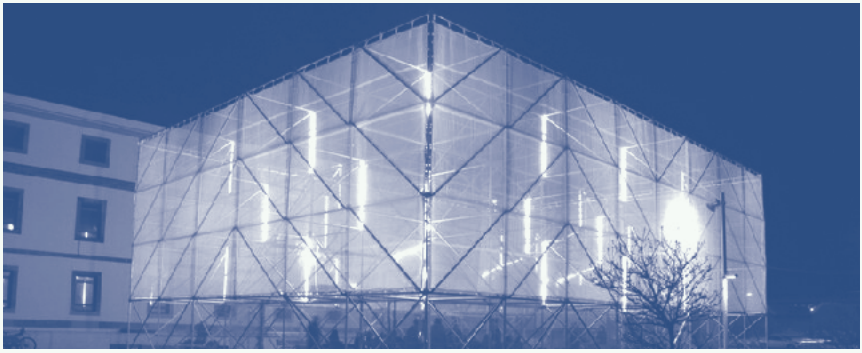
Este lugar destacó por su carácter democrático y horizontal, brindando un entorno de cuidado y escucha; se convirtió en un parlamento público ajeno a los protocolos heredados desde un municipalismo burocrático e inmovilista. La condición irrenunciable de Tribuna Pública como prototipo o experimento cívico 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



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

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.

Atributo **#Presupuesto y recursos**

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



Claves para este atributo

EL VALOR DE SINERGIAS Y CONEXIONES

Necesitamos activar una mirada responsable y sostenible hacia los recursos; esto implica prestar especial atención a iniciativas que ya están funcionando y podemos apoyar, así como a activar proyectos en colaboración que generen mayor impacto al combinar saberes y esfuerzos.

En tu proyecto, ¿qué acciones estáis llevando a cabo para colaborar entre diferentes áreas o departamentos?

LA FINANCIACIÓN CON SUBVENCIONES

Las subvenciones son una de las vías de financiación más utilizadas por las instituciones para reforzar la iniciativa ciudadana y su acción solidaria. Las convocatorias y los criterios de evaluación reflejan una declaración de intenciones sobre el tipo de sociedad que se pretende impulsar.

En tu proyecto, ¿cómo utilizáis esta vía de financiación para fortalecer la iniciativa ciudadana?

PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS ACTIVADORES

Los presupuestos participativos son una de las iniciativas que más presencia han ganado en nuestros municipios. Es una herramienta con un enorme potencial siempre y cuando se convierta en una oportunidad para reforzar la confianza y activar la colaboración ciudadana.

En tu proyecto, ¿en qué medida habéis conseguido activar la colaboración a través de los presupuestos participativos?

CO-FINANCIACIÓN Y MICROFINANCIACIÓN

Las plataformas de micromecenazgo cívico están facilitando la creación de comunidades en torno proyectos e iniciativas. La participación y el respaldo de las administraciones en estas estrategias ciudadanas abre un abanico de posibilidades para la colaboración en la toma de decisiones conjunta.

En tu proyecto, ¿estáis implementando estrategias digitales que favorezcan la financiación colectiva de iniciativas ciudadanas?

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

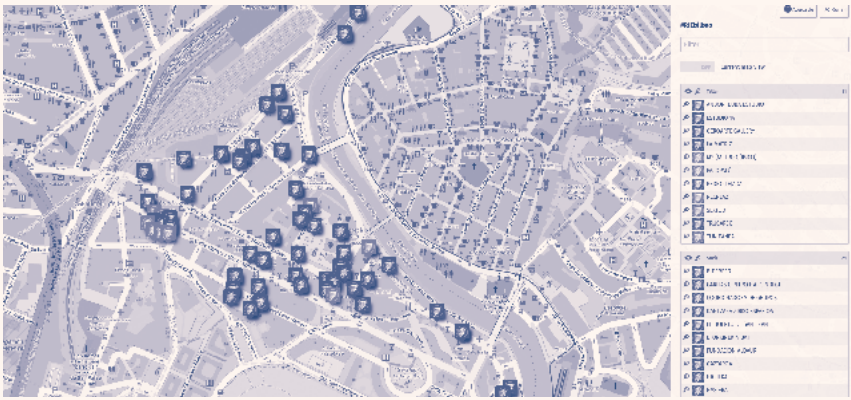
La Red de Intercambio surge como una iniciativa clave para el intercambio de recursos en los barrios de Bilbao La Vieja, San Francisco y Zabala. La plataforma se posiciona como un faro de oportunidades para las asociaciones que buscan fortalecer sus proyectos y promover el desarrollo comunitario.

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



Atributo **#Grado de apertura**

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



Claves para este atributo

DEFINIR EL FOCO Y EL PROPÓSITO

Los retos a los que nos enfrentamos son complejos y se entrelazan con diversos contextos, áreas de conocimiento y competencias que, a menudo, exceden las nuestras. Definir el propósito y explicitar el enfoque es una estrategia clave que nos permite medir y priorizar nuestros recursos y energía.

En tu proyecto: ¿cuáles son las capacidades y potenciales que habéis desarrollado?

EL CONTEXTO Y LOS RETOS SOCIALES

Los proyectos de colaboración público-social se transforman, adaptándose a una realidad y contextos en constante evolución. Necesitamos planificaciones y estructuras que, dotándonos de cierta seguridad y rutina, puedan ayudarnos a evolucionar para dar respuesta a una realidad cambiante y desafiante.

En tu proyecto, ¿cómo gestionáis los cambios de contexto para seguir evolucionando?

METODOLOGÍAS COLABORATIVAS

Son metodologías que permiten aportar conocimiento y experiencia de forma continua, ajustando y mejorando las estrategias con los aprendizajes adquiridos en cada fase del proyecto. La participación progresiva asegura la incorporación de nuevos agentes ampliando así el alcance y la eficacia de las acciones.

En tu proyecto, ¿qué tipo de herramientas de trabajo colaborativo utilizáis?

LOS TIEMPOS Y LOS ESPACIOS

Un proceso que desea ser abierto e inclusivo debe cuidar la accesibilidad (física e intelectual), los tiempos (ritmos, horarios y calendarios) y las necesidades de quienes van a participar. De otro modo, puede tener el efecto contrario y resultar excluyente.

En tu proyecto, ¿cómo planteáis la comunicación con los agentes participantes para asegurar la conexión entre todas las personas implicadas?

SOCIOGRAMA DE AGENTES

Para abordar un reto desde la colaboración, la estrategia debe centrarse en incorporar a los agentes que más significativamente puedan contribuir a su resolución. Inicialmente, pensamos en personas afectadas y especialistas; hay que ampliar la mirada y complementar el mapa de agentes inicial.

En tu proyecto: ¿cómo identificáis los agentes que pueden contribuir a la resolución de un reto?

LA INTERSECCIONALIDAD

La interseccionalidad es un enfoque y una herramienta que permite identificar distintas necesidades, lo que conduce a un mejor diseño de políticas públicas, y facilita que las administraciones puedan establecer relaciones más justas y equitativas en sus espacios de participación.

En tu proyecto: ¿cuáles son las reflexiones internas que habéis hecho en relación con la interseccionalidad?

Sobre GRADO DE APERTURA

Para quienes creemos en la colaboración entre la ciudadanía y la Administración Pública, la disposición a la apertura de estos procesos es fundamental. Evolucionar hacia una mayor apertura implica adoptar una actitud de conexión y transparencia, abriéndonos a la participación de todos los agentes sociales. Este enfoque fortalece la confianza entre la ciudadanía y las instituciones, y permite encontrar soluciones más creativas y ajustadas a las necesidades locales, mejorando así la eficacia y legitimidad de las políticas públicas.

La apertura debe ser una actitud proactiva en la que la administración no solo comparta información, sino que también fomente la implicación corresponsable. Es crucial abrirse, involucrar a agentes diversos: comunidades locales, organizaciones civiles y otros sectores sociales, incorporando diferentes perspectivas y conocimientos que enriquecen la toma de decisiones.

Para que esta apertura de los procesos sea real y efectiva es esencial atender los contextos y retos sociales, sistematizar los procesos mediante las metodologías adecuadas, gestionar y cuidar los tiempos, realizar un mapa de agentes y ajustarse a su naturaleza y condición. Estos pasos nos acercan a una Administración Pública más inclusiva y efectiva, donde la colaboración y la participación activa son pilares fundamentales que contribuyen a construir una sociedad más cohesionada y resiliente, capaz de enfrentar los desafíos presentes y futuros.

Aportes para la conceptualización

Este documento ofrece algunas claves para comprender y atender los aspectos vinculados al grado de apertura en los proyectos y procesos de colaboración público-social:

1. Los proyectos evolucionan conforme cambia el contexto y los retos sociales.
2. Sistematización y aplicación de metodologías de trabajo colaborativo.
3. Entre estar y habitar: la importancia de los tiempos y los espacios.
4. Definir el foco y el propósito conscientes de nuestros límites y de las sinergias que necesitamos activar.
5. Comenzar con un sociograma de agentes: la comunidad interna y las alianzas estratégicas.
6. La interseccionalidad como paradigma para atender las desigualdades en los procesos de colaboración.

1- Los proyectos evolucionan conforme cambia el contexto y los retos sociales.

Los proyectos de colaboración se transforman, adaptándose a una realidad y contextos en constante evolución. Necesitamos planificaciones y estructuras que, dotándonos de cierta seguridad y rutina, puedan ayudarnos a evolucionar para dar respuesta a una realidad cambiante y desafiante. Los proyectos en los que la ciudadanía y la administración colaboran representan una oportunidad para este ejercicio de adaptación e innovación.

Trabajar de manera congruente con el concepto "laboratorio" nos obliga a reforzar una cultura de cambio y adaptación. En un entorno de laboratorio la evolución es algo natural; y los proyectos, de manera congruente, se van transformando.

Existen diversos factores contextuales que pueden influir en estos procesos de cambio:

- Las directrices políticas que guían la acción municipal, foral o gubernamental, como los cambios de legislatura, son momentos clave. Al inicio de estos ciclos es más fácil experimentar y arriesgar.
- Áreas o departamentos. El enfoque del proyecto puede variar sustancialmente en función del área que lo lidere.
- Los colectivos a los que nos dirigimos. Los segmentos de población que se priorizan desde estas áreas también implican cambios importantes como, por ejemplo, dirigirnos a la población más joven o a personas con proyectos de emprendimiento.
- Retos sociales. Adaptamos nuestros servicios a las necesidades de los barrios, ciudad, territorios, y a las personas y organizaciones que los habitan.

Estas claves y directrices determinan de quién dependemos y a quién nos dirigimos. Los cambios impactan en las estrategias, metodologías, y formas de convocar y facilitar los espacios.

En tu proyecto, **¿cómo gestionáis los cambios del contexto para seguir evolucionando? ¿En qué espacios tomáis las decisiones que os orientan a modo de planificación o estructura que da seguridad? ¿Cómo mantenéis la sensibilidad y permeabilidad a los cambios para tomar decisiones que permitan adaptar el proyecto de manera eficiente?**

2- Sistematización y aplicación de metodologías de trabajo colaborativo.

En el contexto de los procesos colaborativos buscamos implementar metodologías que promuevan el trabajo colaborativo y se fundamenten en la participación progresiva. Estas metodologías permiten a los agentes involucrados aportar sus conocimientos y experiencias de manera continua, ajustando y mejorando las estrategias a partir de los aprendizajes adquiridos en cada fase del proyecto. La participación progresiva asegura una incorporación orgánica y robusta de nuevos agentes ampliando el alcance y la eficacia de las acciones emprendidas.

Del caso Coboi Lab nos inspira el concepto de "Arenas de Transición": inician el proceso con un grupo motor de origen diverso, lo que facilita el trabajo colaborativo. Este grupo motor supervisa los avances del reto y tiene la capacidad de movilizar recursos. No podemos comenzar un proceso sin recursos, y tampoco sin la capacidad de atraerlos. Necesitamos implicar a personas que puedan decidir en la asignación de recursos.

