

Bherria: el espacio de referencia para la colaboración público-social en Euskadi

Asier Amezaga

Komunikatik
asier@komunikatik.com

Txelu Balboa

ColaBoraBora
txelube@colaborabora.org

Asier Gallastegi

Korapilatzen
asier@korapilatzen.com

Arantxa Sainz de Murieta

Komunikatik
arantxa@komunikatik.com

Artikulu hau gonbidapena da eraldaketa sakonen une hau aprobetxatzeko administrazio publikoaren eta herritarren arteko lankidetzaren esanahia eta inplikazioak pentsatzeko, eta, aldi berean, esparru kontzeptual eta lan-esparru bat eskaintzen du pertsonen bizi-kalitatean eragina duten lankidetzak publiko-sozial erreal, egoki eta hurbileko proiektuak indartzeko eta bultzatzeko. Gainera, tokiko korporazioetan erantzukizun tekniko eta politikoa duten pertsonekin egindako azken topaketetan jasotako ekarpenetatik abiatuta eraikitzen dugu, lan-ildo horretan sakontzeko eta demokrazia parte-hartze zuzenenetik indartzeko interesa baitute. Eusko Jaurlaritzako Gizarte Zerbitzuen Zuzendaritzak eta Boluntariotza Kontseiluak bultzatutako Bherria programan 2017az geroztik lortutako ikaskuntzak dira.

GAKO-HITZAK:

Lankidetzak publiko-soziala, partaidetza, herritarrak, gobernantza, komunitatea, bilbe komunitarioa.

Este artículo es una invitación a aprovechar este momento de profundas transformaciones para pensar el significado y las implicaciones de la colaboración entre la administración pública y la ciudadanía, al tiempo que ofrece un marco conceptual y de trabajo para fortalecer e impulsar proyectos de colaboración público-social reales, pertinentes y cercanos que incidan en la calidad de vida de las personas. Lo hacemos, además, construyendo a partir de las aportaciones recogidas en nuestros últimos encuentros de trabajo con personas con responsabilidad técnica y política de diferentes corporaciones locales interesadas en profundizar en esta línea de trabajo y en el refuerzo de la democracia mediante la participación más directa. Son aprendizajes cosechados desde 2017 en el programa Bherria, impulsado por la dirección de Servicios Sociales del Gobierno Vasco y el Consejo de Voluntariado.

PALABRAS CLAVE:

Colaboración público-social, participación, ciudadanía, gobernanza, comunidad, trama comunitaria.

1. Introducción

Las sucesivas crisis financieras, a las que se suma la crisis sanitaria provocada por la covid-19, han marcado un punto de inflexión en aspectos definitorios del comportamiento político y social de la ciudadanía europea, que ha derivado en una crisis política cuya principal seña de identidad es el distanciamiento creciente entre la ciudadanía y los poderes públicos. Estamos en otra época. Una época en la que la subjetividad se refuerza y encuentra caminos y vías de expresión y acción que escapan de los tradicionalmente establecidos (Subirats, 2017). La sociedad se enfrenta a transformaciones estructurales que deberían verse reflejadas en el comportamiento de las instituciones públicas para con la ciudadanía, y en la forma en la que esta última participa de la gestión de lo público. “En la cumbre de la civilización”, apuntaba Noam Chomsky, “el oficio de la política debería empezar por procurar los consensos democráticos que generen las ideas, las obras y los programas al servicio del bienestar general”.

La digitalización y la conectividad que proporcionan Internet y las tecnologías digitales han tenido consecuencias en dos vertientes aparentemente enfrentadas: por un lado, vivimos en la era del conocimiento abierto y la posibilidad de colaboración a gran escala; por otro, existe una enorme concentración de datos y algoritmos de conocimiento privativo en manos de unas pocas *big tech*¹. Algunas de estas transformaciones ya venían gestándose desde hace más de veinte años, en lo que Bauman denominaba “modernidad líquida”, allá por 1999. Sin embargo, las sucesivas crisis de índole económico-financiera, sanitaria y social, han agudizado diferencias y desigualdades que “acentúan la desafectación democrática y la desconfianza hacia la política y sus representantes” (Gobierno Vasco, 2014: 7). Esta desafectación, a menudo, es parte de un círculo vicioso y de desencuentro, con inercias de ataque y defensa, donde la energía ciudadana y en la gestión pública se pierde en estrategias de legitimación, publicidad, cuestionamiento, justificación y control.

En sociedades complejas, sometidas a constantes cambios, “una gestión eficaz y eficiente de los asuntos públicos necesita una forma de gobernar relacional, más cercana y atenta a las necesidades y problemas de la ciudadanía y más abierta, también, a las soluciones que ésta crea para mejorar sus condiciones colectivas de vida” (Ayuntamiento de Madrid, 2020: 2). Como consecuencia, se hace necesario un replanteamiento del modelo de gestión de lo público que impulse la articulación y el protagonismo de la ciudadanía para establecer diferentes formas de colaboración en el diseño de las políticas públicas que incidan en la mejora de su entorno.

¹ “Hoy en día, posiblemente, las tecnologías digitales se presentan como la gran herramienta para el impulso, escalabilidad y sostenibilidad de las relaciones comunitarias pero, a la vez, quizá, como la principal amenaza para nuestros derechos si esta conectividad social ampliada se utiliza para el control social represivo en lugar de para el empoderamiento participativo y democrático” (Fantova, 2021: 15).

2. Objetivos, metodología y estructura del artículo

Este artículo es una invitación a aprovechar este momento de profundas transformaciones para reflexionar sobre el significado y las implicaciones de la colaboración entre la administración pública y la ciudadanía, al tiempo que ofrece un marco conceptual y de trabajo para fortalecer e impulsar proyectos de colaboración público-social reales, pertinentes y cercanos que incidan en la calidad de vida de las personas.

El estudio se ha elaborado a partir de la experiencia acumulada de la mano del proyecto Bherria, impulsado por la dirección de Servicios Sociales del Gobierno Vasco y el Consejo de Voluntariado desde 2017 hasta la actualidad. En él se definen una serie de características que, sumadas en su totalidad, o casi en su totalidad, concretan la visión sobre los proyectos de colaboración público-social.

La estructura del artículo parte de una primera aproximación que pone el foco sobre qué entendemos por colaboración público-social, en el marco de la diversidad de expresiones de organización colectiva. A continuación, ante la complejidad de trazar una línea clara entre las características que definen un proyecto de colaboración público-social y otras formas de otorgar un papel más nuclear a la ciudadanía en el diseño y desarrollo de las políticas públicas, se analiza la anatomía de este tipo de proyectos. De seguido, se explica la respuesta que ofrece Bherria como herramienta para el impulso y fortalecimiento de la colaboración entre la administración pública y la ciudadanía. Y, por último, compartimos las claves y aprendizajes más significativos para el impulso de la colaboración y la promoción de la ciudadanía activa, y el voluntariado, por parte de las administraciones públicas en una sociedad conectada.

3. ¿Qué entendemos por colaboración público-social?

Tal y como recoge la Ordenanza de Cooperación Público-Social del Ayuntamiento de Madrid (2018: 2), “hasta ahora, los escenarios de actuación de la sociedad se dividían entre el ámbito de lo público, como sinónimo de todo aquello que pertenecía a la administración del Estado en sus diferentes niveles; y el ámbito de lo privado, que engloba todo lo que no se consideraba público y que, en la práctica, estaba integrado fundamentalmente por las personas consideradas de manera aislada y por la empresa privada, y que se situaba en el ámbito del mercado”.

Sin embargo, emergen nuevas fórmulas de colaboración entre los poderes públicos, y otra tipología de agentes, que no pueden ser entendidas únicamente como de tipo privado. Se trata de una ciudadanía activa que se articula en la comunidad

para desarrollar sus propias respuestas a retos sociales mediante la solidaridad, o la colaboración, o para crear proyectos que aportan valor a la vida en común fuera de la esfera y las lógicas de la administración pública o del mercado con afán de lucro. Es lo que definimos como la vertiente social de la colaboración, que, según el contexto y el enfoque, también puede ser definida como comunitaria.

No estamos asistiendo al nacimiento de algo absolutamente nuevo y es importante que así lo señalemos. Escribía Marco Marchioni en uno de sus textos más inspiradores (1994: 25): “hoy la comunidad vuelve a existir, después de unos años en los que por parte de todos se ha hecho como que no existiera”.

En el marco de la diversidad de expresiones de organización colectiva, esta colaboración entre la ciudadanía activa y los poderes públicos se puede establecer con diferentes niveles de profundidad, estabilidad y duración; y puede llegar a concretarse en una variedad de formas, desde las más simples, como la concesión de subvenciones a proyectos, hasta fórmulas de colaboración más complejas en las que la administración pública decide colaborar mediante un reconocimiento sincero y activo de la ciudadanía en el impulso del tejido social y comunitario con el que poder co-diseñar políticas públicas:

La experiencia nos dice que la capacidad de actuar desde las instituciones ha conseguido llegar más lejos cuando existe una sociedad movilizadora [...]. Con sus debilidades y contradicciones se está forjando una política de diferentes alianzas capaces de acompañar y empujar los principales conflictos existentes en el ámbito local como, por ejemplo, la emergencia habitacional o la lucha contra el cambio climático (Castro Coma y Forné, 2021: 11).

En este sentido, algunas ciudades y territorios ya están dando pasos para abrir el camino a nuevas fórmulas de colaboración cuyas principales características se centran en el trabajo colaborado, el enfoque a retos reales, el desarrollo de un propósito común, el acuerdo, el reconocimiento mutuo, la construcción de confianza, la transparencia y la elaboración de un relato compartido. Esta forma de colaboración tiene sus implicaciones en los procesos de transformación de la sociedad, de las organizaciones y, por tanto, de las personas que forman parte de ellas.

Euskadi es un lugar donde históricamente las instituciones comunales, y de larga tradición, como ha sido la vereda o trabajo vecinal, y cuya expresión en euskara es *auzolan*, han ordenado la convivencia y gestionado los recursos comunales del territorio. Estas prácticas e ideas han llegado de nuevo actualizadas bajo el término de “procomún” (traducción al castellano del *commons* anglosajón). Como compartía Colaboradora en un texto de 2013 en su blog:

Un modelo de gobernanza para el bien común. La manera de producir y gestionar en comunidad bienes y recursos, tangibles e intangibles, que nos pertenecen a todas las personas, o mejor, que no pertenecen a nadie. Un antiguo concepto jurídico-filosófico, que en los últimos años ha vuelto a coger vigencia y repercusión pública, gracias al software libre y al movimiento *open source* o al premio Nobel de Economía concedido a Elinor Ostrom en 2009, por sus aportaciones al gobierno de los bienes comunes.

También el concepto de innovación social nos ha servido para rescatar parte de estas prácticas de colaboración. Alfonso Carlos Morales, a quien reconocemos su labor de divulgación, definía la innovación social como “aquella acción endógena o intervención exógena (surgida desde las personas necesitadas o desde las que quieren ayudar) de desarrollo social (mejora del bienestar y/o de la cohesión social) que, a través de un cambio original/novedoso (se produce una situación diferente a la preexistente), en la prestación de un servicio o en la producción de un bien (admite diferentes formas de manifestación intangibles y/o tangibles) logra unos resultados generalmente a través de un sistema en red y que tiene potencial de ser reproducible” (Morales, 2009: 21).