Al mismo tiempo, el grupo motor puede seguir ampliando el mapa de agentes, identificando la idoneidad de incorporar a otros al proceso. ¿Qué agentes comparten este mismo reto/propósito? Es importante que las nuevas incorporaciones se sientan interpeladas por el objetivo. También incorporaremos grupos de trabajo.

Es un ejercicio progresivo donde los agentes se van incorporando de manera gradual y según su pertinencia. Estos procesos de apertura, además de propiciar avances sólidos, deben ser iterativos, permitiendo aplicar los aprendizajes obtenidos de una experiencia a otra o en fases posteriores del mismo proyecto.

Resulta interesante establecer herramientas metodológicas propias, tal vez adaptando otras preexistentes al contexto, territorio y casuística de los agentes implicados. Con esto, se generan recursos y conocimientos propios que permanecen en el equipo técnico y pueden ejecutarse en sucesivas ocasiones de forma más autónoma y satisfactoria, ajustándose a la naturaleza de los nuevos retos.

En tu proyecto, **¿qué tipo de herramientas de trabajo colaborativo utilizáis? ¿Cómo identificáis los aprendizajes extrapolables a otras fases u otros procesos? ¿Qué incentivos motivan a las personas que componen el grupo motor? ¿Cómo identificáis que el proceso ha avanzado y podéis dar un nuevo paso?**

3- Entre estar y habitar: la importancia de los tiempos y los espacios.

En referencia a las condiciones que albergan los procesos nos resuena una reflexión de Judith Butler: "Una plaza se define por los cuerpos que no pueden acceder a ella". Un proceso que desea ser abierto e inclusivo debe cuidar la accesibilidad (física e intelectual), los tiempos (ritmos, horarios y calendarios) y las necesidades de quienes van a participar. De otro modo, puede tener el efecto contrario y resultar excluyente.

El tiempo es un factor crucial, ya que los procesos pueden durar desde unos pocos meses hasta varios años. Es vital diseñar la convocatoria y la comunicación adecuadamente, considerando quiénes, cómo y cuándo van a participar. Del mismo modo, se debe tener claro cuál es el producto final y con quién se compartirá, especialmente con quienes tienen poder de decisión a partir de ese resultado.

El espacio juega un papel fundamental. ¿Disponéis de espacios adecuados para estos procesos? Utilizar recursos e infraestructuras disponibles es importante, pero también lo es identificar los espacios adecuados para cada proceso y sus objetivos, y cuidar el entorno. No solo se trata de la dimensión de estar, sino también de habitar. Ofrecer un café o té a las personas que llegan, cuidar los detalles del espacio, y recordar que el clima puede influir tanto positiva como negativamente.

Hoy en día, el espacio virtual es igualmente importante. Las herramientas digitales no solo son útiles para establecer una comunicación abierta; utilizar herramientas visuales compartidas y colaborativas resultan de gran ayuda. La elección de estas herramientas debe ser negociada en las primeras fases para asegurar que todas las personas se sientan cómodas, capacitadas y comprometidas. Contar con la figura de mentoría digital para facilitar el uso de estas herramientas resulta muy beneficioso y empoderador.

En tu proyecto, **¿cómo planteáis la comunicación con los agentes participantes para asegurar la conexión entre todas las personas implicadas? ¿Cómo elegís espacios que resulten más cercanos y significativos para los agentes o aquellos que son más adecuados para la tarea? ¿Cómo diferenciáis los momentos en los que convocáis al espacio institucional de los que os acercáis al espacio de referencia de cada comunidad? ¿Cómo hacéis para que los tiempos no los marque el expediente, sino el proceso con la comunidad?**

4- Definir el foco y el propósito conscientes de nuestros límites y de las sinergias que necesitamos activar.

Los retos a los que nos enfrentamos son complejos y se entrelazan con diversos contextos, áreas de conocimiento y competencias que, a menudo, exceden las nuestras. Además, las personas nos sentimos comprometidas con aquellas propuestas que se alinean con nuestros valores, ya sea por el impacto o por el camino trazado para lograrlo. En este sentido, definir el propósito y explicitar el enfoque es una estrategia clave que nos permite medir y priorizar nuestros recursos y energía.

En esta complejidad de los retos a la que hacemos referencia es clave tener claridad sobre dónde queremos incidir y, por tanto, conocer nuestros límites y lo que queda fuera de nuestro proyecto y objetivo. En los momentos de incertidumbre vinculados a la complejidad de los retos, una actitud de evolución y cambio constante, saber lo que somos y lo que no somos es crucial, como lo es reconocernos y actuar desde lo que es cada agente, colectivo y proyecto sin alimentar discursos de omnipotencia.

Esta reflexión ayuda a ajustar y gestionar las expectativas, y a activar nuestros esfuerzos en aquello que podemos activar de manera eficiente. Necesitamos parar y reflexionar sobre el objetivo de nuestras acciones y aportar claridad al enfoque. Querer abarcar demasiado nos perjudica; hemos de escoger y descartar.

Desde Coboi Lab, el laboratorio de innovación pública de Sant Boi, nos recuerdan: "Trabajamos con acciones, no con soluciones. Nuestro ejercicio es entender el reto y plantear acciones". Este ejercicio nos ayuda a aliarnos con otras personas, proyectos y departamentos que poseen conocimientos que nosotras y nosotros no tenemos o que tienen la capacidad de mover "palancas" que están fuera de nuestro alcance. Por tanto, resulta determinante trabajar de manera colaborativa y en red, tanto dentro de la institución pública como con otros departamentos, áreas e instituciones.

En tu proyecto, **¿cuáles son las capacidades y potenciales que habéis desarrollado? ¿Qué aspectos clave quedan fuera de vuestras habilidades o competencias para responder a vuestro reto? ¿Qué estrategias os han ayudado a incorporar otras habilidades y capacidades para abordar la realidad que os supera? ¿Cómo definís y comunicáis el proyecto de manera que atraiga sin generar promesas difíciles de cumplir?**

5- Comenzar con un sociograma de agentes: la comunidad interna y las alianzas estratégicas.

Para abordar un reto desde la colaboración la estrategia debe centrarse en incorporar a los agentes que más significativamente puedan contribuir a su resolución. Inicialmente, pensamos en las personas afectadas y en especialistas; una mirada más amplia nos invita a proyectar alianzas estratégicas que complementen el mapa de agentes inicial y amplifiquen nuestras acciones.

Un primer paso crucial en el diseño de cualquier proceso colaborativo es la realización de un sociograma. Este mapa de agentes vinculados al reto nos permite segmentar a las personas implicadas, participantes e interesadas, estableciendo estrategias de acción que amplifiquen y diversifiquen los impactos del proceso.

Podemos imaginar diferentes dimensiones de agentes:

- **Comunidades existentes.** Probablemente ya exista una comunidad afectada por el reto que queremos abordar. Compartimos el propósito, pero, ¿cómo sumar esfuerzos? Es esencial poner a su disposición nuestros medios, recursos y herramientas. No solo abrimos nuestro espacio; también nos acercamos al lugar donde están las personas.
- **Alianzas estratégicas.** Es importante buscar agentes que puedan aportar a nuestro reto, aunque no se vean directamente afectados como, por ejemplo, la comunidad educativa (universidades, escuelas técnicas) o sectores económicos, entre otros. Los objetivos, lenguajes y necesidades varían en función de esta comunidad diversa.
- **Dimensión interdepartamental.** Los contextos son cambiantes y la Administración Pública debe evolucionar. En este momento, en el que tenemos un núcleo importante de profesionales cercanos a la jubilación, se presenta una oportunidad para mejorar. Trabajamos con departamentos de gran responsabilidad, cada uno con su propia historia y conocimiento. La evolución no es cambiar por cambiar; se trata de mejorar los procesos de trabajo existentes.

El enfoque colaborativo, estratégico y adaptativo es esencial para enfrentar los retos sociales y mejorar la efectividad de nuestras acciones. Incorporar una diversidad estratégica de agentes y herramientas adecuadas asegura que nuestros proyectos sean inclusivos, eficientes y sostenibles.

En tu proyecto, **¿cómo identificáis a los agentes que pueden contribuir significativamente a la resolución de un reto específico? ¿Cómo diseñáis procesos adaptables a la incorporación de nuevos agentes? ¿De qué manera cuentan vuestros procesos con acciones pensadas para conectar e implicar a agentes de diferente naturaleza? ¿Cómo aprovecháis cada nuevo proceso para renovar las formas de hacer del equipo?**

6- La interseccionalidad como paradigma para atender las desigualdades en los procesos de colaboración.

La interseccionalidad es un enfoque y una herramienta que permite comprender en mayor profundidad la complejidad de las desigualdades y cómo estas interactúan entre sí. Para establecer una colaboración pública efectiva con la ciudadanía esta mirada es, por consiguiente, imprescindible. Por un lado, permite identificar distintas necesidades, lo que conduce a un mejor diseño de políticas públicas. Por otro lado, facilita que las administraciones puedan establecer relaciones más justas y equitativas en sus espacios de participación.

En la medida en la que la interseccionalidad ayuda a que las personas sean conscientes de cuál es la posición que ocupan en las estructuras sociales, se provoca una reflexión en el interior de las administraciones para entender qué relaciones de poder inconscientes pueden estar reproduciéndose en el contacto con la ciudadanía.

Los ejes de opresión (como la raza, la clase, la sexualidad, la edad, el sexo, la etnia, el origen, la capacidad, el género…) se articulan de tal forma que hacen que una misma persona pueda ser oprimida y opresora al mismo tiempo. Por eso, en ese autoanálisis, es esencial considerar el contexto y cómo este altera nuestra posición en relación a otras personas.

Se trata de una herramienta poderosa para comprender, desde las administraciones públicas, la forma en que la interacción entre los múltiples ejes de opresión afecta a su ciudadanía. Esto va a facilitar diagnósticos más precisos y la posterior ideación de respuestas, políticas y servicios, tanto de carácter preventivo como reactivo, que aborden las discriminaciones específicas que muchas personas sufren.

Por último, la interseccionalidad es fundamental, igualmente, para garantizar espacios de participación (diseño, convocatoria, tonos, códigos, horarios, lenguas, moderación, etc.) que, equitativamente y evitando enfoques equidistantes, aseguren la conversación y escucha de todas las voces.

En tu proyecto, **¿cuáles son las reflexiones internas en relación con la interseccionalidad que habéis hecho en vuestra organización? ¿De qué manera la habéis incorporado en los diagnósticos? ¿Qué relaciones desiguales de poder habéis identificado en el ejercicio de procesos participativos? ¿Qué estrategias habéis aplicado para que los espacios de participación sean diversos y equitativos?**

TIPS SOBRE APERTURA

Referencias y/o herramientas que pueden ayudar a entender y enfocar los procesos de apertura de los proyectos y procesos de colaboración público-social.

Cuadro de evolución del laboratorio Coboi Lab

Compartimos este cuadro de la evolución del Laboratorio Coboi Lab, que ilustra las diferentes fases del proyecto según las áreas o departamentos que lo lideran en cada momento. Si el proyecto está liderado por el área de promoción económica, de participación o, directamente, por alcaldía/ presidencia, el enfoque varía sustancialmente.

Si nos fijamos en los colectivos a los que se dirige, en el primer caso convocaban a personas con proyectos de emprendimiento. Posteriormente, se enfocaron en iniciativas sociales y, más recientemente, han centrado su atención en los retos sociales invitando a perfiles diversos y complementarios entre sí.

La manera de nombrar un laboratorio ha evolucionado congruentemente con su liderazgo y los agentes convocados. Así, ha ido modificando su nombre desde "Laboratorio de Emprendimientos Social" a "Laboratorio de Innovación Pública", pasando por "Laboratorio de Innovación Social".