En esa definición ya encontramos algunos elementos que consideramos claves, elementos que, de forma consciente o inconsciente, se encuentran íntimamente ligados, también, a los Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible (ODS), tanto en lo que atañe a la transformación de nuestro entorno y, por consiguiente, a la sostenibilidad del planeta que habitamos, como a las formas empleadas para lograrlo (gobernanza colaborativa). El efecto espejo que provocan los ODS supone, además, una oportunidad para que las diferentes políticas públicas ganen en congruencia. De aquí que la Agenda 2030 busque la implicación de las instituciones en todos sus niveles —desde el internacional hasta el local— y en todos sus ámbitos sectoriales —desde la cooperación, la educación o las políticas sociales hasta el medio ambiente, la cultura, la economía o la industria—, para llegar a un acuerdo e integrar en las políticas públicas un marco de prioridades compartidas basado en la justicia, la igualdad y los derechos humanos.

4. Anatomía de los proyectos de colaboración público-social

Resulta complejo trazar una línea clara entre las características que definen un proyecto de colaboración público-social y otras formas de otorgar un papel más nuclear a la ciudadanía en el diseño y desarrollo de las políticas públicas, que, en ocasiones, discurren por cauces de participación ciudadana, estrategias de gobierno abierto, modelos de gobernanza colaborada, reconocimiento de la acción voluntaria, apoyo al tercer sector social o

desarrollo de la colaboración público-comunitaria, entre otros.

A partir de la experiencia acumulada de la mano del proyecto Bherria, desde 2017 hasta la actualidad, a continuación definimos una serie de características que, sumadas en su totalidad, o casi en su totalidad, concretan la visión sobre los proyectos de colaboración público-social:

1. Trabajo colaborado, retos reales y un propósito compartido

- Recuperan el espíritu de trabajo comunitario y vecinal (vereda o *auzolan*) en pro de un bien común.
- Responden a retos reales, pertinentes, cercanos y que inciden en la calidad de vida de las personas y en la mejora de su entorno.
- Comparten un mismo propósito que ejerce de palanca para la acción conjunta y que, al mismo tiempo, favorece acciones autónomas que contribuyen al desarrollo de los proyectos.

2. Acuerdo, reconocimiento mutuo y construcción de confianza

- Con diferentes orígenes y procesos, experimentan y trabajan desde un acuerdo de colaboración entre ciudadanía y administración pública.
- Se desarrollan mediante un trabajo en red que fortalece la relación y los vínculos, y mediante el cual se construye la confianza entre las personas implicadas.
- En el proceso, las partes se reconocen y refuerzan; se necesitan mutuamente y, desde esta certeza, construyen una gobernanza con un reparto de poder equilibrado.
- Las personas involucradas comparten la voluntad de colaboración, superando así los desencuentros y conflictos, sin obviarlos.

3. Procesos transparentes, comunicados y de código abierto

- Los proyectos cuidan su transparencia; por eso, la comunicación resulta clave para abrir el proceso a la ciudadanía y construir un relato compartido entre miradas diversas.
- El diseño incluye un procedimiento para la evaluación del proceso que posibilite el seguimiento y control ciudadano.
- Los procesos cuentan con un alto grado de sistematización abierta para compartir lo aprendido, facilitando así su replicabilidad en otros proyectos.
- La activación de estas nuevas expresiones de colaboración no debería ser inocua; lo deseable es que provoque cambios en las formas de hacer de las instituciones, entidades y personas que se ven involucradas en su identificación, diseño y desarrollo:

- Escucha activa: iniciar un proyecto de colaboración público-social implica realizar una atenta escucha de las necesidades y potenciales de la realidad social en la que emerge. Esta escucha activa, 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.
- Establecimiento de vínculos: el desarrollo de este tipo de iniciativas necesita de comunidades con vínculos fuertes, capaces de construir espacios de confianza, mediante el reconocimiento de las partes implicadas, para dar respuesta a los compromisos adquiridos y construir un relato abierto de manera colaborativa y transparente. Una colaboración que comprende, y trabaja, mediante cierto grado de confrontación política y que mantiene el equilibrio entre espacios estructurados y jerarquizados, frente a otros espacios más líquidos y autónomos. Al fin y al cabo, tal y como se menciona en el estudio *Participación ciudadana y sistematización de experiencias*, “son los vínculos relacionales y sus dinámicas las que van construyendo a los sujetos y los procesos desde su capacidad de acoplamiento, o de juego, ante los condicionantes externos e internos” (Villasante, 2007: 49).
- Transformación: en consecuencia, estas fórmulas de colaboración buscan, en la comunidad y en los agentes implicados, una mirada apreciativa para trabajar los activos necesarios que ejerzan de palanca para el cambio y la transformación en una triple vertiente: la social, ya que incide en la mejora de la calidad de vida de las personas y las estructuras que sostienen este cambio; la organizacional, porque implica cambios en las estructuras, procesos y papeles de las organizaciones sociales y administración pública; y la personal, dado que supone adquirir nuevas competencias y abrir la mirada a otras maneras de percibir la realidad.

Recuperamos, en conversación con muchas personas implicadas en el servicio público que han participado a lo largo de estos años en el proyecto, una idea expresada por la Red Kaleidos en 2011: los enfoques de proximidad exigen cambios en las formas y modelos de organización municipal y estos “se expresan en términos de nueva cultura organizativa, de más integralidad y transversalidad, de nuevos estilos de liderazgo, de nuevas formas de organizar el trabajo y gestionar el personal (nuevos equipos multisectoriales o multidisciplinares) o de una nueva forma de organizar los problemas, las políticas y los servicios” (Fundación Kaleidos, 2011: 35).

5. Bherria como herramienta para la colaboración público-social

Bherria es el espacio de referencia para el impulso de la colaboración público-social en Euskadi. Esta iniciativa nace en 2017, impulsada por la Dirección de Servicios Sociales del Departamento de Igualdad, Justicia y Políticas Sociales del Gobierno Vasco, junto con el Consejo Vasco del Voluntariado, para explorar y promover nuevas formas de colaboración público-social entre la administración pública y la ciudadanía activa. Los contenidos, materiales y dispositivos de trabajo elaborados por Bherria se encuentran disponibles, en código abierto, en su página web², para facilitar su reutilización o adaptación a contextos diferentes.

El programa Bherria se basa en una metodología innovadora dirigida a personas con responsabilidad política y técnica de la administración pública vasca, para fortalecer proyectos de activación ciudadana que inciden en la mejora de su entorno mediante la acción colectiva. Ofrece a las personas participantes una experiencia de colaboración en la cual obtener un conocimiento útil, práctico y aplicable por medio del contraste de proyectos en marcha; el contacto con iniciativas emergentes e inspiradoras; la facilitación de espacios de confianza para la reflexión y el aprendizaje junto a otras personas; la construcción de red entre agentes diversos que comparten una misma inquietud; las estrategias de comunicación para construir un relato compartido; y un alto grado de sistematización abierta, que permite replicar la propuesta. Como indica Villasante (2007: 41):

Lo primero es sentir o convivir con el problema, es asombrarse y poner cuerpo y energía y pasión a lo que se nos plantea. [...] La praxis comienza con ciertas dosis de vivencias, implicaciones, y sigue luego con las reflexiones autocríticas y críticas que entran en juego entre sí. Ahora se producen perplejidades y distanciamientos cruzados. Aparecen varias facetas no esperadas [...], y entonces se trata de encontrar las potencialidades desde lo que subyace oculto o simplemente aplastado.

Seguidamente se repasa la trayectoria de Bherria, detallándose las principales actividades desarrolladas o impulsadas por el programa.

5.1. Primer ciclo de Bherria

Durante el primer ciclo de Bherria, que arrancó en 2017, avanzamos en nuevas fórmulas para la colaboración público-social a través de encuentros en los que participaron más de 270 personas, entre técnicos y técnicas de la administración pública vasca e iniciativas ciudadanas. Este primer ciclo comprende tres encuentros abiertos y específicos, de carácter anual.

² <https://www.bherria.eus>.

5.1.1. Ágoras³

Durante la primera edición, en 2017, desarrollamos un programa combinado de espacios presenciales y digitales donde reflexionamos, compartimos conocimiento y experiencia, tomamos contacto con iniciativas de referencia en innovación social, construimos red y, sobre todo, nos contagiamos de ilusión para seguir trabajando en la búsqueda de nuevas fórmulas para la colaboración entre la administración pública y la ciudadanía. Los contenidos de esta primera edición se centraron en tres ejes de reflexión: la autogestión y el procomún, el concepto de ciudadanía inteligente (*smart citizen*), y la escucha y comunicación digital. A partir de las ideas recogidas en esta edición, elaboramos el *Decálogo Bherria*⁴, un documento con las claves más importantes para la colaboración público-social y la promoción del voluntariado y la participación social.

5.1.2. BherriLab⁵

Entre 2018 y 2019, BherriLab aborda el reto de la gestión comunitaria de espacios públicos, conectando así con el punto 8 del *Decálogo Bherria*, que se refiere al modo de “abrir el código burocrático” de la administración pública y poner el procedimiento al servicio de la experimentación, manteniendo las garantías.

BherriLab fue un laboratorio ciudadano, un espacio de encuentro y trabajo en común entre diferentes perfiles para abordar problemas de gestión comunitaria de espacios públicos: personal técnico de la Administración, iniciativas ciudadanas y personas expertas. El laboratorio se vertebró en cuatro ámbitos de trabajo, a fin de seguir reforzando marcos para la colaboración entre la administración local y la ciudadanía en el impulso de equipamientos municipales: el marco jurídico, la colaboración, los criterios de cesión y adjudicación, y los indicadores de evaluación del impacto de la gestión comunitaria. Bherria facilitó principios, procedimientos y herramientas basadas en la inteligencia colectiva, el co-diseño, la experimentación colaborativa y abierta, y la generación de relaciones de confianza.

5.1.3. Residencia Bherria⁶

En 2020, Bherria ofrece una nueva propuesta en formato residencia, un espacio de encuentro y trabajo para profundizar y mejorar los proyectos de colaboración entre la administración pública y la ciudadanía. Esta iniciativa se dirigía exclusivamente a técnicos y técnicas de la administración pública que contaban con un proyecto en marcha en su

³ <https://bherria.eus/es/agoras/>.

⁴ https://bherria.eus/wp-content/uploads/2018/01/bherria_es.pdf.

⁵ <https://bherria.eus/es/bherriLab/>.

⁶ <https://bherria.eus/es/residencia/>.

municipio. La Residencia Bherria se desarrolló a lo largo de una jornada y media de trabajo, un formato intensivo y convivencial que aportó concentración a la experiencia y aumentó la potencia relacional del encuentro. Esta combinación posibilitó una interacción más horizontal y cercana, fuera de las lógicas de la meritocracia.