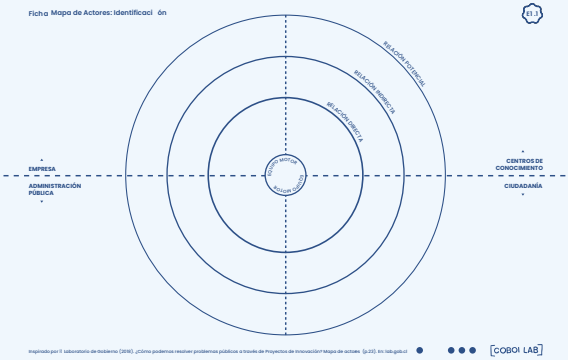
	2015-17	**2017-19**	**2020-23**
Área o departamento municipal	Promoción económica	Participación	Alcaldía
Foco del proyecto	Personas emprendedoras	Iniciativas sociales	Retos sociales
Tipo de laboratorio	Laboratorio de Emprendimiento Social	Laboratorio de Innovación Social	Laboratorio de Innovación Pública

En 2022, el proyecto celebró su décimo aniversario y describió su trayectoria con el siguiente texto: "Desde su creación (...), Coboi ha ido pasando por diferentes etapas, escenarios, morfologías, etc. Como laboratorio, se ha ido adaptando a diferentes necesidades y prioridades en función de cada una de las etapas y la iteración y replanteamiento interno ha sido constante a lo largo de su evolución. Siempre hemos buscado aprender y adaptarnos al contexto, por definición incierto y cambiante. Desde el inicio, hemos querido convertirnos en un instrumento público con el mayor impacto posible".

Mapa de agentes para abrir un proyecto: dispositivo Gobierno de Chile

Desde el proyecto Coboi Lab comparten una ficha diseñada para detectar y mapear a personas y agentes, junto con una serie de pasos que puede permitirnos realizar este trabajo de forma efectiva.

1. **Identificar los 'agentes clave'.** Utilizando el dispositivo, y la reflexión inicial, identificamos a las personas y colectivos cuyas características estén alineadas con el objetivo compartido.
2. **Alinear propósitos.** Se trata de recordar el foco que nos convoca, tener claridad en los objetivos y el alcance para, más tarde, tejer sinergias y complicidades con otras necesidades.
3. **Generar relaciones win-win.** Buscamos activar acciones que impacten positivamente en la calidad de vida percibida de las personas, dirigiendo las propuestas a necesidades compartidas.
4. **Gestionar expectativas.** El nivel de invitación y el de las expectativas que se generan debe ser congruente. Como hemos mencionado antes, es fundamental aportar claridad en los límites de los procesos.
5. **Valorar la colaboración.** Una manera de sentirnos parte de un proyecto tiene que ver con la sensación de estar aportando y de ser útil para el proyecto.



La ficha diferencia entre sectores o tipos de organización de referencia como empresas, administraciones públicas, centros de conocimiento y ciudadanía. Después, en una imagen de círculos concéntricos sitúa a estos agentes según su cercanía con el proyecto; equipo motor, relación directa, indirecta y potencial.

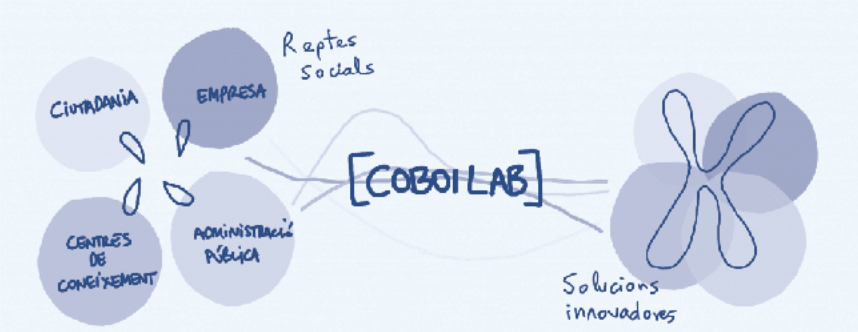
Coboi Lab utiliza material proporcionado por el Gobierno de Chile y disponible en la página web www.lab.gob.cl/landing-block. En este sitio encontraréis dispositivos que pueden ayudar a lo largo de todo el proceso de colaboración.

Precondiciones para la colaboración: una propuesta de Coboi. Lab

Coboi Lab propone estas tres precondiciones para la apertura de un proyecto de colaboración público-social:

1. **Sentido de urgencia para el cambio.** Recordaban el periodo de alarma sanitaria vinculada al COVID-19 como una oportunidad para la innovación. En la búsqueda de respuestas identificaron el potencial de la colaboración y se activaron procesos de alto impacto en un tiempo récord. Tener un reto definido y compartido es clave para alinearnos y dejar en un segundo plano nuestras diferencias.
2. **Disponibilidad y capacidad de movilizar recursos.** Hacen hincapié en la necesidad de convocar a personas y organizaciones que puedan aportar perspectiva al proyecto y, además, tengan el poder de activar procesos y recursos clave. Estos agentes pueden tener perfiles muy diferentes y complementarios: tan importante es la función de una persona encargada del patrimonio, que cuidará del proceso para la cesión de un local, como la de una vecina del barrio, que conectará con otras organizaciones, colectivos o entidades que pudieran utilizar el mismo local.
3. **Existencia de una persona, organización o equipo de referencia.** La consigna "lo hacemos entre todas" no es efectiva; por tanto, es clave que podamos constituir un grupo de personas referentes del proceso, alguien con quién conectar, lanzar preguntas y conversar. Estas personas actúan como anfitrionas del proyecto y facilitan la incorporación de nuevos agentes.

www.coboilab.cat



Ideas a modo de checklist para incluir la interseccionalidad

En el libro de Maria Rodó-Zárate, "Interseccionalidad", se comparte la siguiente experiencia:

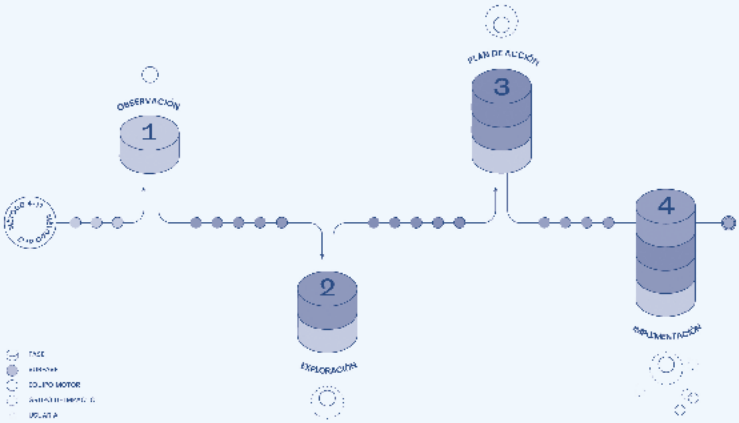
> *"En una ocasión, en un seminario sobre jóvenes LGTB racializadas y sus experiencias con la policía, me sorprendió la enorme voluntad para promover la participación inclusiva, Había sido impulsado por un centro de investigación que trabaja conjuntamente con las comunidades y* ***donaban billetes de metro a las jóvenes participantes*** *para que pudiesen ir al seminario. En los debates semanales utilizaban dinámicas muy inclusivas, como por ejemplo* ***pedir que primero hablasen las jóvenes y las estudiantes,*** *y que solo cuando ya no había nadie de estos grupos que quisiese participar, lo hiciese el profesorado. Se tenía en cuenta* ***que hablasen las mujeres y que hubiese diversidad en cada comisión o acto."***

Hay muchas más experiencias valiosas como, por ejemplo, la del Ajuntament de Terrassa recogida en la Guía para Incorporar la Interseccionalidad en las Políticas Locales. Además, a continuación, se proponen algunos tips o claves que pueden ser de ayuda en el trabajo desde un enfoque interseccional:

Antes de comenzar	**Diagnóstico**	**Preparación proceso de colaboración**	**Durante el proceso**
Se ha hecho una reflexión de las miradas, diversidad y conocimientos del equipo. Se ha eliminado la segmentación por áreas y se ha creado un equipo híbrido que asegure la diversidad de enfoques. Se ha planteado la posibilidad de recibir una formación o invitar a alguien que aporte los enfoques necesarios para hacer un proceso de participación equitativo.	En el diagnóstico y análisis de la situación se han tenido en cuenta variables que representan los distintos ejes de opresión (como la raza, la clase, la sexualidad, la edad, el sexo, la etnia, el origen, la capacidad, el género...). Se ha tenido en cuenta la forma en la que las desigualdades se articulan y afectan a la ciudadanía con la que se desea trabajar. Se han identificado discriminaciones específicas que sufren algunas de las personas de la ciudadanía con la que se desea trabajar.	La convocatoria, si la hubiera, se adapta a la diversidad de realidades de las personas con las que se quiere trabajar (anuncios en colas de supermercados o visitas a los hogares "del jubilado" si son mujeres mayores y autóctonas de clase económica media/baja, por ejemplo) En el diseño del proceso y espacio participativo se han tenido en cuenta aspectos como horarios, accesibilidad, idiomas, tonos o metodologías. Se ha reflexionado sobre el perfil de la persona o personas que facilitarán el encuentro para disminuir al máximo las relaciones de poder en la interacción.	Se han activado estrategias previamente diseñadas para asegurar la participación equitativa de las participantes. Las personas del equipo de la administración han hecho un trabajo previo para activar la escucha atendiendo al contexto de quienes toman la palabra. La información recabada se ordena e interpreta teniendo en cuenta la articulación entre las variables discriminatorias, los objetivos del proceso y el contexto.

Todo el proceso, además, exigirá una constante (auto)evaluación para asegurar que el enfoque interseccional se mantiene. Es fundamental que los procesos participativos huyan de ser visualmente diversos e inclusivos (incluso, en ocasiones, esencialistas y estereotipados) y que, en su lugar, puedan activar pequeñas transformaciones profundas a través de análisis complejos y conversaciones situadas.

Una herramienta para abordar retos de forma colaborativa.



En su labor como laboratorio ciudadano, Coboi Lab ha desarrollado **Mètode 4>17**, una metodología transversal y transferible para guiar los procesos de ideación, diseño, prototipado y prueba de soluciones innovadoras que aborden desafíos complejos desde un enfoque colaborativo y multiactor.

El proceso que propone Coboi Lab consta de las siguientes etapas:

- **Fase 1. Observación.** Se define un desafío de la ciudad a partir de un problema en el territorio y se analiza la capacidad de abordarlo de manera colaborativa.
- **Fase 2. Exploración.** Se identifican e integran las diferentes perspectivas e intereses de los agentes involucrados en el desafío para unificar prioridades y definir una visión compartida.
- **Fase 3. Plan de Acción.** Se comienza a idear y diseñar acciones colaborativas para cada eje de acción definido, acercándose así a la visión de futuro compartida.
- **Fase 4. Implementación.** Se diseñan prototipos de las acciones prioritarias y se planifica su implementación. Además, se decide colectivamente cómo medir los resultados, realizar el seguimiento y evaluar el impacto de las acciones implementadas.

Para crear este método se analizan, estudian y testean diferentes fórmulas empleadas en el ámbito de la innovación social (una perspectiva teórica), que se contrastan con los modos que el propio Ayuntamiento de Sant Boi empleaba para abordar ciertos desafíos de la ciudad (una perspectiva práctica).

Contar con metodologías claras y accesibles, así como con espacios públicos y personas de referencia al servicio de los procesos, ayuda a dar respuesta a los retos del territorio desde una perspectiva más sistémica.

www.coboilab.cat/ca/projectes/metode-de-ciutat

Atributo
#Hibridación

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



Claves para este atributo

PARTICIPACIÓN INCLUSIVA Y DEMOCRÁTICA

La colaboración entre ciudadanía y Administración Pública enfrenta diversas brechas: digitales, estructurales, sociales y de confianza. Para alcanzar una participación inclusiva hay que superar estas barreras a través de la pedagogía de la colaboración y el uso crítico y deliberativo de la tecnología.