El planteamiento se vertebró en torno a tres ejes de trabajo: coordinación entre diferentes áreas municipales, colaboración entre organizaciones sociales e iniciativas ciudadanas, y colaboración público-social. La metodología de trabajo incluía la participación de proyectos inspiradores y buenas prácticas que abordaron cuestiones como, por ejemplo, la faceta digital en la participación, la mirada de un voluntariado conectado a la empleabilidad y el *curriculum vitae*, y la planificación y construcción colectiva de la ciudad. Para sistematizar el análisis y entendimiento de los proyectos mediante unas claves compartidas, se diseñó un dispositivo metodológico que partía de la reflexión individual para llegar a los aprendizajes colectivos, un dispositivo, que, como el resto de contenidos desarrollados en Bherria, se encuentra disponible en la página web, y en código abierto.

5.2. Diagnóstico y nuevo planteamiento

Durante 2020 y parte de 2021, se inicia un proceso de diagnóstico interno que, posteriormente, fue contrastado con catorce personas de diferentes perfiles que habían participado en alguna de las ediciones del primer ciclo Bherria: personas con responsabilidad técnica en municipios, diputaciones y Gobierno Vasco, iniciativas ciudadanas y empresas expertas en participación ciudadana. El resultado de este diagnóstico, validado por la Dirección de Servicios Sociales del Gobierno Vasco y el Consejo Vasco del Voluntariado, dio paso al diseño de un nuevo ciclo para Bherria basado en las recomendaciones y peticiones de las personas participantes.

5.3. Nuevo ciclo de Bherria

Bherria inicia en 2021 un nuevo ciclo, en una versión evolucionada y más ambiciosa, con una propuesta que, ahora más que nunca, se considera esencial para atender y dar respuesta, de forma sostenida, a las estrategias mediante las que queremos contribuir a mejorar nuestra sociedad en colaboración con la ciudadanía activa.

El programa, dirigido a técnicos y técnicas de la administración pública vasca, se vertebra en torno a tres ejes de trabajo: actividades de capacitación para la acción, activación de una comunidad de aprendizaje y encuentros para abordar cuestiones en profundidad —con vistas a dar así continuidad a los encuentros anuales del primer ciclo—. Este nuevo ciclo contempla, además, dos líneas clave

de actuación: por un lado, establecer alianzas con agentes estratégicos, tanto a nivel municipal como gubernamental; y, por otro, realizar un trabajo sostenido de exploración para detectar experiencias ligadas a la colaboración. Y como parte esencial de Bherria, mantenemos las estrategias de comunicación para escuchar, conversar y construir un relato compartido que refuerce la colaboración público-social.

A continuación detallamos las características más destacables de los tres ejes mencionados.

5.3.1. Prestakuntza

Bherria Prestakuntza propone una línea orientada a la capacitación para la acción en aspectos prácticos relacionados con la colaboración público-social. La propuesta consiste en una serie de actividades abiertas en las que poder formarse sobre algún aspecto concreto, conocer proyectos singulares que sirvan de inspiración (a modo de buenas prácticas), o experimentar con herramientas útiles para los procesos de colaboración entre la administración pública y la ciudadanía. Los contenidos, y el carácter de las convocatorias, se concretan según diferentes criterios: intereses o necesidades manifestadas por las personas asistentes, tendencias detectadas en los proyectos de la comunidad, análisis de la realidad y oportunidades que pueda marcar la actualidad o la agenda pública.

Las sesiones de Prestakuntza atienden tres dimensiones:

- Aporte teórico conceptual: exposición sobre un contenido específico relacionado con la colaboración público-social que invita a una reflexión crítica sobre cómo deben ser las relaciones entre Administración y ciudadanía.
- Ejemplo de buenas prácticas: acercamiento a un caso de estudio que sirva de referencia positiva para ilustrar las cuestiones abordadas. Buscamos la inspiración que ayude a comprender y motivarnos para la acción en nuestros municipios.
- Trabajo con herramientas: presentación y experimentación con herramientas útiles para el desarrollo de proyectos en colaboración con la ciudadanía. Un enfoque práctico y orientado a la acción a corto plazo.

5.3.2. Komunitatea

Bherria Komunitatea es una comunidad de aprendizaje formada por técnicos y técnicas de la administración pública vasca que están involucradas, o quieren estarlo, en acciones locales de colaboración público-social. El propósito que persigue esta comunidad es obtener aprendizajes prácticos y útiles sobre necesidades y experiencias mediante el contraste entre pares, a través de acciones, iniciativas o proyectos concretos

(presentes, pasados o futuros) que aportan las personas que forman parte de esta red. Esta comunidad, integrada actualmente por un grupo de 25-30 personas, se articula en torno a cuatro encuentros anuales. La iniciativa nace con la vocación emancipadora de conformar una red y aboga por una futura autoorganización de sus integrantes. La invitación a formar parte de Bherria Komunitatea implica, por tanto, mantener cierto grado de compromiso e implicación.

5.3.3. Topaketak

Bherria Topaketak es la línea de encuentros abiertos y específicos en los que abordamos cuestiones en profundidad, adaptando en cada caso los formatos, recursos y herramientas metodológicas. Proponemos un espacio de trabajo para detectar necesidades, explorar buenas prácticas para aprender de ellas y conversar entre pares sobre proyectos reales. Queremos rescatar ideas clave que puedan servirnos de “código fuente” para aplicar en la puesta en marcha y desarrollo de proyectos que inciden en la mejora de la calidad de vida de las personas mediante la acción colectiva.

Los tres encuentros del primer ciclo —Ágoras (2017), BherriLab (2018-2019) y Residencia (2020)— ejemplifican la fuerza de estos encuentros, por los que mantenemos esta herramienta en este nuevo ciclo. Así, el 14 de octubre de 2021 celebramos una jornada, a la que se inscribieron más de 80 personas, en la que bajo el título “La colaboración público-social en situaciones de emergencia: claves para dar respuesta a nuevos retos”, indagamos y aprendimos a través de quince proyectos concretos que han construido respuestas comunitarias en situaciones de emergencia, como la generada por la covid-19, mediante la colaboración entre la administración pública y la ciudadanía⁷.

6. Aprendizajes para la colaboración público-social

Cuatro años después de poner en marcha el programa Bherria, compartimos los aprendizajes más significativos para la colaboración público-social y la promoción de la ciudadanía activa, y el voluntariado por parte de las administraciones públicas en una sociedad conectada⁸. Estas claves están vivas y, por tanto, tienen capacidad de adaptarse, reinventarse y evolucionar para dar respuesta a las nuevas necesidades y desafíos que conlleva esta fórmula de colaboración, contribuyendo de manera decisiva a lograr una sociedad más humana, más justa y más sostenible.

⁷ <https://bherria.eus/es/topaketa-2021/>.

⁸ En Bherria, hacemos nuestras las palabras de Tomás Villasante (2007: 53) cuando afirma “retomamos la implicación de querer ser ‘transductores’, sujetos que traducen y que también dinamizan, que se implican en las reversiones, sin querer cerrar una sistematización única, sino abrir nuevos caminos más complejos”.

Bases para la colaboración

Los procesos de colaboración público-social tienden a “horizontalizar” las relaciones entre ciudadanía y administración pública. Sin embargo, esta colaboración no avanza si no se adoptan mecanismos para la gestión de relaciones asimétricas desde el punto de vista del poder. En este sentido, la experiencia acumulada en Bherria señala que una mayor horizontalidad en las estructuras organizativas, tanto de la Administración como de la ciudadanía, así como la clarificación previa de las funciones y límites de los procesos, favorecen las lógicas horizontales de colaboración.

En el ámbito político, el recelo hacia unos resultados no esperados, o incluso perjudiciales, junto con los ciclos de legislatura/elecciones, activan mecanismos de control que pueden derivar en intentos de contención de la iniciativa ciudadana. La construcción de confianza entre las partes se muestra como el mecanismo indispensable para disolver estos miedos y evolucionar en la colaboración. Por otra parte, definir claramente límites y compromisos que conforman el marco del proceso, y mantener a los y las responsables políticas pegados al proceso, aporta el suelo necesario para que técnicos y técnicas de la administración pública sientan un mayor respaldo y estén en disposición de asumir situaciones de roce y conflicto, al tiempo que experimentan la satisfacción de construir junto a la ciudadanía.

Escucha, reconocimiento y refuerzo de la iniciativa ciudadana

Escuchar las necesidades que plantean las organizaciones y personas implicadas en la mejora de su entorno, así como visibilizar, reconocer o cuantificar la energía cívica, refuerza la iniciativa ciudadana y activa proyectos de colaboración público-social. Se trata de poner en práctica la escucha activa, comprobar que existe un entendimiento en cuanto a lo que cada cual expresa, avanzar en la construcción de respuestas, priorizar y materializar las actuaciones, compartir y explicar los avances realizados para que fluya la interacción entre las personas, generar ilusión y fortalecer los proyectos.

Junto con la escucha y el reconocimiento, es necesario reforzar el contacto y la cercanía individual y colectiva, e incorporar fórmulas para el encuentro productivo entre personas implicadas en los procesos. Dentro del marco institucional, conviene realizar un proceso de apertura para que la ciudadanía pueda conocer mejor su lógica de funcionamiento, sus normas, procedimientos y sus tiempos. Además, se requieren marcos de actuación y reglas claras que faciliten modular los procesos garantistas con marcos cerrados y fines concretos, para ir llegando a acuerdos que permitan mayor flexibilidad y más margen para la informalidad.

El propósito, los equipos y las rutinas de trabajo

Definir un propósito compartido entre todos los agentes implicados en un proyecto de colaboración ejerce de palanca para la acción conjunta y ayuda a alcanzar la armonía y el reconocimiento mutuo, al tiempo que favorece acciones autónomas que enriquecen el desarrollo de los proyectos a través de diferentes visiones.

Los equipos que lideran los procesos de colaboración impulsados por la administración pública se componen de personas que ya están desarrollando proyectos transversales, que se encuentran en primera línea de trabajo escuchando necesidades, que mantienen relaciones con la ciudadanía, que conocen la red de personas vinculadas a los proyectos y, también, por personas que muestran interés en diseñar y desarrollar proyectos compartidos. Estos equipos funcionan si cuidamos a las personas, a la vez que procuramos comprender aquellos planteamientos que, rápidamente, etiquetamos como “resistentes”, y que pudieran contribuir a avanzar en un estadio más profundo de reflexión, que redundará en un proyecto más completo.

Reforzar las actitudes, las rutinas de trabajo y la planificación de encuentros formales e informales, y hacerlo teniendo en cuenta el cuidado de la relación entre todos los agentes, mejora la comunicación y contribuye a generar espacios de confianza, sin perder de vista la comunicación político-técnica, una relación singular marcada por ciclos y por el equilibrio entre la continuidad y la diferenciación.

Gestión eficiente y enfocada

Mejorar la eficiencia en la gestión tiene mucho que ver con mantener cierto nivel de análisis crítico de los proyectos. Para lograrlo, se hace necesario transitar más despacio y observar los procesos habilitando espacios y tiempos para la autoevaluación y prestando atención a nuevas oportunidades de situarnos al servicio de los retos sociales actuales. Prestar atención a mantener el equilibrio entre hacer nuevo y replicar, en lugar de duplicar, también puede optimizar recursos.