En tu proyecto, ¿qué estrategias implementas para reducir las brechas que limitan la participación?

INTERNET EN DISPUTA

Comprender los conflictos en los espacios híbridos implica reconocer la coexistencia de diversos intereses. La hibridación es una oportunidad, ya que el entorno digital puede facilitar la construcción colectiva de manera más efectiva, pero necesitamos ser conscientes de sus límites y riesgos.

En tu proyecto, ¿cómo promueves una perspectiva crítica en el uso de herramientas tecnológicas?

TIEMPO PARA RELACIONES SIGNIFICATIVAS

La tecnología promete liberar tiempo y mejorar la gestión; sin embargo, la mejora real proviene de la forma en que decidimos aprovechar este tiempo extra para enriquecer aspectos menos tangibles como las relaciones interpersonales y los procesos colaborativos.

En tu proyecto, ¿qué prácticas has implementado para asegurar que el tiempo liberado se dedique a fortalecer la calidad de los encuentros y la colaboración?

HERRAMIENTAS LIBRES Y COMUNITARIAS

El *software* libre y el enfoque comunitario ofrecen nuevas formas de acceder a la tecnología de forma más democrática. Estas herramientas permiten la participación activa de las personas en la creación de soluciones digitales promoviendo así la inclusión social en los procesos tecnológicos.

En tu proyecto, ¿cómo facilitas que las personas puedan adaptar las tecnologías a sus necesidades y realidades locales?

COLABORACIÓN CON TECNOLOGÍA

Incorporar herramientas digitales en la colaboración de la Administración Pública plantea el desafío de rediseñar espacios y metodologías. La hibridación, más que una mera opción técnica, debe estar en sintonía con las dinámicas de participación comunitaria.

En tu proyecto, ¿cómo has adaptado las herramientas digitales para que respondan a las necesidades específicas de las personas implicadas?

INFRAESTRUCTURAS PÚBLICAS PARA INTERNET

La inversión en *software* de código abierto e infraestructura pública puede reactivar la creatividad comunitaria y asegurar un acceso equitativo. Reflexionar sobre el impacto político de nuestras decisiones tecnológicas ayuda a construir un modelo más participativo.

En tu proyecto, ¿qué iniciativas exitosas has observado en la inversión en software de código abierto y en infraestructura pública?

Sobre HIBRIDACIÓN

La hibridación de estrategias presenciales y digitales facilita la colaboración entre la ciudadanía y el personal técnico y político de la Administración Pública. Esta combinación de formatos no solo amplía el acceso a la participación, sino que favorece la inclusión, teniendo en cuenta que las herramientas digitales abren nuevas oportunidades de interacción sin sustituir el valor del encuentro presencial, clave para fortalecer la confianza y los vínculos comunitarios.

Integrar la dimensión digital en los procesos participativos no implica simplemente actualizar los canales de comunicación. Es necesario que esta hibridación fortalezca el tejido social garantizando un acceso equitativo a toda la ciudadanía y generando espacios colaborativos donde la tecnología actúe como un puente para el diálogo y la toma de decisiones compartida. Este enfoque busca que las voces ciudadanas tengan un papel activo y significativo en el diseño de políticas y servicios públicos que realmente respondan a sus necesidades.

Para que esta hibridación sea transformadora, la administración debe apostar por herramientas de código abierto y por procesos participativos que se adapten a las realidades de la ciudadanía. Esto transforma la tecnología en un medio que promueve un modelo de colaboración más horizontal, inclusivo y transparente, optimizando así recursos y tiempo.

En definitiva, esta estrategia no solo busca construir una Administración Pública que escuche, sino que también invite a la ciudadanía a colaborar activamente en la toma de decisiones, avanzando hacia una gobernanza más cercana y pertinente frente a los desafíos sociales actuales.

Aportes para la conceptualización

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

1. Participación ciudadana inclusiva y democrática: estrategias para superar brechas.
2. Una Internet en disputa con intereses encontrados.
3. Infraestructuras públicas para una Internet democrática y colaborativa.
4. Aumentar la colaboración mediante la apropiación de herramientas digitales.
5. Reconducir el tiempo y la energía que liberamos a relaciones significativas.
6. Herramientas digitales libres para la dinamización comunitaria.

1- Participación ciudadana inclusiva y democrática: estrategias para superar brechas

La colaboración entre ciudadanía y Administración Pública enfrenta diversas brechas que van más allá de las digitales e incluyen brechas estructurales, sociales y de confianza. Para alcanzar una participación inclusiva hay que superar estas barreras a través de la pedagogía de la colaboración y el uso crítico y deliberativo de la tecnología. Se plantea recuperar el potencial de las herramientas digitales para construir comunidad y fortalecer la democracia.

Abordar las brechas que dificultan la colaboración entre la ciudadanía y la Administración Pública es un reto que va más allá de la brecha tecnológica. Existen múltiples factores que limitan la implicación de ciertos colectivos en los procesos participativos: la desconfianza, la falta de comprensión de las herramientas y plataformas, o la percepción de que su participación no es relevante. Estas son barreras que no siempre están ligadas a la tecnología, pero que impactan profundamente en la participación ciudadana.

Por eso, es clave promover una pedagogía de la colaboración público-social desde edades tempranas. Este enfoque no solo fortalece la cultura participativa, sino que también construye confianza y empodera a la ciudadanía buscando remedios contra la desafección.

A pesar de que la brecha digital se va reduciendo, su impacto sigue siendo significativo. Hoy en día, la tecnología tiene el potencial de convertirse en un espacio para el encuentro y la deliberación, pero se ha desviado hacia el consumo y el ocio. Nuestro desafío es recuperar esa tecnología para el bien común, asegurando la inclusión de la ciudadanía para reflexionar sobre aspectos complejos en un momento de atención dispersa y polarizada.

Para hacerlo necesitamos referentes, herramientas y propuestas que sustenten conversaciones, faciliten la toma de decisiones y refuercen la colaboración y la confianza, haciendo de la innovación en políticas públicas un proceso, de verdad, inclusivo.

En tu proyecto, **¿qué estrategias implementas para reducir las brechas estructurales que limitan la participación ciudadana? ¿Cómo identificas y abordas los factores que generan desconfianza o confusión en la ciudadanía? ¿De qué manera integras las herramientas digitales para fomentar la construcción de comunidad y fortalecer la democracia?**

2- Una Internet en disputa con intereses encontrados

Comprender los conflictos en los espacios híbridos implica reconocer la coexistencia de diversos intereses, ya sea en entornos digitales, presenciales o mixtos. Abordar estas tensiones permite ajustar nuestras acciones y mejorar la colaboración. La hibridación representa una oportunidad, ya que el entorno digital puede facilitar la construcción colectiva de manera más eficiente y efectiva. Al mismo tiempo, necesitamos ser consciente de sus límites y riesgos.

La hibridación digital nos obliga a definir el modelo que buscamos, ya que lo digital está en disputa. Las prácticas extractivistas y los entornos cerrados limitan nuestra capacidad de intervención. Actualmente, el panorama está dominado por grandes corporaciones tecnológicas que centralizan el control y limitan el potencial de la tecnología para el bien común.

Lo digital no es abstracto; es tangible. Internet es una red física de infraestructuras controladas por estas grandes corporaciones que monopolizan la comunicación y gestionan recursos como, por ejemplo, los satélites. A su vez, esta práctica consume energía y genera un impacto ecológico significativo, una realidad más física que contrasta con la idea etérea de la "nube".

El entorno digital está lleno de contradicciones. Sin una regulación democrática efectiva, hemos perdido el control sobre nuestras interacciones. Esto impacta en nuestras relaciones, afecta la salud mental y alimenta discursos de odio. La tecnología, marcada por los sesgos de Silicon Valley, tiende a homogeneizar realidades y eliminar la diversidad.

Asimismo, la transformación del trabajo y el uso prematuro de redes sociales en niños, niñas y adolescentes son problemas urgentes. La responsabilidad en la creación y uso de tecnología está fragmentada, culpabilizando al individuo por problemas que van más allá de su control y que afectan gravemente su salud. La inteligencia artificial añade aún más complejidad a este escenario global.

En tu proyecto, **¿cómo promueves una perspectiva crítica en el uso de herramientas tecnológicas? ¿De qué manera gestionas los impactos ambientales y la dependencia de infraestructuras digitales? ¿Cómo abordas los riesgos asociados a la salud mental y los sesgos tecnológicos en el uso de herramientas digitales? ¿Qué estrategias has implementado para garantizar una regulación adecuada de la inteligencia artificial?**

3- Infraestructuras públicas para una Internet democrática y colaborativa

Para fortalecer la democracia y fomentar una colaboración efectiva entre la ciudadanía y la administración, es importante replantear nuestro enfoque hacia la tecnología. La inversión en *software* de código abierto e infraestructura pública puede reactivar la creatividad comunitaria y asegurar un acceso equitativo. Reflexionar sobre el impacto político de nuestras decisiones tecnológicas nos ayudará a construir un modelo más participativo y transparente.

La apuesta por una Internet y herramientas digitales públicas puede ser fundamental para la apropiación tecnológica, la colaboración público-social y el fortalecimiento de la democracia. Para lograrlo, necesitamos fomentar la inversión en *software* de código abierto e infraestructura tecnológica que nos permitiría involucrarnos activamente en la creación y gestión de recursos digitales. Este enfoque reivindica una cultura *hacker* que valora el conocimiento compartido y la innovación colaborativa.

La inversión pública en herramientas digitales puede ofrecer una alternativa viable, permitiendo a las administraciones crear y mantener soluciones adaptadas a las necesidades comunitarias. Este impulso hacia la creación y uso de *software* público y comunitario puede ir más allá de la simple digitalización de procesos tradicionales y abrir nuevas oportunidades para la participación activa y el desarrollo colectivo. Esta hibridación abarca capas técnicas, digitales, públicas y privadas que deben reconsiderarse bajo una óptica democrática.

Necesitamos promover una conciencia sobre el potencial de las licencias abiertas y los datos públicos. Las administraciones públicas tienen la capacidad de desarrollar herramientas digitales que respalden la colaboración y el bienestar comunitario, acercándonos a un futuro donde la tecnología se convierta en una fuerza para la construcción de una sociedad más inclusiva y participativa.

En tu proyecto, **¿qué iniciativas exitosas has observado en la inversión en *software* de código abierto y en infraestructura pública que haya mejorado la colaboración ciudadana? ¿De qué manera han contribuido estas iniciativas a aumentar la transparencia y la participación? Reflexiona sobre cómo podrías aplicar estos enfoques para fortalecer la cooperación público-social en tu contexto.**

4- Aumentar la colaboración mediante la apropiación de herramientas digitales

El reto de incorporar herramientas digitales en la colaboración dentro de la Administración Pública exige un rediseño de espacios y metodologías. No basta con digitalizar procesos; es necesario apropiarse de las tecnologías para generar encuentros más efectivos. Lo híbrido, lejos de ser solo una opción técnica, debe también alinearse con las lógicas de participación comunitaria.

Adoptar un enfoque híbrido en la Administración Pública no es solo un reto técnico, sino también un desafío organizativo. A menudo, nos vemos atrapados en prácticas limitadas, como el uso masivo de correos electrónicos, sin desarrollar metodologías que promuevan una colaboración más abierta y transversal. Aunque la digitalización ha facilitado la recogida de datos, no hemos logrado integrar esta información en procesos colaborativos que nutran nuestras decisiones.

La clave radica en la apropiación de las herramientas digitales, usándolas no solo para gestionar información, sino también para adaptarlas a nuestros propios objetivos colaborativos. En lugar de replicar modelos predefinidos, es necesario aprender de prácticas como la -ya comentada- cultura hacker, que promueve el trabajo en red y de manera horizontal. La tecnología debe estar al servicio de los equipos, ayudando a dinamizar procesos en lugar de convertirse en un obstáculo burocrático.

Es igualmente importante no subestimar el valor del encuentro físico. A pesar de las ventajas del teletrabajo, muchas decisiones estratégicas requieren de interacción presencial, donde las personas puedan aportar desde un enfoque técnico y relacional. Las reuniones mixtas, si no están adecuadamente diseñadas, tienden a ignorar a quienes participan de forma virtual, generando exclusión. Lo híbrido debe ser flexible, permitiendo a los equipos negociar qué encuentros serán presenciales y cuáles telemáticos, adaptándose a las necesidades de todas las personas, incluidas personas con discapacidad o mayores que enfrentan barreras tecnológicas.

Mirar la tecnología desde una perspectiva crítica y colaborativa nos invita a repensar el diseño de nuestros procesos. Se trata de construir un ecosistema en el que la tecnología impulse la participación, favoreciendo comunidades más horizontales y cohesionadas, siempre priorizando el acceso equitativo y la adaptabilidad.

En tu proyecto, **¿cómo has adaptado las herramientas digitales para que respondan a las necesidades específicas de las personas implicadas? ¿En qué medida has equilibrado la participación en encuentros presenciales y virtuales, asegurando una inclusión efectiva? ¿Qué prácticas colaborativas basadas en tecnologías digitales has implementado para mejorar la transversalidad en los procesos de toma de decisiones?**

5- Reconducir el tiempo y la energía que liberamos a relaciones significativas

La tecnología promete liberar tiempo y mejorar la gestión, pero surge una pregunta: ¿hacia dónde dirigimos esa energía recuperada? Más allá de aumentar la producción, el verdadero reto radica en reflexionar sobre si empleamos este tiempo adicional para enriquecer aspectos menos tangibles como las relaciones interpersonales y los procesos colaborativos. La mejora real proviene de la forma en que decidimos aprovechar este tiempo extra.

El avance de la tecnología nos ha proporcionado herramientas que optimizan el tiempo y la eficiencia. Sin embargo, a medida que agilizamos procesos, corremos el riesgo de alejarnos de lo que realmente beneficia a nuestras comunidades y equipos: las interacciones humanas y la construcción de relaciones significativas. Las herramientas tecnológicas, en su afán por automatizar tareas, han sido absorbidas por la lógica del consumo rápido, lo que nos distancia de su potencial para fortalecer vínculos y mejorar procesos.

Más allá de incrementar la productividad, podríamos preguntarnos si utilizamos las ventajas tecnológicas para profundizar en aspectos que no son inmediatamente medibles, como la calidad de los encuentros y la colaboración. La eficiencia, por sí sola, puede ser insuficiente si no se acompaña de una mejora en la forma en que nos relacionamos o en la calidad de los procesos internos. El desafío no es solo ahorrar tiempo, sino reconducirlo hacia formas más cuidadosas y humanas de construir juntas y juntos.

Esto plantea una elección: o seguimos incrementando el ritmo y la producción, o apostamos por procesos que prioricen el contacto humano, la reflexión y la cercanía. En este contexto, la tecnología puede ser tanto una herramienta de mejora como una barrera que perpetúe la desconexión, si no la utilizamos con una intención clara. Las relaciones y la colaboración deben ser las que se beneficien del tiempo que liberamos, no solo la capacidad de hacer más cosas en menos tiempo.

En tu proyecto, **¿cómo generas confianza en las relaciones sustentadas en herramientas digitales? ¿Qué prácticas específicas has implementado para asegurar que el tiempo liberado con herramientas digitales se dedique a fortalecer la calidad de los encuentros y la colaboración? ¿Cómo promueves un uso de la tecnología que priorice el contacto humano y la reflexión, en lugar de enfocarse en la velocidad y la cantidad de tareas realizadas?**

6- Herramientas digitales libres para la dinamización comunitaria

El *software* libre y el enfoque comunitario proporcionan nuevas formas de acceder a la tecnología de manera más democrática. Estas herramientas permiten la participación activa de las personas en la creación y personalización de soluciones digitales, eliminando barreras económicas y promoviendo la inclusión social en los procesos tecnológicos.

El *software* libre facilita la inclusión tecnológica en las comunidades al eliminar los costes asociados a las licencias comerciales. Esto permite que cualquier colectivo acceda a herramientas de calidad, independientemente de sus recursos económicos, lo que contribuye a reducir la brecha digital, un aspecto clave para combatir la exclusión social.

Además de su accesibilidad, el *software* libre fomenta la participación activa de las personas en la creación y modificación de estas herramientas. Las comunidades no solo usan la tecnología, sino que también pueden adaptarla a sus necesidades específicas, potenciando su capacidad de tomar decisiones autónomas y generando soluciones ajustadas a sus realidades locales. Este enfoque refuerza la implicación y el sentido de pertenencia en los procesos tecnológicos.

Agentes como Saregune demuestran cómo el *software* libre, combinado con un enfoque comunitario, no solo proporciona acceso a la formación, sino que también crea oportunidades laborales que fortalecen el tejido social. Las personas adquieren competencias tecnológicas que les permite integrarse activamente en la sociedad, ya sea como dinamizadoras o como participantes activas en redes comunitarias.

El *software* libre también destaca por su capacidad para ser reutilizado y adaptado, reduciendo así el impacto medioambiental. Esto facilita que las comunidades puedan desarrollar proyectos sostenibles a largo plazo, aprovechando al máximo los recursos disponibles. Así, las herramientas libres no solo fomentan la inclusión tecnológica, sino que también refuerzan la sostenibilidad social.

En tu proyecto, **¿cómo has integrado la colaboración comunitaria en la adaptación de herramientas tecnológicas? ¿Qué estrategias has puesto en marcha para reducir la dependencia de licencias privativas en el uso del *software*? ¿De qué manera facilitas que las personas puedan adaptar las tecnologías a sus propias necesidades y realidades locales?**

TIPS SOBRE HIBRIDACIÓN

Referencias y/o herramientas que pueden ayudar a entender y enfocar la hibridación en los proyectos y procesos de colaboración público-social.

Mediación digital en el Ayuntamiento de Bilbao – Punto de Ayuda Digital

El proyecto de mediación digital, impulsado por el Ayuntamiento de Bilbao, tiene como objetivo principal mejorar la inclusión y competencia digital de la ciudadanía, abordando la brecha tecnológica que limita el acceso a servicios y la participación en procesos públicos. En un contexto donde la digitalización es cada vez más necesaria, es crucial garantizar que todas las personas que conforman la comunidad puedan acceder y utilizar las herramientas digitales de manera efectiva.

El proyecto se basa en la figura de las y los mediadores digitales, quienes realizan una labor de intermediación entre la tecnología y la ciudadanía. Estas personas mediadoras ofrecen formación y apoyo personalizado, ayudando a la ciudadanía a familiarizarse con dispositivos, plataformas digitales y servicios en línea. Su labor abarca desde la atención personal para cualquier gestión y trámite digital que se requiera hasta la enseñanza básica sobre el uso de tecnología, así como la capacitación en el manejo de herramientas específicas relacionadas con los servicios municipales y la participación en iniciativas comunitarias.

Al mismo tiempo, el proyecto fomenta la colaboración entre la Administración Pública y la ciudadanía mediante la optimización del uso de tecnologías digitales. Al empoderar a la ciudadanía con habilidades digitales no solo se facilita el acceso a servicios, sino que también se promueve una mayor participación autónoma en la vida cívica y comunitaria.

Software libre y enfoque comunitario: caso Saregune

Saregune, con sede en el Casco Viejo de Vitoria-Gasteiz, se ha convertido en un referente en la promoción de la inclusión digital mediante el uso del *software* libre. Su objetivo central es eliminar las barreras tecnológicas y económicas ofreciendo acceso gratuito a herramientas digitales, y fomentando la participación activa de colectivos en situación de vulnerabilidad. A través de formaciones y acompañamiento, Saregune potencia el desarrollo personal y profesional de las personas para mejorar sus competencias tecnológicas y, al mismo tiempo, construir una comunidad más equitativa y cohesionada.

Saregune busca empoderar a través del aprendizaje compartido, ofreciendo un espacio de colaboración donde las y los participantes pueden adaptar las tecnologías libres a sus propias necesidades y contextos. Su enfoque va más allá del ámbito digital, promoviendo la cohesión social y utilizando la tecnología como una vía para fortalecer redes comunitarias y mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. Además, fomenta un uso consciente y responsable de las herramientas digitales alineado con la idea de crear un entorno más inclusivo y accesible para todas las personas.

Entre otras iniciativas, Saregune desarrolla acciones de dinamización social a través de las TIC, dirigidas a mejorar las competencias laborales de colectivos vulnerables. También colabora con asociaciones locales proporcionando apoyo tecnológico para fomentar la participación ciudadana y fortalecer el tejido social. Asimismo, cuenta con un repositorio de recursos que facilita el empoderamiento en competencias digitales.

www.saregune.net



Uso ético y responsable de la tecnología: Helduak Zabaltzen + Xnet

En un mundo cada vez más digitalizado, es necesario promover un uso ético y responsable de la tecnología. El acceso a las herramientas digitales, además de ser inclusivo, debe garantizar que las personas comprendan los riesgos y oportunidades que ofrece el entorno digital. Esto implica fomentar el acceso equitativo a la tecnología para todos los sectores de la sociedad, desde las personas mayores hasta las jóvenes, al tiempo que se protegen derechos fundamentales como la privacidad y la seguridad en línea.

El proyecto Helduak Zabaltzen responde a esta necesidad desde la inclusión digital de personas adultas y mayores en Euskadi. Su enfoque busca garantizar que estos colectivos, a menudo alejados de la tecnología, adquieran las habilidades necesarias para participar activamente en la sociedad digital. A través de formación y acompañamiento, este proyecto ayuda a superar las barreras tecnológicas y fomenta una ciudadanía más conectada e integrada.

Por otro lado, Xnet, con sede en Barcelona, se dedica a la defensa de los derechos digitales y la alfabetización crítica. Xnet aboga por un Internet seguro y equitativo, protegiendo la libertad de expresión y la privacidad. Este proyecto actúa como guardián de los derechos civiles en el entorno digital, luchando contra la monopolización tecnológica y promoviendo una mayor transparencia en la gestión de datos personales.

www.helduakzabaltzen.eus + www.xnet-x.net/es



Administración Pública que impulsa *software* libre: Decidim y LinEx.

Los casos de Decidim y LinEx demuestran que la Administración Pública puede desarrollar e impulsar *software* libre adaptado a sus necesidades y con múltiples beneficios. Al apostar por soluciones propias y abiertas, las instituciones evitan la dependencia de licencias de grandes corporaciones y ganan en autonomía, flexibilidad y capacidad de respuesta ante las necesidades locales.

Decidim, creado en 2016 por el Ayuntamiento de Barcelona, es un claro ejemplo de cómo el *software* libre puede ser una herramienta clave para la participación ciudadana. Desarrollada bajo código abierto, esta plataforma permite a cualquier ciudad o entidad adaptarla, modificando sus funciones según los requerimientos locales. Decidim no solo gestiona procesos participativos, sino que también contribuye a la transparencia al permitir que el código esté accesible y que cualquier administración o persona pueda revisarlo y adaptarlo a nuevos escenarios. Este tipo de plataforma refuerza la democracia directa, permitiendo a la ciudadanía involucrarse de manera activa en las decisiones públicas.