Parte de la energía necesaria para el desarrollo de proyectos de colaboración público-social se pierde intentando cambiar actitudes o maneras de ver el mundo de personas que nos gustaría atraer a la colaboración. Al mismo tiempo, hay que tomar conciencia de que existen marcos normativos cuya modificación queda fuera de alcance. Reconocer estos límites y enfocar la energía y los esfuerzos en los ámbitos donde sí podemos actuar e influir permite poner el foco en todo lo que es posible cambiar, que es de donde obtendremos momentos gratificantes.

Facilitación de procesos

Existe un saber hacer técnico vinculado a profesionales de la facilitación de procesos; son personas expertas en este ámbito que incorporan las metodologías y los recursos que requiere cada situación en los procesos de colaboración. Este *expertise* es muy valioso para generar contextos de trabajo seguros, garantizar la correcta comprensión y desarrollo de las metodologías, acompañar al grupo en la maximización de sus potencialidades, mantener la tensión creativa y el tono constructivo, ayudando a superar posibles situaciones de bucle o evitar conflictos que surgen por no dar margen a aclarar cuestiones que se dan por sentadas.

Una tarea de facilitación adecuada es aquella que, a través de diferentes recursos y herramientas, logra la incorporación de un mayor número de visiones, conocimientos y experiencias. Es importante que participen en los procesos las personas con responsabilidad técnica y política, y no haya una delegación absoluta de los proyectos a la parte facilitadora; hay que poner en valor la oportunidad que generan estos espacios para conectar de forma directa con la ciudadanía.

Mejorar la inclusividad en la colaboración con la ciudadanía

Existe una dificultad a la hora de incorporar a la ciudadanía y otros agentes a los proyectos de colaboración público-social, más aún si esta incorporación se plantea el reto de garantizar la diversidad de las personas participantes y tratar de sumar a aquellas que no son habituales en este tipo de procesos. Para lograr la inclusividad en la colaboración es necesario diseñar un sociograma de públicos que atienda a variables como, por ejemplo, el ciclo vital de las personas, el género o el grado de cercanía previa con el proyecto. Se trata de prestar atención a las necesidades de cada colectivo para atenderlas, de la mejor manera posible, adecuando los contenidos y metodologías.

Tal y como planteamos en un artículo publicado en el blog de Bherria y titulado “Implicar genera complicidad”⁹, somos conscientes de que dar lugar a las personas en los proyectos hace que estas se sientan partícipes. Participar debe ser un derecho civil más de todas las personas (las cuales ya decidirán si lo ejercen o no); el papel de las instituciones es asegurar que este derecho pueda ser ejercido y poner las condiciones materiales e inmateriales para que suceda (informar y disponer recursos y herramientas adecuadas, entre otras).

Hay muchas personas en nuestros municipios con ganas de participar, de comprometerse, con conciencia de ser ciudadanas activas. Esa potencia, ese derecho, ese deseo de participar, hay que

⁹ <https://bherria.eus/es/implicar-genera-complicidad/>.

canalizarlo y hacerlo operativo. Lo fundamental es atender a la diversidad, que en los procesos estén presentes los distintos agentes afectados. Huir de espacios en los que siempre participan “lOs mismOs”, equalizar lo sobrerrepresentado y subrepresentado, y manejar la tensión entre lo colectivo y lo individual, sacando partido a las identidades múltiples.

Comunicación, relato y transparencia

La comunicación, además de ser una poderosa herramienta de movilización social, se presenta como una gran oportunidad para escuchar, generar confianza y construir un relato compartido en los procesos de colaboración entre la ciudadanía y la administración pública. La comunicación exige un alto grado de escucha para detectar las necesidades de la ciudadanía y, también, para conectar, informar y hacer partícipe de cada proceso a personas y agentes que se sientan concernidos. Construir confianza y vinculación, por medio de procesos comunicativos con valor público, es el paso previo a poner en relación a las diferentes personas que se suman a una propuesta de colaboración y que aportan en espacios de relación donde se sienten comprendidas. Por tanto, construir puentes, como sinónimo de labor generadora de conexiones entre las partes, conlleva adaptar el lenguaje a los diferentes públicos y contextos.

Al mismo tiempo, la comunicación resulta clave para transparentar el proceso a la ciudadanía y construir un relato que sume las voces de las personas que se implican en la colaboración. Este relato compartido contribuye a la legitimación del propio proceso y ayuda a transitar de posiciones individuales a visiones colectivas. Por otra parte, la documentación y sistematización abierta para compartir lo aprendido, la visibilización de los agentes implicados, la difusión de los encuentros en tiempo real y la divulgación de los resultados facilitan la replicabilidad en otros proyectos. En este sentido, los canales y herramientas que ofrece la comunicación digital, como la posibilidad de monitorización de agentes o palabras clave, o la medición de resultados, entre otros, son recursos disponibles que favorecen los procesos de colaboración.

Tecnologías digitales

La brecha digital puede ser un impedimento para la participación de las personas en procesos de colaboración, especialmente de personas mayores o sin acceso a Internet. No obstante, las tecnologías digitales ayudan, y están ayudando más aún en tiempo de pandemia, a salvar la brecha presencial; a conectar con mayor facilidad con otras experiencias, personas, colectivos y agentes; y a amplificar y viralizar el proceso y sus resultados.

Comenzamos a reconocer la importancia de la inteligencia de datos aplicada a la colaboración público-social, tanto en el análisis de la información como en la difusión de los datos generados a lo largo de procesos de colaboración y que denominamos *big data* social. Tenemos la suerte de contar con tecnologías digitales como Decidim (Romero, 2020), una plataforma de código abierto para articular procesos democráticos que, precisamente, ha sido diseñada mediante la propia colaboración público-social y que permite la explotación de datos desagregados con garantías de privacidad a cualquier persona o entidad con voluntad de hacerlo.

El proceso y sus impactos

En los procesos de colaboración aparecen nuevas visiones, posiciones encontradas, e incluso contradictorias, diferencias de planteamientos o conflictos. Una de las claves para no perder el rumbo es recordar y recuperar a lo largo del proyecto la razón inicial, el propósito, los objetivos y el motor que motivó la iniciativa. Se trata de mantenerse fieles a los valores e intuiciones de origen y facilitar así una comunicación más eficiente hacia el interior y el exterior.

La perspectiva de mejora que aporta el análisis de los impactos va acompañada de un esfuerzo aplicado a obtener indicadores de medición de resultados que permite extraer conclusiones sobre los proyectos y que, al mismo tiempo, aporta elementos con los que poder poner en valor el resultado de la colaboración. En los procesos de colaboración, el sistema de evaluación se configura en la primera fase, junto con la elaboración de los acuerdos y criterios, estableciendo los indicadores específicos, los tiempos —hitos y ciclos— de medición que atiendan a las necesidades, los deseos o la voluntad de orientación de cada proyecto.

Actitud de aprendizaje a lo largo del proceso

Trabajamos con proyectos en construcción y, en alguna medida, únicos, que precisan de lógicas de laboratorio para generar unas condiciones de experimentación controladas, que permitan cierto margen a la equivocación. De esta forma, afrontamos el miedo al fracaso a la hora de emprender nuevas acciones y podemos obtener y transferir aprendizajes. A lo largo del proceso, y si este es realmente significativo, es muy probable que encontremos retos y momentos en los que no sepamos cómo continuar. En esos casos, es importante asumir esta situación con humildad, buscar contraste, colaboración externa y formación para incorporar más recursos y nuevas miradas, a la vez que nos apoyamos en lo que sabemos y en las estructuras para adoptar nuevos enfoques.

Referencias bibliográficas

- AYUNTAMIENTO DE MADRID (2018): “Ordenanza de Cooperación Público - Social”, *Boletín Oficial del Ayuntamiento de Madrid*, nº 8.173, 13-6-2018, págs. 4-24, <https://sede.madrid.es/FrameWork/generacionPDF/ANM2018_35.pdf?iNormativa=eb53ebd8dfcf3610VgnVCM200001f4a900aRCD&nombreFichero=ANM2018_35&cacheKey=20>.
- BHERRIA (2017a): “Ágoras”, *Bherria.eus*, <<https://bherria.eus/es/agoras/>>.
- (2017b): “Claves para la colaboración Público-Social y la promoción de la ciudadanía activa y el voluntariado”, *Bherria.eus*, 5-12-2017, <https://bherria.eus/wp-content/uploads/2018/01/bherria_es.pdf/>.
- (2017c): “Implicar genera complicidad”, *Bherria.eus*, 22-11-2017, <<https://bherria.eus/es/implicar-genera-complicidad/>>.
- (2019): “Bherrilab”, *Bherria.eus*, <<https://bherria.eus/es/bherrilab/>>.
- (2020): “Residencia”, *Bherria.eus*, <<https://bherria.eus/es/residencia/>>.
- CASTRO COMA, M. y FORNÉ, L. (2021): *Patrimonio ciudadano. Un marco para la colaboración público-comunitaria*, La Hidra Cooperativa.
- COLABORABORA (2013): “Sobre el procomún”, *Colaborabora.org*, <<https://www.colaborabora.org/colaborabora/sobre-el-procomun/>>.
- FANTOVA, F. (2021): “Construir fraternidad: los cuidados y la agenda comunitaria del bienestar”, en UBASART, G. y GOMÀ, R. (coords.), *Vidas en transición. (Re)construir la ciudadanía social*, Madrid, Tecnos, págs. 295-313.
- FUNDACIÓN KALEIDOS (2011): “Políticas, servicios y equipamientos de proximidad. La proximidad como ‘valor’ y como ‘práctica’”, en FUNDACIÓN KALEIDOS, *Proximidad, participación y ciudadanía*, Gijón, Trea.
- GOBIERNO VASCO (2014): *Libro blanco de democracia y participación ciudadana para Euskadi*, Vitoria-Gasteiz, Eusko Jauriaritza-Gobierno Vasco.
- MORALES, A.C. (2009): “Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales” [documento marco del Seminario sobre Innovación Social en el ámbito de los Servicios Sociales organizado por la Fundación EDE], <<https://www.researchgate.net/publication/28316669>>.
- MARCHIONI, M. (1994): *La utopía posible. La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales*, La Laguna, Bencomo.
- ROMERO, C. (2020): “Una plataforma diseñada para articular procesos democráticos debe contar con una gobernanza democrática”, *Bherria.eus*, 7-2-2020, <<https://bherria.eus/es/una-plataforma-disenada-para-articular-procesos-democraticos-debe-contar-con-una-gobernanza-democratica/>>.
- SUBIRATS, J. (2017): “La crisis de la intermediación”, *El País*, 25-2-2017, <https://elpais.com/ccaa/2017/02/25/catalunya/1488052644_667358.html>.
- VILLASANTE, T.R. (2007): “La socio-praxis: un acoplamiento de metodologías implicativas”, en VV.AA., *Participación ciudadana y sistematización de experiencias*, Bilbao, Alboan; Hegoa e Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, págs. 39-67.