Por su parte, LinEx, lanzada por la Junta de Extremadura en 2002, fue una de las primeras apuestas públicas por un sistema operativo libre. Basada en Linux, LinEx generó un ahorro significativo al evitar el pago de licencias comerciales e impulsó la alfabetización digital en una región con acceso limitado a la tecnología. La administración mantuvo el control total sobre el *software*, ajustándose a las necesidades de los centros educativos y los organismos públicos, demostrando así cómo el *software* libre puede adaptarse a contextos sociales, económicos y culturales específicos. Ambos casos muestran que las herramientas libres no solo son una alternativa viable, sino que aportan autonomía tecnológica a la Administración Pública, garantizando el control y la posibilidad de adaptar la tecnología a los desafíos locales sin depender de terceros.

www.decidim.org + www.es.wikipedia.org/wiki/GnuLinEx
+ www.emtic.educarex.es/linex



Consejos de distrito por *streaming* en Barcelona + Asambleas Ciudadanas.

En nuestros ayuntamientos ya ponemos en marcha espacios de participación y colaboración híbridos: presupuestos participativos, reuniones mixtas (presenciales y en línea) o la elección de carteles de fiestas, entre otros. La Diputación Foral de Gipuzkoa, por ejemplo, nos recuerda que en los proyectos que involucran a municipios pequeños, las personas agradecen mucho la posibilidad de conectarse y trabajar digitalmente.

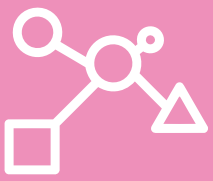
En Barcelona, todos los consejos de distrito se retransmiten por *streaming*, permitiendo la participación en línea. Tras la pandemia, al recuperar los encuentros presenciales, la participación digital ha aumentado significativamente. Aunque tenemos limitaciones físicas, nuestro objetivo es asegurar que el mayor número de personas pueda participar en estos procesos. La modalidad híbrida nos brinda la oportunidad de ir más allá de las restricciones tradicionales. Todas las personas tenemos derecho a participar, y no es necesario que todo sea sincrónico. La capa digital amplifica la participación y otorga mayor visibilidad a la participación presencial.

En este sentido, las asambleas ciudadanas también son un espacio que crece gracias a una apuesta híbrida. Se organizan encuentros deliberativos donde la invitación se realiza por sorteo a partir del propio censo. En Barcelona, en los últimos años, se han realizado tres asambleas: Foro joven, la Asamblea ciudadana por el Clima y la Asamblea Metropolitana.



Atributo
#Coordinación

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



Claves para este atributo

INTEGRACIÓN DE POLÍTICAS

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 y crear "reglas de juego" es determinante, mientras que los grupos motores garantizan el cumplimiento de principios acordados.

En tu proyecto, ¿cómo se ha establecido un marco común que guíe a todos los agentes hacia un mismo objetivo?

LABORATORIOS PARA EL DIÁLOGO

Los espacios de coordinación funcionan como laboratorios de diálogo donde administración y ciudadanía construyen objetivos comunes y relaciones de confianza. La flexibilidad y la definición clara de roles impulsa la participación de todas las personas.

En tu proyecto, ¿qué cambios se han implementado en los espacios de encuentro para garantizar un diálogo más inclusivo y representativo?

VOLUNTAD POLÍTICA Y APOYO INSTITUCIONAL

La estabilidad y continuidad de los proyectos de colaboración público-social se fundamenta en una sólida base institucional y normativa, que asegura que los procesos trasciendan decisiones puntuales dotándolos de coherencia y consistencia en la acción conjunta.

En tu proyecto, ¿cómo has contribuido a que el liderazgo del proyecto cuente con un respaldo institucional sólido?

EL PAPEL DE LA FACILITACIÓN

Las personas facilitadoras desempeñan un papel importante como mediadoras, promoviendo una comunicación clara, creando un entorno inclusivo donde todas las voces sean escuchadas y permaneciendo hasta que los equipos estén preparados para avanzar de forma autónoma.

En tu proyecto, ¿qué estrategias has empleado desde la facilitación para fortalecer la confianza entre administración y ciudadanía?

LIDERAZGO TRANSVERSAL Y PARTICIPATIVO

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.

En tu proyecto, ¿qué estrategias utilizas para consolidar el liderazgo transversal en los equipos?

HACIA UNA SOSTENIBILIDAD REAL

Ajustar los recursos a las expectativas ciudadanas 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.

En tu proyecto, ¿qué medidas has tomado para equilibrar la dotación de recursos con las expectativas generadas?

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 convenido.

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" 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.

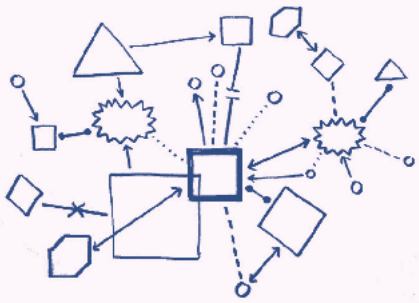
Creado en la década de 1930 por Jacob Levy Moreno, pionero de la sociometría, inicialmente se utilizó en contextos educativos y laborales para analizar dinámicas grupales, identificar líderes y detectar áreas de conflicto.

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

Atributo **#Trama comunitaria**

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



Claves para este atributo

TRAMA COMUNITARIA COMO ECOSISTEMA DIVERSO

La trama comunitaria es un ecosistema plural, dinámico y cambiante donde conviven agentes diversos. Reconocer esta complejidad es clave para impulsar procesos inclusivos y sostenibles de colaboración público-social que respeten la diversidad de formas de hacer, estar y construir lo común.

En tu proyecto, ¿qué estrategias utilizas para dar cabida a colectivos y personas con baja organización o visibilidad?

LIDERAZGOS, ROLES Y DISTRIBUCIÓN DEL PODER

En los procesos de colaboración público-social el liderazgo tiende a concentrarse en la administración. Para que sea realmente compartido, es necesario redistribuir responsabilidades, generar confianza y reconocer los liderazgos comunitarios como parte activa del impulso colectivo.

En tu proyecto, ¿cómo promueves liderazgos diversos y legítimos en el ecosistema comunitario?

PROCESOS, TIEMPOS Y SOSTENIBILIDAD

El trabajo comunitario necesita tiempo, continuidad y cuidado. La urgencia institucional y la lógica del resultado a corto plazo pueden debilitar procesos que requieren maduración, vínculos sostenidos y cocción lenta. Sostener lo comunitario implica respetar sus ritmos y dotarlos de estabilidad.

En tu proyecto, ¿qué haces para acompasar los ritmos institucionales a los comunitarios?

APRENDIZAJES, ESTRATEGIAS Y ENFOQUES

Los procesos comunitarios generan aprendizajes valiosos aunque, a menudo, invisibles. Reconocerlos, sistematizarlos y compartirlos fortalece la práctica y permite consolidar estrategias adaptadas a cada contexto. Aprender de lo vivido es condición para sostener la colaboración público-social.

En tu proyecto, ¿cómo visibilizas y sostienes las estrategias informales que ya están funcionando?

IMAGINARIOS Y HORIZONTES TRANSFORMADORES

La comunidad no es un lugar ideal ni exento de conflicto; es un espacio de tensiones, diferencias y negociaciones constantes. Asumir esta complejidad y abrirse a imaginar otros modos de convivencia es clave para construir procesos transformadores desde lo público y lo social.

En tu proyecto, ¿qué haces para acompañar los conflictos como parte legítima del trabajo comunitario?

PRESENCIA, ESCUCHA Y RECONOCIMIENTO

La confianza no se decreta, se cultiva con presencia continuada, escucha activa y reconocimiento genuino. La administración necesita habitar los espacios comunitarios desde la cercanía y la humildad mostrando disponibilidad para conectar con realidades diversas y procesos vivos.

En tu proyecto, ¿cómo haces sentir tu presencia en los espacios comunitarios de forma no invasiva?

Sobre TRAMA COMUNITARIA

Llamamos trama comunitaria al entramado diverso de relaciones, vínculos y estructuras que configuran y sostienen la vida colectiva en un territorio. Su fortalecimiento es clave para una colaboración público-social más inclusiva, sostenible y conectada con las realidades de la ciudadanía. Reconocer esta trama implica mirar más allá de las estructuras formales y dar valor a los procesos relacionales, los afectos, los aprendizajes compartidos y la presencia sostenida en lo cotidiano.

Impulsar esta mirada comunitaria desde la administración no significa únicamente abrir espacios de participación, sino acompañar de forma activa, cercana y adaptativa. Esto requiere comprender la complejidad de los ecosistemas locales, redistribuir el liderazgo, generar confianza y crear condiciones para que la diversidad sea una riqueza, no un obstáculo. Apostar por lo comunitario es también asumir que el conflicto forma parte del camino y que los tiempos de la transformación no siempre coinciden con los ritmos institucionales.

Este enfoque invita a repensar prácticas, revisar estructuras y ensayar nuevas formas de hacer en común. Supone construir desde lo que ya existe, aprender de lo que funciona y sostener lo que apenas empieza. En definitiva, no se trata solo de atender lo comunitario, sino de habitarlo, acompañarlo y construir horizontes compartidos más justos, vivos y transformadores.

Aportes para la conceptualización

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

1. La trama comunitaria como ecosistema diverso: reconocer la complejidad para fortalecer la colaboración.
2. Liderazgos, roles y distribución del poder: equilibrar protagonismos para una colaboración más justa.
3. Presencia, escucha y reconocimiento: estar, escuchar y reconocer como forma de construir confianza.
4. Procesos, tiempos y sostenibilidad: cuidar los ritmos para fortalecer lo comunitario.
5. Aprendizajes, estrategias y enfoques: valorar lo aprendido y construir desde lo que ya funciona.
6. Imaginarios, conflictos y horizontes transformadores: habitar la tensión para abrir caminos hacia futuros posibles.

1. La trama comunitaria como ecosistema diverso: reconocer la complejidad para fortalecer la colaboración

La trama comunitaria es un ecosistema plural, dinámico y cambiante donde conviven agentes diversos. Reconocer esta complejidad es clave para impulsar procesos inclusivos y sostenibles de colaboración público-social que respeten la diversidad de formas de hacer, estar y construir lo común.

En estos ecosistemas conviven organizaciones consolidadas junto a colectivos informales o redes frágiles. Esta convivencia genera desigualdades, pero también una gran riqueza de saberes, prácticas e iniciativas. El reto está en crear condiciones para que todas las voces puedan formar parte sin exigir uniformidad ni imponer modelos organizativos cerrados.

La comunidad no es solo una red de agentes, sino también un espacio simbólico donde se entrelazan historia, identidad, afectos y conflictos. Cada territorio trae consigo relatos colectivos que influyen en cómo se construyen los vínculos y se perciben las intervenciones institucionales. Reconocer y escuchar estos relatos no es un gesto complementario, sino una condición esencial para que el trabajo comunitario arraigue y genere sentido. Reconocer los límites individuales y colectivos —en tiempos, capacidades y ritmos— permite ajustar las expectativas, cuidar a quienes participan y sostener procesos más realistas y duraderos.

Existen diversas maneras de organizar el tiempo, el compromiso y el liderazgo. La administración opera con marcos estables, mientras que lo comunitario requiere presencia sostenida, escucha y adaptación constante. Apostar por un enfoque ecosistémico implica comprender esa diferencia y articular las relaciones desde la diversidad, no desde la homogeneidad.

En tu proyecto, **¿cómo reconoces la diversidad de agentes, ritmos y realidades en el ecosistema comunitario? ¿Qué estrategias utilizas para dar cabida a colectivos y personas con baja organización o visibilidad? ¿De qué manera integras el componente simbólico y emocional de los territorios en los procesos de colaboración? ¿Qué espacios o mecanismos has puesto en marcha para que la diferencia no sea un obstáculo, sino una oportunidad para fortalecer la acción conjunta?**

2. Liderazgos, roles y distribución del poder: equilibrar protagonismos para una colaboración más justa

En los procesos de colaboración público-social el liderazgo tiende a concentrarse en la administración. Para que sea realmente compartido, es necesario redistribuir responsabilidades, generar confianza y reconocer los liderazgos comunitarios como parte activa del impulso colectivo.

Aunque el discurso habla de liderazgo compartido, en la práctica este sigue muy ligado a lo institucional. Las decisiones clave, la representación y los recursos suelen gestionarse desde la administración. Esto puede generar desequilibrios y desconfianza, especialmente cuando las comunidades perciben que su participación no es importante para quienes impulsan los proyectos.

Al mismo tiempo, existen liderazgos comunitarios legítimos, situados y arraigados en los territorios. Reconocerlos y apoyarlos implica revisar las dinámicas de poder y crear condiciones para que puedan influir en las decisiones. Este reconocimiento necesita tiempo, escucha y vínculos sostenidos.

Los equipos técnicos tienen un papel clave como figuras puente. A menudo deben mediar entre expectativas institucionales y demandas ciudadanas. Sostener este rol exige formación, respaldo y una revisión continua de los marcos en los que se ejerce. No se trata de delegar sin acompañar, sino de compartir desde la confianza.

Redistribuir el poder no significa desdibujar responsabilidades, sino facilitar un equilibrio dinámico donde cada agente pueda asumir un protagonismo legítimo y coherente con sus capacidades y contexto. En este sentido, es imprescindible construir espacios de diálogo y tomar decisiones de forma transparente y participada.

Contar con un marco de gobernanza claro y que no genere falsas expectativas resulta fundamental para sostener la confianza y la coherencia del proceso. Es importante prestar atención a posibles procesos de institucionalización de la iniciativa ciudadana o de delegación de la responsabilidad pública en la iniciativa cívica.

En tu proyecto, **¿cómo promueves liderazgos diversos y legítimos en el ecosistema comunitario? ¿Qué haces para que la comunidad asuma un papel activo más allá de lo simbólico? ¿De qué manera sostienes el rol técnico como figura facilitadora y no dominante? ¿Cómo compartes las decisiones relevantes con los agentes implicados?**

3. Presencia, escucha y reconocimiento: estar, escuchar y reconocer como forma de construir confianza

La confianza no se decreta, se cultiva con presencia continuada, escucha activa y reconocimiento genuino. La administración necesita habitar los espacios comunitarios desde la cercanía y la humildad mostrando disponibilidad para conectar con realidades diversas y procesos vivos.

La escucha activa implica mucho más que atender peticiones. Implica estar disponible, captar necesidades incluso cuando no se expresan directamente, y dar valor a lo cotidiano. Muchas veces las claves comunitarias no emergen en reuniones formales, sino en espacios informales que requieren sensibilidad y presencia.

Estar presentes no es solo asistir a actos o programar actividades. Supone habitar el territorio desde la relación, participar en lo común y sostener vínculos en el tiempo. Cuando la administración se implica en este plano se refuerzan la confianza y la percepción de legitimidad por parte de la comunidad. En algunos contextos, como los centros de mayores, compartir una comida o una conversación informal se convierte en una vía poderosa para generar confianza, tomar nota de las necesidades y legitimar la acción pública desde la cercanía.

Algunas monografías de puesto en administraciones públicas -documento técnico y descriptivo que detalla de manera sistemática y estructurada todos los aspectos relevantes de un puesto de trabajo- ya recogen estas actividades y este es un buen paso para su reconocimiento.

Reconocer a las personas y colectivos por lo que ya hacen, más allá de su alineación con los objetivos institucionales, es una forma potente de apoyo. Validar sus aportes, incluso si son modestos o poco visibles, refuerza su implicación y genera condiciones para una colaboración más simétrica y duradera.

Esta presencia no siempre requiere grandes recursos. A veces, basta con escuchar, facilitar un contacto, animar una idea o estar disponibles cuando surgen necesidades. Construir desde la relación es una estrategia poderosa que legitima la acción institucional y enriquece el tejido comunitario.

En tu proyecto, **¿cómo haces sentir tu presencia en los espacios comunitarios de forma no invasiva? ¿Qué prácticas utilizas para captar necesidades no formuladas directamente? ¿Cómo reconoces y apoyas a colectivos sin esperar que se ajusten a lo institucional? ¿Qué haces para que la escucha se traduzca en acción y seguimiento real?**

4. Procesos, tiempos y sostenibilidad: cuidar los ritmos para fortalecer lo comunitario

El trabajo comunitario necesita tiempo, continuidad y cuidado. La urgencia institucional y la lógica del resultado a corto plazo pueden debilitar procesos que requieren maduración, vínculos sostenidos y cocción lenta. Sostener lo comunitario implica respetar sus ritmos y dotarlo de estabilidad.

Los procesos comunitarios no avanzan a golpe de convocatoria ni se rigen por calendarios cerrados. Necesitan presencia prolongada, relaciones de confianza y margen para la experimentación. A menudo, las exigencias institucionales de inmediatez colisionan con esta lógica poniendo en riesgo la profundidad del trabajo.

La sostenibilidad de lo comunitario no depende solo de recursos económicos, sino también de estructuras de acompañamiento, continuidad de equipos y reconocimiento del valor del proceso. Las interrupciones frecuentes, los cambios de referentes o la falta de apoyo estructural erosionan lo construido.

Respetar los tiempos comunitarios no es sinónimo de pasividad; es una decisión estratégica que permite consolidar aprendizajes, ampliar la participación y favorecer la inclusión de nuevas voces. Lograrlo requiere diseñar procesos con visión a largo plazo y abiertos a los ritmos vitales y comunitarios.

La urgencia institucional, con su necesidad de resultados inmediatos, a menudo entra en conflicto con los ritmos más pausados y relacionales del trabajo comunitario. Reconocer esta tensión permite diseñar marcos que acompañen los ciclos propios de la vida colectiva sin forzarlos. A veces, es la ciudadanía la que espera mayor agilidad y se topa con el reparto de competencias, los procedimientos y otras dinámicas propias de la estructura institucional.

Sostener los procesos también implica aceptar los límites. No todo se puede hacer al mismo tiempo, ni con las mismas personas. Escuchar los ciclos, reconocer las pausas y trabajar desde el realismo relacional es parte del compromiso con una acción comunitaria transformadora.

En tu proyecto, **¿qué haces para acompasar los ritmos institucionales a los comunitarios? ¿Cómo cuidas la continuidad de los procesos y de las relaciones implicadas? ¿De qué manera aseguras estructuras que den estabilidad a medio y largo plazo? ¿Cómo valoras y proteges los tiempos necesarios para que lo comunitario florezca?**

5. Aprendizajes, estrategias y enfoques: valorar lo aprendido y construir desde lo que ya funciona

Los procesos comunitarios generan aprendizajes valiosos, aunque a menudo invisibles. Reconocerlos, sistematizarlos y compartirlos fortalece la práctica y permite consolidar estrategias adaptadas a cada contexto. Aprender de lo vivido es condición para sostener la colaboración público-social.

Muchos avances en lo comunitario surgen de la experimentación cotidiana. Sin embargo, al no estar recogidos formalmente se pierden con los cambios de equipos o contextos. Sistematizar lo aprendido —también desde el error— permite generar una base compartida que oriente futuras intervenciones.

Las estrategias más eficaces no siempre son las más visibles. Acciones informales, gestos relacionales o pequeñas adaptaciones pueden tener un gran impacto. Nombrarlas y reconocer su valor contribuye a consolidarlas como parte de la intervención legítima, no como esfuerzos individuales al margen.

Muchas prácticas comunitarias surgen como respuesta cuando el modelo de atención individualizada falla. En estos casos, lo comunitario no es solo una opción metodológica, sino una necesidad para sostener cuidados, vínculos y soluciones compartidas. Lo informal no es un añadido ni un lujo, sino parte fundamental de una estrategia relacional. Su reconocimiento dentro de las estructuras institucionales es crucial para consolidar prácticas comunitarias vivas y eficaces.

El enfoque comunitario necesita herramientas, pero también marcos flexibles que permitan pensar, reflexionar y decidir colectivamente. Promover espacios de formación, comunidades de práctica y procesos de acompañamiento ayuda a reforzar capacidades técnicas y relacionales en todos los niveles.

Además, construir desde lo que ya funciona es una forma potente de avanzar. En lugar de partir siempre de lo que falta, podemos identificar prácticas vivas que ya están generando valor y apoyarlas para que crezcan. Esto refuerza la autoestima comunitaria y hace que el cambio sea más sostenible.

En tu proyecto, **¿qué aprendizajes has sistematizado y compartido con otros agentes? ¿Cómo visibilizas y sostienes las estrategias informales que ya están funcionando? ¿Qué espacios has creado para reflexionar sobre la práctica comunitaria? ¿Cómo partes de lo que ya existe para impulsar nuevas iniciativas?**

6. Imaginarios, conflictos y horizontes transformadores: habitar la tensión para abrir caminos hacia futuros posibles

La comunidad no es un lugar ideal ni exento de conflicto; es un espacio de tensiones, diferencias y negociaciones constantes. Asumir esta complejidad y abrirse a imaginar otros modos de convivencia es clave para construir procesos transformadores desde lo público y lo social.

Hablar de comunidad implica reconocer que no todas las personas se sienten parte, ni comparten los mismos intereses o valores. El conflicto forma parte de lo común y no debe ser evitado, sino acompañado. Mirarlo de frente permite abrir espacios de transformación y reforzar la confianza mutua.

Los imaginarios sobre lo comunitario también influyen en cómo se diseñan las políticas y prácticas. Idealizar la comunidad puede generar frustraciones, mientras que verla solo como un problema impide detectar su potencial. Necesitamos una mirada que abrace su complejidad sin renunciar a la posibilidad.

Además de esta realidad, debemos reconocer que persisten nudos estructurales dentro de la administración que dificultan el trabajo comunitario: ausencia de marcos normativos flexibles, falta de formación específica, rigidez organizativa y desconexión entre áreas técnicas y sociales.

El trabajo comunitario no es neutro: implica tomar posición ante desigualdades, repartir poder y cuestionar privilegios. Esto puede generar tensiones dentro y fuera de las instituciones. Sostener estas tensiones exige valentía, cuidado y un compromiso ético con los procesos de transformación.

Imaginar otros futuros requiere espacios seguros donde sea posible pensar en común, crear sin garantías y experimentar sin miedo al error. Son estos espacios improbables —intergeneracionales, intersectoriales, interterritoriales— los que abren horizontes nuevos y amplían lo posible en lo público-social.

En tu proyecto, **¿qué haces para acompañar los conflictos como parte legítima del trabajo comunitario? ¿Cómo equilibras las expectativas idealizadas con la realidad diversa y compleja? ¿De qué manera generas espacios donde imaginar y construir futuros compartidos? ¿Qué prácticas sostienes para avanzar en la redistribución del poder y la transformación social?**

TIPS SOBRE TRAMA COMUNITARIA

Referencias y/o herramientas que pueden ayudar a entender y enfocar el impulso de la trama comunitaria en los proyectos y procesos de colaboración público-social.

Estrategia comunitaria en Mañeru (ORDEAS)

El proyecto ORDEAS en Mañeru es una iniciativa comunitaria que busca fortalecer la participación ciudadana y la sostenibilidad en esta localidad navarra. A través de diversas actividades y talleres se promueve la implicación activa de las y los vecinos en la toma de decisiones que afectan al municipio. Desde cada casa se plantean propuestas que, posteriormente, se debaten de forma colectiva mediante prácticas como la sociocracia. Este enfoque desdibuja las fronteras entre lo político y lo comunitario facilitando una construcción compartida del territorio y reforzando la corresponsabilidad.

Algunas ideas prácticas a rescatar:

- Organizar talleres y sesiones informativas sobre temas de interés comunitario, como sostenibilidad o participación ciudadana, para empoderar a la ciudadanía.
- Involucrar a la comunidad en el diseño y uso de espacios comunes asegurando que reflejen las necesidades y deseos del vecindario.
- Implementar plataformas en línea que permitan a las y los ciudadanos informarse, opinar y decidir sobre asuntos locales de manera accesible y transparente: https://erabakivaldemaneru.participandonavarra.es
- Crear actividades que involucren a personas de diferentes edades aprovechando la diversidad de experiencias y perspectivas para enriquecer los proyectos comunitarios.
- Formar comisiones o grupos focales que se centren en áreas específicas como medio ambiente, cultura o urbanismo permitiendo una participación más especializada y efectiva.

https://erabakivaldemaneru.participandonavarra.es/processes/ordeas

Diputación Foral de Gipuzkoa: “Acción Comunitaria: marco conceptual, estratégico y operativo”

La Diputación Foral de Gipuzkoa, en colaboración con diversos municipios del territorio, ha desarrollado un marco estratégico para fortalecer la acción comunitaria desde el ámbito institucional. El documento recoge siete claves que orientan el papel de las instituciones en la construcción de comunidades más cohesionadas, participativas y resilientes.

Este enfoque parte de una idea central: la administración no hace comunidad, pero sí puede generar las condiciones para que esta se construya. Para llevarlo a cabo, propone una mirada transversal que aplique a todas las políticas públicas (educación, salud, urbanismo, servicios sociales…), situando lo comunitario como base de una democracia más viva y próxima.

Entre sus aportes destacan:

- La necesidad de combinar rol facilitador y rol constructor según el contexto del tejido social.
- La importancia de las infraestructuras comunitarias como catalizadoras del vínculo y la participación.
- El impulso del asociacionismo ampliado, que llega también a personas no organizadas.
- La promoción de alianzas coproducidas entre ciudadanía, personal técnico de la Administración Pública y agentes sociales.
- La apuesta por liderazgos facilitadores y metodologías relacionales que prioricen la confianza y la proximidad.
- El reconocimiento del valor estratégico de la acción comunitaria como base para una institucionalidad más democrática, legítima y eficaz.

Este marco propone una transición hacia formas más colaborativas, flexibles y arraigadas de gobernanza pública en las que la ciudadanía no es solo destinataria, sino protagonista activa de los procesos de transformación social.

https://bherria.eus/documentos/accion-comunitaria-marco-conceptual-estrategico-y-operativo



Plazara! Centro social autogestionado

El proyecto Plazara! es un espacio social y cultural de titularidad municipal gestionado de forma colaborativa entre el Ayuntamiento de Pamplona y personas usuarias voluntarias.

Ubicado en el rehabilitado Palacio Redín y Cruzat, en la calle Mayor 31, Plazara! nace de un proceso participativo iniciado en 2015 cuando vecinas y vecinos del barrio, junto con personas del ámbito cultural, comenzaron a imaginar un espacio comunitario. Este proceso culminó en junio de 2019 con la apertura oficial del centro.

Se trata de un espacio sin ánimo de lucro, abierto a la ciudadanía tanto a título individual como colectivo, cuyo propósito es fortalecer la vida asociativa y fomentar la participación activa. Las actividades que acoge son abiertas y promueven la convivencia intergeneracional, intercultural, inclusiva y con perspectiva de género. Pueden ser de carácter vecinal, lúdico o cultural, entre otros, siempre que favorezcan el encuentro entre personas y colectivos del entorno.

Cualquier persona o entidad sin ánimo de lucro que desee realizar una actividad con impacto en la vida vecinal puede solicitar el uso de las salas de Plazara!

https://plazara.eu



Presencia que vincula: técnicas y técnicos municipales puente entre lo institucional y lo comunitario

Algunas técnicas y técnicos municipales participan de forma habitual en comidas de centros de mayores, fiestas de barrio o encuentros informales. A menudo, visto desde fuera, este tiempo y dedicación se pone en cuestión al ser considerado una pérdida de tiempo o un abandono de las tareas que se deberían atender desde la Administración Pública (gestión de procesos administrativos, salvaguardar el procedimiento...).

No obstante, esta presencia sostenida y cercana les permite escuchar, generar confianza y captar necesidades que no emergen en espacios formales. Lejos de ser un gesto puntual, se convierte en una estrategia relacional que legitima su papel y refuerza el vínculo entre administración y comunidad.

De esta manera, las y los profesionales se convierten en figuras clave para sostener procesos comunitarios. Lo hacen desde la escucha, la mediación y la conexión entre lenguajes institucionales y comunitarios; su presencia continuada en el territorio permite construir confianza, activar relaciones y acompañar conflictos. Son referentes relacionales que hacen posible lo que los marcos formales no siempre alcanzan.

Al mismo tiempo, también es habitual que la ciudadanía valore más las horas de dedicación presencial que las horas de gestión y administración interna que han posibilitado que esas acciones sucedan. Es una paradoja que atraviesa la labor cotidiana de las técnicas de la Administración Pública.

Vacunación relacional: cuando el vínculo es el mejor vector de salud

Una de las claves para fortalecer la trama comunitaria en los procesos de colaboración público-social es comprender que no basta con diseñar servicios o acciones desde los despachos. Es necesario salir al territorio, reconocer los ritmos, relaciones y significados que configuran la vida cotidiana de las personas.

Durante la campaña de vacunación a personas mayores en Iruña, algunos equipos de salud detectaron que muchas personas no acudían a los centros de vacunación, a pesar de estar correctamente informadas y citadas. En lugar de insistir desde una lógica puramente administrativa, se dio una respuesta basada en una estrategia relacional, desde la presencia y el vínculo.

Decidieron acudir a los lugares que frecuentaban estas personas, conversar con ellas, compartir un café, charlas y dudas. Y vacunaron desde ahí.
Este gesto sencillo reveló algo profundo: cuando las intervenciones se construyen desde la relación y el reconocimiento mutuo no solo se logra una atención más efectiva, sino también más respetuosa con las realidades diversas.

No es solo una anécdota, sino una pista para transformar el enfoque: ¿prestamos servicios o cultivamos vínculos que los hacen posibles? ¿Escuchamos desde la cercanía o reproducimos relaciones funcionales? Incorporar esta mirada relacional en lo público implica revisar nuestras prácticas: cómo diseñamos, cómo nos vinculamos, qué legitimamos como saber válido. Porque una política pública sin relación es solo una estructura vacía. Y, a veces, un gesto sencillo —una conversación, una presencia significativa— puede lograr lo que ninguna campaña lograría por sí sola.

Espacios improbables como motor comunitario

A menudo pensamos en la participación comunitaria como algo ligado a espacios institucionales o a actividades formalmente organizadas. Sin embargo, buena parte de la vida social y de las relaciones significativas se tejen en entornos cotidianos, informales y accesibles. Los llamados espacios improbables —como huertos urbanos, patios escolares abiertos fuera del horario lectivo o bibliotecas que se integran activamente en la vida vecinal— se han convertido en auténticos motores comunitarios.

En estos lugares la diversidad se encuentra de forma natural. Personas de distintas edades, procedencias y trayectorias se cruzan y comparten tiempo, preocupaciones y pequeñas celebraciones. Estos encuentros, sin pretensiones previas, generan vínculos espontáneos que, a menudo, derivan en iniciativas comunes. Son espacios con un enorme potencial para activar dinámicas colectivas, reforzar la identidad del territorio y promover el cuidado compartido de lo común.

Para quienes trabajamos desde lo público o impulsamos procesos de participación, reconocer, cuidar y activar estos espacios es clave. No se trata solo de abrir puertas, sino de crear condiciones para que estas relaciones sucedan, se sostengan y crezcan.

¿Qué espacios improbables existen en tu territorio? ¿Quién los habita, cómo se usan y qué oportunidades esconden para fortalecer la trama comunitaria? Pararse a observarlos puede ser el primer paso para activar procesos valiosos.



“Amar la trama más que el desenlace”

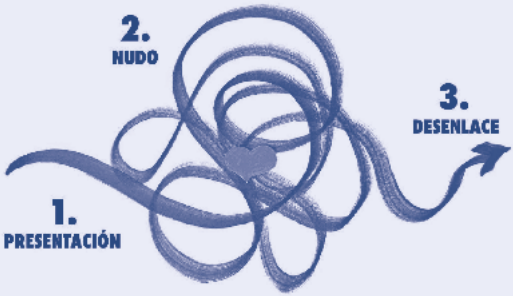
Por último, nos gustaría reseñar la presentación ‘Amar la trama más que el desenlace’, elaborada específicamente por Axel Moreno para la sesión de Prestakuntza incluida en este ciclo. Este material constituye una valiosa herramienta introductoria para aproximarse a la noción de trama comunitaria y su potencial en los procesos de participación y acción colectiva en los territorios. Bajo la idea de priorizar el proceso sobre el resultado, propone una mirada que pone en valor los vínculos, la convivencia con la incertidumbre y la construcción colectiva de significados y espacios compartidos.

El contenido ofrece un recorrido conceptual y práctico sobre los elementos que configuran los ecosistemas comunitarios, sus componentes, niveles de participación y las condiciones que favorecen o dificultan su desarrollo. Lejos de proponer recetas cerradas, plantea preguntas, referencias y claves que permiten pensar de forma situada cómo se articulan relaciones y capacidades colectivas en contextos diversos.

Para profesionales de la Administración Pública esta herramienta resulta especialmente útil como punto de partida para comprender las dimensiones sociales, simbólicas y políticas que atraviesan los territorios. Facilita la identificación de agentes, dinámicas y recursos comunitarios, así como la reflexión sobre el propio papel técnico en los procesos colaborativos.

La propuesta invita a repensar los enfoques institucionales, superar dinámicas fragmentadas y explorar metodologías basadas en el acompañamiento, la escucha activa y la construcción de inteligencia colectiva. Un recurso inspirador para quienes deseen promover procesos comunitarios sostenibles, abiertos y adaptados a la complejidad social actual.

https://bherria.eus/documentos/amar-la-trama-comunitaria



Saberes colectivos al servicio de lo común

Este documento forma parte del trabajo de investigación y sistematización realizado en el marco del programa Bherria y centrado en los atributos clave que definen la colaboración público-social. En el proceso han participado activamente más de 300 personas y agentes de diversos ámbitos aportando sus certezas, dudas y aprendizajes.

Esta *Guía de atributos para la colaboración público-social* forma parte de un conjunto de herramientas que, junto al Mapa para repensar la colaboración y la Baraja de Atributos, ofrece recursos prácticos para reflexionar y fortalecer los proyectos entre la Administración Pública y la ciudadanía.

Los tres dispositivos conforman el kit de herramientas definitivo para trabajar los Atributos de la Colaboración Público-Social: una invitación a interrogarse, documentarse, reflexionar y avanzar en vuestros procesos en colaboración con la comunidad.

Todo el contenido, informes detallados y recursos complementarios están disponibles a través del código QR que enlaza con la página web de Bherria, un espacio abierto para profundizar en esta experiencia y compartir aprendizajes.

Bherria es una iniciativa impulsada por la Dirección de Promoción del Tercer Sector Social y la Acción Comunitaria del Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico del Gobierno Vasco. El diseño y desarrollo del programa ha sido llevado a cabo por Komunikatik, ColaBoraBora y Asier Gallastegi. La identidad visual del programa ha sido desarrollada por Vudumedia.

Este documento se publica bajo licencia CC-BY-SA 4.0 —versión actual y posteriores— que permite su libre distribución y la creación de obras derivadas siempre que se cite la fuente y se comparta bajo la misma licencia.

https://bherria.eus/atributos

bherria
#sustatu
#lankidetza
#publiko-soziala

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO
ONGIZATE, GAZTERIA ETA
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA
DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

bherria
#sustatu
#lankidetza
#publiko-soziala

bherria.eus 2025

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ONGIZATE, GAZTERIA ETA
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO