

En la búsqueda del Tavarandu: Aprendizajes sobre Innovación Pública y Gobernanza Participativa en Gobiernos Locales

Informe sobre el ciclo de aprendizaje sobre
Gobernanza Participativa y la implementación de la
edición Itapúa 2022 de Tavarandu

Cita recomendada:

Cristhian Parra, Patricia Lima, Claudia Montaña, Mónica Ríos, Olga Caballero, Fernando Maidana, Alma Figueredo, Cecilia Vuyk, Romilio González, Violeta Prieto, Marta Canese, Vanessa Cañete, Edda Alcaraz, Génesis Reyes, Ángeles Pérez, Denise Genit, Sady Sarquis. En la búsqueda del Tavarandu: aprendizajes sobre Innovación Pública y Gobernanza Participativa en Gobiernos Locales. Informe sobre el ciclo de aprendizaje sobre Gobernanza Participativa y la implementación de la edición Itapúa 2022 de Tavarandu. Documento de Trabajo N° 12. PNUD, 2023.

Sobre el título: Tavarandu es una palabra en guaraní que resulta de combinar dos palabras diferentes: Tava, que significa pueblo, y arandu, que significa sabiduría. El Tavarandu es la “sabiduría del pueblo”, la inteligencia colectiva que emerge cuando democráticamente se suman las inteligencias de todos los miembros de una comunidad.

Este documento se ha elaborado, diseñado, diagramado e impreso en el marco de Tavarandu, el programa de fortalecimiento de capacidades para la innovación y la gobernanza participativa en gobiernos y comunidades locales, desarrollado por el Laboratorio de Aceleración del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y las organizaciones Alma Cívica, Cultura y Participación (CyP) y GirlsCode, en alianza con la plataforma digital Decidim, la Universidad Nacional de Itapúa (UNI) y la Universidad Autónoma de Encarnación (UNAE).

Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente la de las Naciones Unidas, incluido el PNUD, ni los Estados Miembros de la ONU. Este documento no tiene fines de lucro, por lo tanto, no puede ser comercializado en el Paraguay ni en el extranjero. Están autorizadas la reproducción y la divulgación por cualquier medio del contenido de este material, siempre que se cite la fuente.

FICHA TÉCNICA

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Silvia Morimoto

Representante Residente

Fernando Adames

Representante Residente Adjunto

Laboratorio de Aceleración (PNUD)

Cristhian Parra

Jefe de Experimentación

Mónica Ríos

Jefa de Exploración

Gustavo Setrini

Jefe de Mapeo de Soluciones

Hasta febrero de 2023

Cecilia Vuyk

Jefa de Mapeo de Soluciones

Desde septiembre de 2023, y previamente integrante del equipo consultor de Tavarandu.

Claudia Montanía

Investigadora Asociada

Patricia Lima

Especialista en Metodologías Mixtas y Trabajo de Campo

Consultores asociados

Romilio González, Violeta Prieto, Marta Canese, Fernando Maidana, Alma Figueredo, Denise Genit, Sady Sarquis, Gabriela Gaona, Vanessa Cañete, Edda Alcaraz, Génesis Reyes, Ángeles Pérez.

Organizaciones aliadas de implementación

Alma Cívica, Cultura y Participación (CyP), Girlscode, Decidim.org, Universidad Nacional de Itapúa, Universidad Autónoma de Encarnación (UNAE), Municipalidad de Encarnación, Municipalidad de Edelira, Asociación de Productores Oñoiru.

Copyright © PNUD 2023

Todos los derechos reservados

Elaborado en Paraguay



CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	8
ANTECEDENTES	14
La metodología de los ciclos de aprendizaje	14
ETAPA 1: MAPEO DE SOLUCIONES	17
1.1. Construyendo un marco teórico sobre la Gobernanza Participativa	18
1.2. Aprendiendo haciendo: identificando capacidades para la gobernanza participativa desde la práctica del Laboratorio	20
ETAPA 2: EXPLORACIÓN	23
2.1. Exploración de Oportunidades para la Gobernanza Participativa	24
2.2. Diseño del programa Tavarandu	26
2.3. Desarrollo de las hipótesis del programa	27
ETAPA 3: EXPERIMENTACIÓN	31
3.1. Programa de entrenamiento en gobernanza participativa e innovación para gobiernos locales	33
3.2. Laboratorios ciudadanos “Hechakuaa” como instancias de co-diseño	45
3.3. Programa de entrenamiento en tecnologías cívicas para la participación ciudadana	49
3.3.1. Bootcamp ciudadano	49
3.3.2. Hackathon de Tecnologías Cívicas	51
3.3.3. Lecciones aprendidas y sugerencias de mejora	
Conclusiones y recomendaciones finales sobre Innovación Pública y Gobernanza Participativa en Gobiernos Locales	59
Análisis de aprendizajes claves e implicancias	60
Resumen de recomendaciones finales	62

RESUMEN EJECUTIVO

La participación ciudadana es el pilar de cualquier sociedad abierta y democrática. Los espacios y procesos cívicos que facilitan esta participación permiten que ciudadanos de todos los sectores de la sociedad puedan involucrarse de manera más directa en la discusión y resolución de desafíos políticos, económicos y sociales, incrementando los niveles de confianza entre las personas y las instituciones, mejorando la resiliencia de las comunidades y generando un mayor sentido de apropiación y empoderamiento sobre las decisiones y acciones que afectan a los recursos compartidos por todos y todas. ¿Cómo fortalecemos este pilar en nuestras comunidades? ¿Cómo mejoramos nuestras capacidades para participar y para facilitar más participación? ¿Cómo conectamos participación y desarrollo sostenible a nivel local?

Para responder a algunas de estas preguntas, nace Tavarandu, un programa del Laboratorio de Aceleración del PNUD que apunta al fortalecimiento de capacidades para la innovación y la gobernanza participativa en gobiernos y comunidades locales, a través del co-diseño de programas de formación, promoción y facilitación de la participación ciudadana adaptados a los procesos que se articulan a nivel local. El programa es el resultado de un ciclo de aprendizaje que inició estudiando dinámicas de capital social y confianza durante la pandemia, y que de a poco nos fue llevando hacia la gobernanza participativa como habilitante estratégico del desarrollo sostenible. Este documento presenta los hallazgos claves de todo el ciclo, con un foco sobre el programa Tavarandu, cuya implementación es nuestra primera iniciativa experimental de Gobernanza Participativa.

¿Qué hicimos para aprender sobre Gobernanza Participativa en Paraguay?

Aprender sobre participación requiere escuchar y observar desde la propia experiencia de participar y generar participación. A lo largo de sus primeros cuatro años, el equipo del Laboratorio de Aceleración ha transitado una ruta de aprendizaje que incluyó:

1. **El ciclo de aprendizaje sobre capital social y confianza**, en el que exploramos el concepto construyendo índices de capital social a partir de datos secundarios, para luego medirlo directamente a través de la encuesta sobre capital social, vulnerabilidad económica y acción colectiva.
2. **El diseño y facilitación de espacios y procesos participativos**, como los Diálogos Científicos y el Foro Territorial sobre los Desafíos Para La Agricultura Familiar con la Universidad Nacional de Asunción, o las actividades de

investigación-acción participativa que formaron parte de nuestros servicios de investigación, diseño, desarrollo, e innovación. En todas estas actividades, el Laboratorio ha sido a veces participante, a veces anfitrión de la participación.

3. El **mapeo de instituciones y casos de gobernanza participativa** en Paraguay, que documentó espacios concretos de participación que forman parte del marco normativo paraguayo.

4. El **diseño e implementación del programa Tavarandu**, a partir de los aprendizajes de las actividades previas.

Cada una de estas actividades puede considerarse un ciclo de aprendizaje en sí mismo, que se construye a partir del anterior o lo complementa. En este documento, los consideramos como partes de un solo **ciclo grande de aprendizaje sobre gobernanza participativa** porque cada una de ellas nos llevó a hallazgos fundamentales relacionados a la importancia de la participación ciudadana.

Este documento describe de manera resumida estas actividades, sus componentes y hallazgos, organizándolas según las 3 fases de **nuestra metodología de ciclos de aprendizaje: descubrimiento, exploración y experimentación**. El foco principal se coloca sobre la experimentación, representada por la implementación de la **primera edición del programa Tavarandu**.

En esta edición, el programa **abrió espacios de formación, práctica y colaboración** a funcionarios y ciudadanos del Departamento de Itapúa, centrados en la aplicación efectiva de metodologías y herramientas de investigación, desarrollo e innovación para la identificación participativa de desafíos locales de desarrollo sostenible y el co-diseño de soluciones para dichos desafíos, dando origen a un portfolio de intervenciones con **3 ejes de acción**:

1. Un **programa integral de entrenamiento** en gobernanza participativa e innovación..
2. Un **Laboratorio Ciudadano** que facilita la colaboración entre diversos actores sociales el co-diseño democrático y participativo de soluciones a desafíos locales de desarrollo sostenible.
3. Un **Bootcamp y Hackathon de Tecnologías Cívicas** para explorar el potencial de las tecnologías para los procesos de participación ciudadana.

¿Qué aprendimos sobre Gobernanza Participativa?

Aprendizajes de nuestro descubrimiento y exploración:

- De la observación, medición y análisis de las dinámicas de capital social y vulnerabilidad, aprendimos la relación que existe entre la acción colectiva y la reducción de las vulnerabilidades. Encontramos una relación significativa entre la **participación en la gestión de activos colectivos comunitarios y la reducción de la vulnerabilidad económica**.
- De nuestras experiencias como anfitriones de procesos participativos, hemos aprendido que la gobernanza participativa se nutre de **capacidades que funcionan como habilitadores estratégicos** de mejores procesos y espacios de participación.
- Los principios, habilidades, herramientas, métodos y metodologías de nuestros ciclos de aprendizaje, y de las metodologías de investigación-acción participativa y diseño centrado en las personas en general, son, si se transfieren y adaptan apropiadamente al contexto, **un primer conjunto de habilitantes estratégicos para la gobernanza participativa**.
- Del mapeo y exploración de casos de gobernanza participativa, hemos aprendido que si bien existen espacios institucionalizados de participación ciudadana, el carácter protagónico y vinculante de estos espacios, para que tengan influencia y lleguen a niveles de empoderamiento, es todavía muy limitado y vulnerable ante dinámicas de clientelismo político o falta de voluntad de los liderazgos.
- Adicionalmente, es un desafío el **diseño de mecanismos institucionales innovadores** para los procesos de participación y gobernanza participativa, con el fin de lograr eficiencia en los procesos y brindar confianza a la ciudadanía.

Aprendizajes de la experimentación a través de Tavarandu:

De la experiencia en formación de capacidades, aprendimos:

- La formación ha significado una plataforma para la **generación de redes, intercambios, y aprendizaje entre pares**.
- El programa fue **efectivo en generar aprendizaje sobre gobernanza participativa e innovación social**. El 80% de los y las participantes que completaron el proceso de evaluación incorporaron los conocimientos de gobernanza participativa e innovación social.
- El instrumento más mencionado por los y las participantes fue el **Consejo de Desarrollo Municipal**, lo que representa una oportunidad estratégica: hay una oportunidad real de gobernanza participativa en los **procesos de planificación territorial, dentro del marco normativo actual** coordinado por instituciones del Gobierno Central.
- **La presencialidad sigue siendo clave para el aprendizaje** de estas capacidades. Los talleres presenciales fueron los que mejor asentaron los conocimientos y los que mayor involucramiento generaron, sobre todo en sus componentes

- lúdicos que permitieron dinámicas para aprender jugando.
- A partir de la experiencia del curso, **un caso exitoso es el municipio de Fram**, que ha logrado incorporar instancias de participación ciudadana como el Consejo de Desarrollo Municipal, y otras tantas de carácter más consultivo, para diagnosticar problemáticas y redireccionar acciones
 - La participación ciudadana es **un concepto que es bien visto y valorado, pero que se entiende a veces de manera muy genérica**. El desafío es fortalecer una entendimiento más preciso y accionable sobre la participación.
 - Persiste una verticalidad organizacional y cultural que coloca a **la voluntad del liderazgo político institucional, el/la intendente/a, como el factor determinante** que habilita o deshabilita a las iniciativas de innovación democrática.
 - La baja voluntad política de crear espacios vinculantes de participación, se hace latente en el hecho de que las **instancias más utilizadas aún son las de consulta y rendición de cuentas, más que las de co-construcción efectiva de procesos**, como por ejemplo, la elaboración de presupuestos participativos.

De la puesta en práctica de estas capacidades a través del Laboratorio Ciudadano Hechakuaa, aprendimos:

- Hechakuaa, como laboratorio ciudadano, representa un **diseño de participación innovador y flexible**, que contextualiza y combina principios de pensamiento de diseño para sumar la mayor cantidad posible de voces a un proceso de co-creación e implementación de soluciones comunitarias a desafíos del desarrollo sostenible.
- Como con la formación, la **presencialidad sigue siendo clave**.
- Los objetivos de desarrollo sostenible, localizados a la escala ciudad, y con el impulso protagónico de miembros de la comunidad local, **ofrecen un marco misional de colaboración** que hace posible llegar a una **síntesis de los distintos intereses en pos del interés general**.
- La **constitución de un equipo impulsor** con organizaciones de la comunidad es un factor determinante que brinda sostenibilidad al proceso.
- Pudimos observar, a pequeña escala, que la **articulación de los planes y proyectos** entre la comunidad y el gobierno conducen a acciones concretas y solventes.
- Por último, observamos que la participación ciudadana se moviliza en torno a las **posibilidades reales de cambiar su realidad**. La posibilidad de implementar desde la comunidad, las soluciones a problemáticas del desarrollo co-creadas por la misma comunidad, impulsa la participación y el compromiso en el proceso.

Y por último, del bootcamp y hackathon para desarrollar tecnología cívica, aprendimos:

- La adopción de plataformas digitales de participación ciudadana en Paraguay enfrenta numerosas barreras que condicionan su potencial como herramienta para democratizar y ampliar el alcance de la gobernanza participativa:
- la difícil tarea de construir equipos multidisciplinarios que integren efectivamente a personas de tecnología, diseño y activismo, para resolver la complejidad de barreras estructurales para la participación ciudadana,
- la falta de voluntad política y de promoción por parte del estado para proyectos de tecnología cívica que vayan más allá de las iniciativas informativas o consultivas,
- las barreras de conectividad y la curva empinada de aprendizaje asociada a las plataformas de código abierto existentes para la participación digital, que además ofrecen, en general, poca documentación en español, y
- la persistente brecha digital que se expresa también en las limitadas habilidades y experiencias de uso de tecnologías por parte de una ciudadanía, a la que además le cuesta encontrar motivación y confianza para dedicar su tiempo a participar activamente de la gobernanza de sus territorios y comunidades.
- A pesar de las barreras, nuestra experimentación desarrollando tecnologías cívicas también nos permitió identificar oportunidades:
- los problemas y las necesidades latentes a nivel local y comunitario generan un nivel de compromiso e interés fuerte en jóvenes que están empezando a aprender sobre tecnología, lo que es una oportunidad para la creatividad e innovación en el uso de herramientas digitales para la participación a futuro.
- la difusión y diversidad de plataformas de participación ciudadana ya desarrolladas, abiertas, disponibles, para adaptar y usar, con sus comunidades de práctica y desarrollo,
- el potencial de la extensión universitaria y las alianzas con las universidades para dar nacimiento y sostenibilidad a comunidades de práctica enfocadas en tecnología cívica.

Este acervo de aprendizajes y hallazgos se detalla y profundiza a continuación. En ellos, se nos presenta una oportunidad de seguir contribuyendo a la construcción de una democracia cada vez más abierta y participativa, en todos los niveles y sectores de nuestra sociedad.



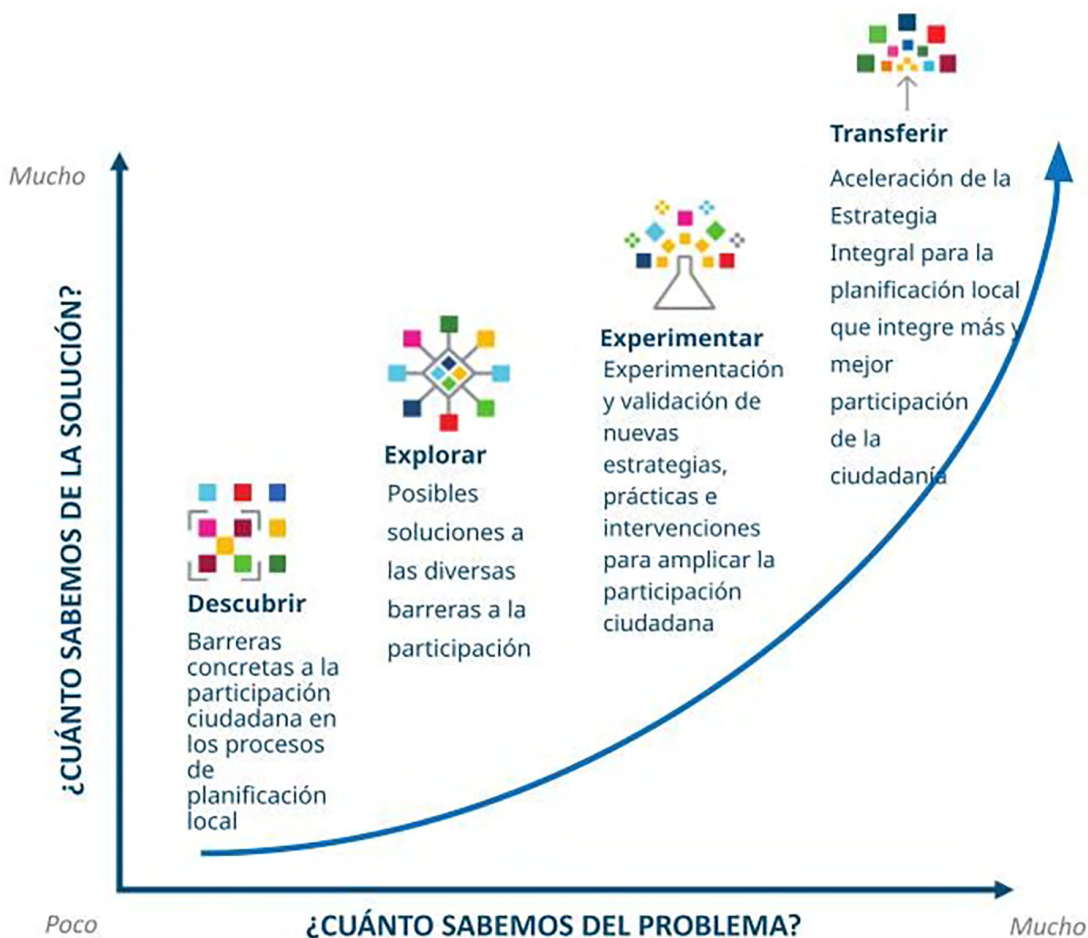
ANTECEDENTES

La metodología de los ciclos de aprendizaje

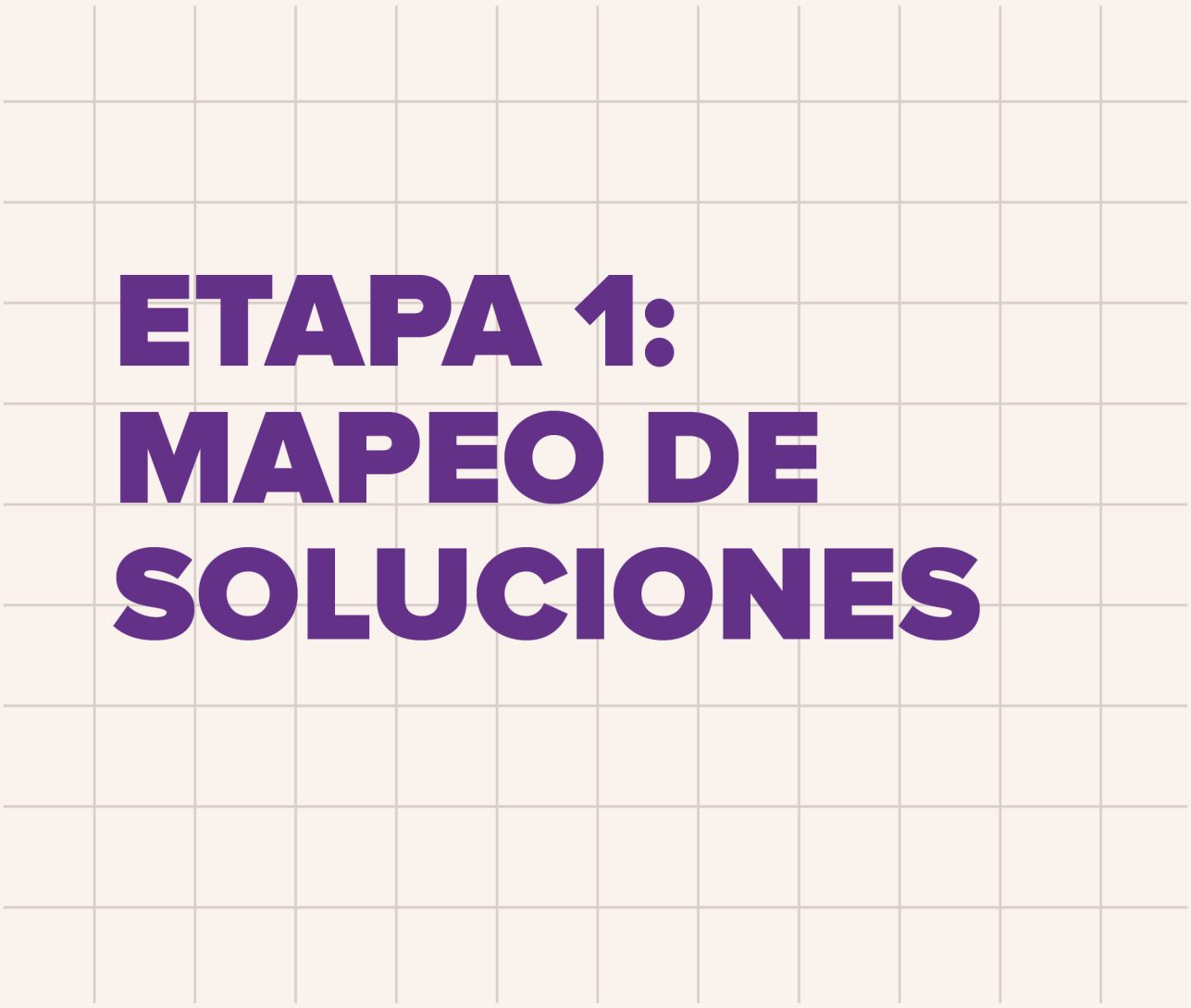
El Laboratorio de Aceleración del PNUD en Paraguay (AcclabPY) forma parte de una red innovadora a nivel global que tiene el propósito de probar y escalar soluciones para los problemas mundiales de desarrollo sostenible, mapeando soluciones e innovación comunitaria, conectando diversas fuentes de datos y liderando procesos de experimentación que integran un enfoque de investigación y desarrollo aplicado a las realidades locales y centrado en las personas.

Nuestra metodología de **ciclos de aprendizaje** aplica el enfoque de investigación-acción participativa a desafíos de desarrollo sostenible, integran dinámicas de aprendizaje a la acción continua que realizan las comunidades, organizaciones, empresas y gobiernos para fomentar el desarrollo de las personas y sus territorios. De esta manera, abordamos los problemas y desafíos a lo largo de cuatro etapas que empiezan por entender los problemas en detalle y en sus contextos (**Descubrimiento**), para luego progresivamente explorar carteras de soluciones que encaren desafíos complejos desde múltiples frentes (**Exploración**) y generar evidencia sobre qué funciona, cómo y en qué escenarios (**Experimentación**), con el propósito de generar y transferir aprendizaje (**Transferencia**) que permita ampliar el alcance de las soluciones validadas (Figura 1).

Figura 1. Etapas de los ciclos de aprendizaje



Las habilidades que aplicamos a lo largo de estos ciclos incluyen métodos y herramientas de diseño centrado en las personas, investigación-acción participativa, pensamiento de diseño, diseño participativo, políticas públicas basadas en evidencias, diseño y pensamiento experimental, entre otros. Para la implementación de las soluciones, desarrollamos propuestas de innovación con un enfoque de **carteras de experimentación** en el que buscamos aprender en simultánea sobre múltiples soluciones que abordan los problemas de desarrollo de forma sistémica. Esto nos lleva a trabajar colaborativamente con otros proyectos existentes en las carteras del PNUD y con contrapartes en el sector público, la sociedad civil y las empresas.



ETAPA 1: MAPEO DE SOLUCIONES

1.1. Construyendo un marco teórico sobre la Gobernanza Participativa

La Participación Ciudadana, la Innovación Pública y la Gobernanza Participativa son áreas priorizadas por el Laboratorio de Aceleración del PNUD en Paraguay. Buscamos generar evidencia y aprendizaje acerca de cómo mejorar las instituciones, procesos, iniciativas, métodos, y herramientas de participación ciudadana, enfocándonos en entender su relación con la confianza institucional y las redes de capital social de las personas.

Por **gobernanza participativa** nos referimos al conjunto de instituciones, procesos, iniciativas, métodos, y herramientas de participación ciudadana que permiten a los ciudadanos gobernar sus recursos comunes, negociando y tomando decisiones para convivir en sociedad. En un nivel más general, está condicionada por los procesos y prácticas participativas de las instituciones en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas. En el nivel local, está vinculada a procesos de [construcción de confianza](#) y [capital social](#) dentro del territorio, y constituye una vía para reducir la vulnerabilidad económica.

Esto es lo que aprendimos en nuestro primer ciclo de aprendizaje de nuestra área de **Participación Ciudadana, Capital Social y Confianza**. Este ciclo es en sí mismo, el punto de partida para la fase de descubrimiento sobre Gobernanza Participativa. Mientras descubríamos cómo las dinámicas de confianza y capital social se relacionaban con la vulnerabilidad económica durante la pandemia, nos encontramos con un aprendizaje clave que no esperábamos: **el acceso y la participación en la gestión de activos colectivos comunitarios reducía los niveles de vulnerabilidad económica** (Montanía et al., 2021; Montanía et al., 2022). Adicionalmente, pudimos validar con datos algo que observábamos en nuestra experiencia diaria: **la acción colectiva para la articulación de recursos de autoayuda (por ej., las ollas populares) contribuyó efectivamente a la disminución de la vulnerabilidad económica durante el primer año de la pandemia**. Esta acción colectiva también puede verse como una forma de gobernanza participativa comunitaria.

Estos primeros aprendizajes fueron señales hacia las nuevas preguntas que lanzaron nuestro ciclo sobre gobernanza participativa: **¿Cómo incrementar el acceso y facilitar la participación en la gestión de espacios públicos y otros activos colectivos? ¿Cómo podemos fortalecer las redes de ayuda mutua y capital social que se activaron durante la pandemia para reducir la vulnerabilidad? ¿Cómo se relacionan estas preguntas a dinámicas de desarrollo territorial?**

Hallazgo 1

El acceso y la participación en la gestión de activos colectivos comunitarios, además de la acción colectiva para generar acciones de autoayuda comunitaria, redujeron los niveles de vulnerabilidad económica durante la pandemia. Estos aprendizajes y resultados nos señalan un camino hacia el diseño de intervenciones programáticas sobre gobernanza participativa como estrategia nodal de un porfolio de desarrollo sustentable que incremente la resiliencia de nuestras comunidades.

Nuestros hallazgos de capital social también encuentran soporte en la literatura. El capital social se refiere a aquellas estructuras de una comunidad que facilitan la coordinación y la cooperación para el beneficio mutuo, como las redes interpersonales y las normas de confianza y reciprocidad (Putnam, 2000). Estas estructuras son fundamentales para que la gobernanza sea participativa, y sus efectos sobre la capacidad de comunidades de responder a desastres y recuperarse de ellos, por ejemplo, han sido ampliamente estudiados (Nakagawa & Shaw, 2004; Shoji et al., 2020; Smiley et al., 2018).

Cuando nos movemos a la temática de la innovación pública, corrientes recientes de la teoría de la administración pública establecen una correlación positiva entre la gobernanza participativa y la innovación del sector público. La teoría de la Nueva Gestión Pública (NGP) sugiere la institucionalización de la competencia, para motivar a los actores individuales y colectivos a desarrollar, implementar y difundir nuevas políticas y servicios. Por otro lado, la teoría de la Gobernanza Participativa se basa en el supuesto de que la innovación del sector público se logra mejor a través de la institucionalización de la colaboración entre partes interesadas interdependientes (Soerensen, 2012).

Explica Soerensen, que mientras que la competencia es esencial para motivar a actores para que asuman riesgos y problemas relacionados con los esfuerzos innovadores e inviertan en resultados inciertos, no necesariamente proporciona a los actores los recursos que necesitan para poder llevar a cabo la innovación real. La innovación no prospera sólo con motivación. Para que la colaboración resulte en innovaciones, los participantes deben compartir la idea de que si ellos no pueden llegar a resultados convincentes, otros lo harán.

La Participación Ciudadana no es un constructo categórico (hay o no hay), sino que se da progresivamente. Arnstein (1969) describió la “Escalera de la Participación Ciudadana” en tres niveles y ocho subniveles, en el siguiente orden:

- **No-Participación**
 - Manipulación
 - Terapia/Catarsis
- **Participación Simbólica**
 - Informes
 - Consultas
 - Participación selectiva o minoritaria
- **Empoderamiento**
 - Alianzas/Acuerdos
 - Delegación
 - Control ciudadano

En esta misma línea, Luyet et al. (2012) nos habla de los Cinco (5) Grados de Participación Pública:

1.	Información: explicación del proyecto a los interesados.
2.	Consulta: presentación del proyecto a los interesados, recopilación de sus sugerencias, y luego la toma de decisiones con o sin tener en cuenta los aportes de las partes interesadas.
3.	Colaboración: presentación del proyecto a los stakeholders, recopilación de sus sugerencias, y luego la toma de decisiones, teniendo en cuenta los aportes de las partes interesadas.
4.	Co-Decisión: cooperación con partes interesadas hacia un acuerdo de solución e implementación.
5.	Empoderamiento: delegación de la toma de decisiones sobre el proyecto, desarrollo e implementación a las partes interesadas.

1.2. Aprendiendo haciendo: identificando capacidades para la gobernanza participativa desde la práctica del Laboratorio


Para aprender sobre participación, se necesita participar y generar participación. En la experiencia del Laboratorio, ser anfitriones de conversaciones o procesos de aprendizaje participativos ha sido una práctica continua. En sus primeros tres años de trabajo, el Laboratorio de Aceleración del PNUD colaboró con distintos actores institucionales y comunitarios en la puesta en marcha de *ciclos de aprendizaje* aplicados a problemáticas de formalización del empleo, reciclaje inclusivo, trabajo doméstico, seguridad alimentaria, entre otros, generando **procesos aplicados, prácticos y participativos de innovación social y pública**. A lo largo de estas experiencias, **la necesidad y pertinencia de involucrar a los concernidos se hizo latente** en todas las etapas de todos los ciclos, y las herramientas y principios del ciclo de aprendizaje nos ayudaron a responder a esas necesidades de manera orgánica.

Las mismas herramientas y principios fueron la base de nuestra práctica cuando nos tocó diseñar y facilitar conversaciones estratégicas o difíciles entre múltiples actores, frecuentemente con posiciones que podían llegar a ser antagónicas. La serie de [Diálogos Participativos sobre el futuro de Prociencia](#), el [foro participativo](#) para explorar el futuro de un centro comunitario de investigación aplicada, los procesos de co-creación de nuestro [desafío de innovación social Moiru](#), son todos ejemplos de la multitud de **espacios de participación** en los que aplicamos las mismas metodologías, en una multiplicidad de formas, para ser anfitriones de una conversación participativa y orientada a tomar decisiones o co-crear soluciones en conjunto.

De estas experiencias, hemos aprendido que la gobernanza participativa se nutre de capacidades que funcionan como **habilitadores estratégicos de mejores procesos y espacios de participación**. Los mismos habilitadores estratégicos que enriquecen los procesos de gobernanza participativa, tienen también el doble efecto de mejorar la gobernanza en general, haciéndola más efectiva. Los principios, habilidades, herramientas, métodos y metodologías de nuestros ciclos de aprendizaje, son, si se transfieren y adaptan apropiadamente al contexto, **un primer conjunto de habilitantes estratégicos para la gobernanza participativa**.

Hallazgo 2

El conjunto amplio de habilidades y herramientas de investigación, desarrollo e innovación, con enfoques participativos, que aplicamos a lo largo de los “Ciclos de Aprendizaje” del Laboratorio de Aceleración del PNUD constituyen en sí mismo habilitadores estratégicos que tienen el potencial de ser aplicados para potenciar la gobernanza participativa, y ser transferidos a actores de los niveles locales.



ETAPA 2: EXPLORACIÓN

2.1. Exploración de Oportunidades para la Gobernanza Participativa

Descubriendo la importancia de la participación para reducir vulnerabilidades. Viviendo la propia experiencia del potencial de la participación como habilitante estratégico de mejores procesos, más legítimos y más gratificantes. Con esos aprendizajes arrancamos desde el AcclabPY la fase de exploración, enfocados ya en el concepto de **gobernanza participativa**, y buscando diagnosticar dónde estamos hoy en Paraguay con respecto a este tipo de gobernanza.

La gobernanza participativa comienza a tener presencia en Paraguay a partir de la década de 1990, luego de la caída del régimen dictatorial en 1989, con la nueva Constitución Nacional de 1992, que establece una democracia representativa, participativa y pluralista (Art. 1), la descentralización del Estado Paraguayo, y mecanismos de participación democrática, tales como el sufragio (Art. 3), el referéndum (Art. 121 y 122), la iniciativa popular (Art. 123) y las manifestaciones (Art. 32).

Para entender las oportunidades y desafíos existentes en el marco normativo y en la práctica actual de participación en Paraguay, realizamos el estudio de caso de cuatro tipos de instituciones de gobernanza participativa con marco normativo propio: las Comisiones Vecinales, los Consejos de Desarrollo Municipal, las Juntas Comunales de Vecinos y los Consejos Municipales de Niñez y Adolescencia, incluyendo también dos casos de gobernanza participativa en el ámbito de la sociedad civil: una Asociación de Comités de Productores que se gobierna de manera democrática y participativa para producir yerba mate orgánica, y una Red Local por los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes.

El mapeo de estas “soluciones” para gobernanza participativa existentes en Paraguay, a través de casos concretos de estudio, nos permitió realizar una comparación entre el diseño institucional de los órganos de gobernanza participativa y su desarrollo real, identificando potencialidades, tensiones, amenazas y limitaciones. Fueron realizadas entrevistas en profundidad a actores clave en tres dimensiones de la temática abordada: la voluntad política, la capacidad y los espacios de participación ciudadana disponibles. Los resultados de este Mapeo están presentados en el [Documento de Trabajo](#) “Estudios de Casos de Gobernanza Participativa en Paraguay”.

Hallazgo 3

- Si bien existen espacios institucionalizados de participación ciudadana, todavía es un desafío incrementar el carácter protagónico y vinculante de estos espacios para que tengan influencia y lleguen a niveles de empoderamiento.
- Para atender este desafío, observamos que es necesaria la generación de respuestas efectivas de parte de los gobiernos a las demandas presentadas en los procesos participativos cuando existe la voluntad de la ciudadanía de participar. Esta voluntad y confianza en los procesos participativos decae a partir de la ausencia de respuestas a sus demandas.
- Es un desafío el diseño de mecanismos institucionales innovadores para los procesos de participación y gobernanza participativa, con el fin de lograr eficiencia en los procesos y brindar confianza a la ciudadanía.

Paralelamente, en junio de 2021, se realizó otro breve estudio exploratorio a partir de entrevistas a actores clave¹. De esta serie de entrevistas, pudimos aprender con mayor profundidad acerca de las dinámicas de grupo en los procesos participativos, las barreras que enfrentan los participantes, los desafíos y algunas acciones para avanzar.

Hallazgo 4

- **Iniciativas:** se identificó el proyecto Tava Apo, implementado por la organización Alma Cívica, como una experiencia emergente, reciente y con mucho potencial para la formación en capacidades de gestión pública, participación e innovación, orientado a funcionarios públicos de legislativos municipales.
- **Dinámica de los grupos:** para lograr un mayor dinamismo es clave la caracterización de la ciudad para movilizar la participación de grupos claves de ciudadanos. Los grupos más activos son aquellos con identidad comunitaria y cultural fuerte.
- **Barreras:** una barrera muy frecuente es el problema de la conectividad. Incluso cuando se accede a conexión, la calidad de la misma puede ser muy baja como para habilitar experiencias significativas. Otra barrera es la debilidad de los gobiernos locales en distintos frentes. Además de esta debilidad institucional, la voluntad política para trabajar con organizaciones de la sociedad civil, de parte de muchos intendentes, también es escasa. Esa baja voluntad también se da en lo que se refiere a trabajar de manera virtual o digital: la presencialidad es la modalidad preferida de trabajo y colaboración. En general, hay una gran dependencia de la voluntad de los intendentes, y en muchos casos enfrentamos como barrera la persistencia de prácticas prebendarias o clientelares que deslegitiman los procesos de participación.
- **Desafíos:** reconstruir la narrativa de cómo participar y de cómo implementar los proyectos respetando las dinámicas los grupos de cada ciudad, lograr un vínculo más cercano con la Municipalidad. La diversidad es un activo de los procesos de participación, pero cuando los grupos son muy diversos y no tienen experiencia previa de colaboración, facilitar el trabajo colaborativo es más desafiante.
- **Acciones para avanzar:** es necesario encontrar nuevas formas de participación, que destraben la falta de articulación entre instituciones, poniendo énfasis en el trabajo que involucre o considere por igual a todos los partidos. También es importante explorar formas de hacer comunidad en el marco del respeto de las ideas, facilitando el intercambio entre comunidades. Formar a concejales y líderes locales, con ejemplos concretos de sus ciudades. Desarrollar una academia para la formación política y la función pública para diferentes actores; intendentes, concejales, otros funcionarios públicos. Formar y mantener mentores (formador de formadores). Generar espacios públicos de participación en las ciudades. Lanzar una línea de trabajo mediante fondos concursables para proyectos articulados entre la Municipalidad y la Ciudadanía, que buscan trabajar juntos.

Fueron entrevistadas la Directora Ejecutiva de la ONG Alma Cívica-AC, la responsable de la Academia de Formación Política y tres representantes de la ONG Laboratorio Ciudad. AC es una plataforma de conexión para la formación y promoción de la democracia, incentivo las acciones, identificación de liderazgos positivos y fuertes, e incubadora de iniciativas. Trabaja en conjunto con la Academia y Laboratorio Ciudad, en rubros de turismo, comercio-ferias, deporte, educación, formación política, cultura-educación. Tiene experiencias en San Juan Bautista y Miguel, Misiones; con el grupo Namba'apó y la comisión Ikatu. También en Ava'í y San Juan Nepomuceno, de Caazapá.

2.2. Diseño del programa Tavarandu

Los aprendizajes de la Etapa de Descubrimiento nos señalan la importancia de la Gobernanza Participativa como habilitante estratégico en nuestra búsqueda por alcanzar los ODS. La importancia de la **gobernanza participativa como mecanismo de reducción de vulnerabilidades**, el desafío de **diseñar mejores procesos participativos**, las **barreras de voluntad política y debilidad institucional**, las **necesidades de reconstruir la narrativa** de la participación y **avanzar con procesos de formación y práctica** en todos los sectores: todos estos hallazgos inspiraron el diseño de Tavarandu, con un foco especial en gobiernos locales.

La gobernanza participativa brinda legitimidad a los resultados y procesos al aprovechar los principios de transparencia, participación, equidad intergeneracional, no discriminación, formulación de políticas sólidas y no dejar a nadie atrás. Fortalecer las capacidades de los gobiernos, especialmente los locales, a partir de nuestros aprendizajes, representa un espacio clave de mejora que puede desbloquear su potencial para lograr una gobernanza buena y eficaz. Y las capacidades públicas de innovación son a su vez fundamentales para mejorar dicha eficacia.

Considerando esto, nos preguntamos:

¿Cómo podemos desarrollar y poner en práctica capacidades para la innovación pública y democrática, que estén a su vez profundamente comprometidas e informadas por principios de gobernanza efectiva?

¿Y cómo diseminar estas capacidades a través de una red de funcionarios de Gobiernos Locales y servidores públicos, con el objetivo de acelerar y localizar el logro de los ODS?

Nuestra hipótesis de partida fue que al fortalecer las capacidades de innovación pública y democrática en los equipos de servidores públicos de los gobiernos locales, integraremos el pensamiento de Innovación Estratégica en el núcleo mismo de los gobiernos locales, haciéndolos más receptivos y eficientes, al tiempo que abriremos oportunidades para una mayor participación e inteligencia colectiva.

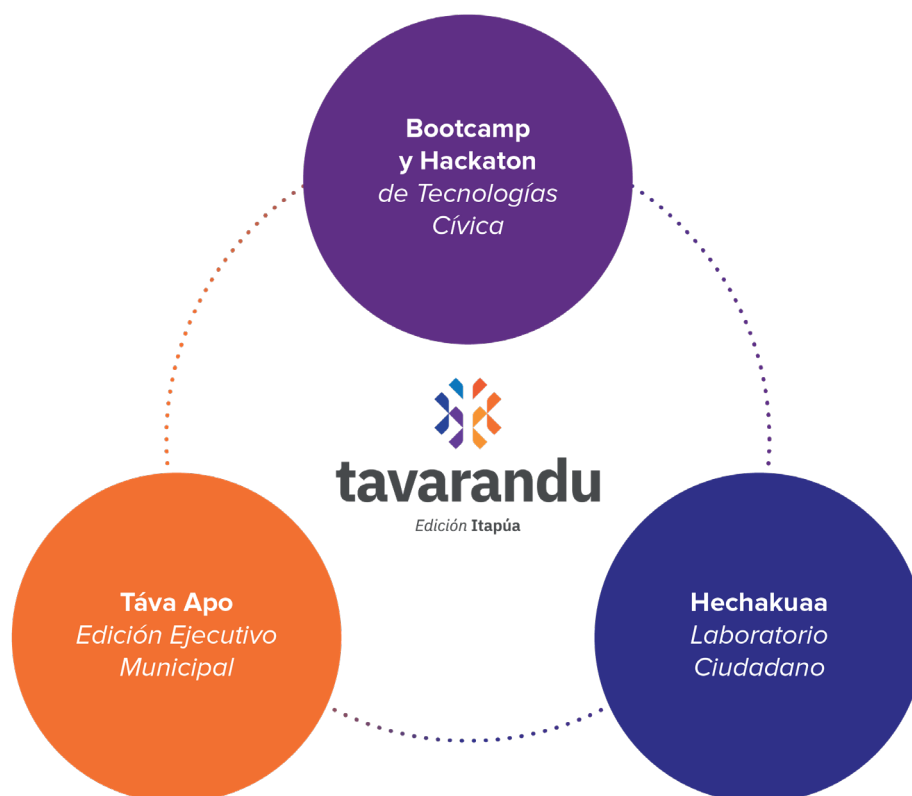
Con esta idea surge **Tavarandu**, un programa para desarrollar capacidades de innovación pública a través de la práctica del diseño e investigación de servicios centrados en el ciudadano, la formulación de políticas basadas en evidencia y otros métodos y herramientas de innovación pública y democrática, en el día a día de los servidores públicos de los Gobiernos Locales.

El Programa Tavarandu consta de tres componentes principales:

- **Programa de Capacitación a Funcionarios Municipales:** Entrenamiento en metodologías de I+D+i, integrando herramientas, enfoques y metodologías de participación ciudadana.
- **Laboratorios ciudadanos:** Iniciativas temporales que facilitan la colaboración entre diversos actores (ciudadanos, expertos, funcionarios públicos, etc.) en experiencias de innovación pública y co-diseño democrático y participativo de soluciones o intervenciones que aborden desafíos de desarrollo sostenible, focalizados y predefinidos a nivel local.
- **Utilización de Tecnologías Cívicas para la participación ciudadana:** Programa de entrenamiento

con formato de Bootcamp, para la personalización, instalación, desarrollo ágil, y demostración de una plataforma digital de participación ciudadana, sobre la base de la plataforma de participación Decidim. Este componente finalizará con una Hackathon abierta al público, pero que priorice la presencia de los participantes del Bootcamp.

Figura 1. Ejes de Tavarandu en su Edición Itapúa 2022



2.3. Desarrollo de las hipótesis del programa

El diseño del programa responde, en su componente de formación, al siguiente desarrollo de hipótesis acerca de cómo creemos que estos componentes tendrían impacto.

Hipótesis Causal

La falta de espacios de aprendizaje que combinen conocimientos y experiencias sobre participación ciudadana y herramientas para la innovación pública, orientada a **funcionarios municipales con capacidad de toma de decisiones, limita los conocimientos y oportunidades de implementación de herramientas participativas** en los procesos de toma de decisiones del municipio. Esto **afecta la generación de propuestas de participación que involucren a la ciudadanía y reduce las innovaciones democráticas** que genera, implementa, o adopta el municipio para mejorar sus servicios y políticas públicas.

Figura 2. Hipótesis Causal del Programa de Formación de Tavarandu



Hipótesis de intervención

A partir de esta hipótesis, se propone una hipótesis experimental dónde la capacitación en herramientas de innovación pública y participación ciudadana, facilitada a funcionarios municipales, llevaría a la generación de propuestas participativas que mejoran la valoración de la participación en los procesos de tomas de decisiones, llevando eventualmente a incrementar la adopción de estos procesos participativos en procesos reales del municipio. Cuando la **capacidad administrativa** del municipio es alta, y el **ambiente político** es favorable (i.e., hay alineamiento entre ejecutivo y legislativo), se favorece la implementación de **innovaciones democráticas en su gobernanza** según la cadena causal definida.

Figura 3. Hipótesis Experimental del Programa de Formación de Tavarandu



Diseño experimental

Intervención: capacitación en herramientas de participación ciudadana. Al final del proceso cada municipio presenta propuestas de procesos participativos para su comunidad y se valora el compromiso institucional para lograr su implementación.

Variable de resultado: adopción innovación democrática en el municipio

Variables de control: capacidad municipal y ambiente político

La capacidad municipal: se define como la proporción de ingresos tributarios/transferencias, mayor dependencia de ingresos provenientes de transferencias implica menor capacidad institucional/infraestructura administrativa para la innovación/generación de cambios. La variable clasifica a los municipios en dos niveles:

- "Independencia Presupuestaria" >2ds (dos desviaciones estándar)
- "Dependencia Presupuestaria" <1ds (una desviación estándar)

El ambiente político: se define como el alineamiento concejalía/intendencia (igual representación partidaria), tener una mayoría alineada con la intendencia puede favorecer la toma decisiones (mayor potencial de intervención).

Metodología de Evaluación: evaluación heurística de planes para proyectos diseñados por los participantes del programa, en función a criterios que definen:

- (1) La inclusión de herramientas de innovación pública y participación ciudadana
- (2) La valoración que se le otorga a estas herramientas dentro de la propuesta
- (3) El potencial de adopción de la propuesta por directores del ejecutivo municipal.
- (4) La valoración de la propuesta por parte de la ciudadanía.



ETAPA 3: EXPERIMENTACIÓN



3.1. Programa de entrenamiento en gobernanza participativa e innovación para gobiernos locales

Usamos las siguientes preguntas de aprendizaje:

¿Cómo incorporar herramientas de innovación y gobernanza participativa en los gobiernos locales?

¿Cómo podemos desarrollar y poner en práctica capacidades para la innovación pública y democrática, que estén a su vez profundamente comprometidas e informadas por principios de gobernanza efectiva?

¿Y cómo diseminamos estas capacidades a través de una red de funcionarios de Gobiernos Locales y servidores públicos, con el objetivo de acelerar y localizar el logro de los ODS?

Usamos como base el programa Táva Apo que ya venía siendo utilizado en gobiernos locales², y lo adaptamos sumándole metodologías de investigación, diseño e innovación (I+D+i) aplicados a la función pública con enfoque centrado en las personas, integrando conceptos de participación ciudadana.

En la edición Itapúa 2022, fueron participantes 59 funcionarios de diez municipios del departamento, con experiencia de trabajo en tareas relacionadas con la planificación, gestión de proyectos de desarrollo local comunitario, puntos de contacto o atención a la ciudadanía, y otros afines.

La modalidad de la capacitación fue híbrida, con clases teóricas virtuales y talleres prácticos presenciales. Durante los talleres presenciales usamos una adaptación de la metodología de Pensamiento de Diseño Colaborativo -Design Thinking- (Aragón et al., 2014; Bassetti et al., 2019; Gross & Schulte-Römer, 2019), para la construcción participativa de un plan de acción para la promoción y fortalecimiento de los Consejos de Desarrollo Municipal, diseñado y facilitado por el equipo de coordinación de los laboratorios ciudadanos, que se introducen más adelante. Se logró un 63% de participación en las 10 clases virtuales y los 3 encuentros presenciales.

Etapa 1 de empatía:

Se aplicó una dinámica de la bolsa de la empatía, invitando a voluntarios a representar una situación cotidiana y a las y los demás participantes a ponerse en el lugar de cada uno de los roles asignados: La Intendente, el Funcionario Municipal y una mujer ciudadana lideresa de una comisión vecinal recientemente conformada.

Etapa 2 de definición de problemas:

Se conformaron los grupos municipales de trabajo. Cada grupo contó un kit de materiales y la Guía de Trabajo. Cada grupo realizó un diagnóstico de situaciones problemáticas que dificultan el fortalecimiento o la conformación de los CDM.

² Por parte de la ONG Alma Cívica

Etapa 3 de ideación de soluciones:

Cada grupo elaboró de manera colaborativa y a través de la técnica de lluvias de ideas las propuestas de soluciones. Que luego lo sintetizaron en un Plan de Acción. Se dejó como tarea y recomendación que dicho Plan de Acción sea remitido por nota a la Intendencia de sus municipios en carácter de recomendación.

Para evaluar el proceso de aprendizaje se aplicaron cuestionarios de conocimientos previos y post clase.

Cuadro 1. Programa de entrenamiento desarrollado

Módulo Innovación Pública		
Semana	Contenido	Objetivos
Semana 1 Virtual	<ul style="list-style-type: none"> Introducción al Curso. 	Presentación del curso. Presentación de los participantes y de los municipios. Relevamiento de expectativas.
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es? ¿Por qué innovar? Innovación Cerrada VS Innovación Abierta Metodologías de Innovación Pública 	Explorar la teoría y las evidencias científicas sobre Innovación Pública Abierta
Semana 2 Virtual y presencial	<ul style="list-style-type: none"> Casos Relevantes de Innovación Pública Origen de los CDM y Marco normativo; la Planificación y los Planes: PDD y Planes de Ordenamiento Urbano y Territorial (POUT); la participación más allá de los requisitos legales. 	Conocer casos relevantes de Innovación Pública que puedan ser aplicados en Itapúa
	<ul style="list-style-type: none"> Workshop presencia 	Realizar ejercicios prácticos de Innovación Pública Abierta
Módulo Gobernanza Participativa		
Semana	Contenido	Objetivos
Semana 3 Virtual	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es? ¿Por qué es importante? Marco Legal Factores influyentes en Procesos Participativos Obstáculos para la Participación Ciudadana Evaluación de la Participación Ciudadana 	Explorar la teoría y las evidencias científicas sobre la Gobernanza Participativa

Semana 4 Virtual y presencial	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos de Participación Ciudadana: Consejos de Desarrollo Municipal 	Conocer casos relevantes de Innovación Pública que puedan ser aplicados en Itapúa
	<ul style="list-style-type: none"> Taller presencial participativo sobre CDMs 	Realizar ejercicios prácticos de Gobernanza Participativa
Semana 5 Virtual y presencial	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos de Participación Ciudadana: Presupuesto Participativo 	Conocer casos relevantes de Innovación Pública que puedan ser aplicados en Itapúa
	<ul style="list-style-type: none"> Taller presencial participativo sobre Presupuesto Participativo 	Realizar ejercicios prácticos de Gobernanza Participativa
Semana 6 Virtual y presencial	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos de Participación Ciudadana: Mapeo Participativo 	Conocer casos relevantes de Innovación Pública que puedan ser aplicados en Itapúa
	<ul style="list-style-type: none"> Taller presencial participativo sobre Mapeo Participativo 	Realizar ejercicios prácticos de Gobernanza Participativa
Semana 7 Virtual	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos de Participación Ciudadana: Datos Abiertos 	
Semana 8	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del Curso 	Evaluar el curso

3.1.1. Hallazgos

Comprensión sobre innovación pública

En la clase sobre teoría y evidencia de innovación pública, 36 participantes contestaron el pre-test y 8 el post-test. En el pre-test el 53% contestó que sí conocen casos de innovación pública, 42% que no conoce, en tanto 1 participante manifestó que sólo conoce innovaciones en el sector privado.

Al preguntarle sobre las razones que considera necesaria la “innovación pública” se nota que el término se asocia a la aplicación de tecnologías como herramienta de “modernización” en general. En algunas de las respuestas se menciona la palabra tecnología de manera directa, en otras se hacen referencias más indirectas.

- *“Considero importante porque mediante ello la tecnología tendría un impacto directo en la gente”.*
- *“Es importante, porque la tecnología ayuda a mejorar muchas actividades que antes se te llevaba mucho tiempo hacerlas”*
- *“Es importante ya que agiliza cuestiones muchas veces burocráticas”*

Encuestas de conocimientos previo | **módulo 1**

De manera general, se puede resumir que los funcionarios municipales ven de forma positiva y necesaria las “innovación” en sus respectivos municipios, pero que en términos conceptuales lo que es innovación pública todavía es un universo desconocido o por explorar. Las respuestas post clase 2 no mostraron diferencia muy significativa en relación a la evaluación previa. Se recibieron 8 respuestas

Comprensión sobre participación ciudadana

En la clase 4 recibimos 22 respuestas al cuestionario previo y 14 en el cuestionario posterior. No se identificaron cambios significativos entre el pre y post test aplicado. En la clase 5, recibimos 26 respuestas al cuestionario pre-clase. No se aplicó el cuestionario post-clase.

Con respecto al conocimiento previo, se observó que lo que más se asocia a participación ciudadana es la acción de “escucha” por parte de un gobierno para con los ciudadanos. Esto es, instancias donde las personas puedan hacerle saber a sus gobiernos cuáles son sus necesidades, para que el mismo tome las acciones correspondientes en función a ellas.

Se mencionan términos como “labor en conjunto”, “escuchar la opinión del pueblo”, “administración correcta de los recursos”, “gobierno que consulta y consensua con sus habitantes”, “gobierno que incluye al pueblo”, “integrar y trabajar con todos los sectores”.

Al ser consultados sobre por qué consideran importante la gobernanza participativa, leímos entre los participantes la siguiente respuesta:

- *“Me parece importante involucrar a la sociedad civil, pero nuestro sistema democrático elige a quien gobierna”.*

La frase refuerza lo que ya se observa en las respuestas a la primera pregunta: que el gobierno es una instancia muy separada de los ciudadanos, lo cual dificulta la participación de los mismos más allá de la instancia de consulta.

Con respecto a la consulta sobre dificultades para la aplicación de la gobernanza participativa, las respuestas son también diversas, pero, se podría decir en términos generales que, por un lado, se menciona la falta de interés y capacidad de la ciudadanía para involucrarse en procesos de participación, y por el otro, la poca apertura e iniciativa de los gobiernos para dar estos espacios.

En este sentido, se podrían citar algunas respuestas:

- *“Nuestra propia gente no se involucra ni participa más bien se calla”*
- *“Existen varias dificultades, la costumbre de las personas, la cultura, el sistema político”*
- *“1. gobernantes no capacitados 2. Los ciudadanos creen que los gobiernos son los responsables de resolver todos los problemas.”*
- *“Podría ser la poca relación de las autoridades con la ciudadanía, y que a veces la ciudadanía por promesas no cumplidas de políticos ya no quiere involucrarse”*

Las respuestas de la primera clase sobre el tema, revelan una “cultura” de la NO participación instalada tanto en la ciudadanía como en los gobiernos. En ese sentido, se puede inferir que existe mucho trabajo por hacer aún en el ámbito educativo y de instalación de la participación ciudadana como un valor y como parte del imaginario y el sentido común colectivo.

En la clase siguiente, se volvió a preguntar a los participantes ¿qué entienden por participación? Pudimos agrupar las respuestas de los y las participantes en dos dimensiones fundamentales de la participación:

1. Relacionado a la posibilidad de opinar/hablar/intercambiar ideas. Es como si la participación está relacionada a la libertad de expresarse y ser escuchado/a.

- *“Es tener la oportunidad de expresar nuestras ideas con otras personas diferentes o semejantes a nosotros”.*
- *“Es que más personas sean parte de los procesos y que sus propuestas y voces formen parte de las decisiones”.*
- *“Pluralidad de ideas”.*

2. Relacionado a la acción/involucramiento/compromiso. Aquí, se entiende más bien la participación en un sentido más práctico y en un plano más material, de proyectos y emprendimientos comunes.

- *“Es intervenir, estar, actuar en algo o alguna actividad”.*
- *“Es cuando las personas se involucran para un determinado fin”.*
- *“Es la incorporación de ciudadanos en una actividad o proyecto”.*
- *“Con mis palabras puedo decir que la participación es formar parte de un suceso y tomar acción en ellos”.*

Participación ciudadana vs. Participación política

Preguntamos a los participantes: ¿cuál es la diferencia entre participación política y participación ciudadana? y surgieron respuestas interesantes. Para la mayoría de los participantes cuando se dice participación política se refiere a política-partidaria, ocupación de cargos públicos por unos pocos, pertenecientes a un sector reducido de la sociedad, y que no tiene que ver necesariamente con la presentación de propuestas o proyectos direccionados a una colectividad. Por otro lado, al referirse a la participación ciudadana, la mayoría de las respuestas giraron en torno a ideas como: apertura, que es para todos/as, más amplia y abarcativa, y en la ejecución de proyectos.

- *“La primera hace referencia a un grupo más selecto de personas y el segundo ya es más general, abarca a todos”.*
- *“Uno tiene una finalidad partidaria, de un sector. La otra es abierta a todos los ciudadanos”*
- *“La participación política trata de aquellos actores que elaboran acciones para influir en el proceso y resultado de una contienda política y la participación ciudadana trata de mecanismos que involucren a los en la elaboración de proyectos y tomas de decisiones del gobierno de turno”*
- *“La diferencia sería que obviamente por una parte existen interés políticos, y por el otro para parte honesta y sincera de la ciudadanía, viendo los problemas desde afuera de la institución”.*

Es interesante notar la manera en que estos dos conceptos están bien diferenciados en el entender de los/as participantes, y de cómo, el concepto de participación política ha sido trastocado con el de participación político-partidaria, o simplemente, partidaria.

Mapeos participativos

En el sentido común de los participantes existe la idea de que un Mapeo Participativo es una herramienta que permite recolectar datos, información de un territorio y de las personas, pero hasta antes de la participación no sabían muy bien en qué consiste esta herramienta: si es tecnológica, cuáles son los materiales que se utilizan y cómo exactamente se aplica. Las respuestas a la pregunta “¿qué es un mapeo participativo?” fueron las siguientes:

- *“Construcción colectiva de lo que se tienen y se pretenden.”*
- *“Mediante un mapeo participativo se pueden obtener informaciones acerca de distintas problemáticas o necesidades presentes en un segmento de la ciudadanía”*
- *“Mapeo participativo, creería que se refiere a realizar una encuesta barrio por barrio casa por casa, y saber qué tanto conocen su municipio, que tanto se involucra con su comisión vecinal.”*
- *“Es una herramienta que da la oportunidad de tener diferentes conocimientos sobre el estado y situación de un lugar o de algún proyecto que se quiera iniciar”.*

Algunas respuestas llaman la atención, en el sentido de que, de repente, se piensa que un mapeo es un proceso complejo, o que requiere materiales tecnológicos: “Una técnica tecnológica para analizar

el entorno de la comunidad”, “Desconozco el término”, “El diseño de metodología estratégica de un proceso productivo”.

Datos abiertos para la participación informada

En la sesión de entrenamiento se dio énfasis a que los y las participantes incorporen las siguientes nociones claves:

- Una vez que los datos son abiertos y liberados, estos pueden ser utilizados por cualquier persona para cualquier fin.
- Un portal de datos abiertos NO es un sitio web en donde se publica la información institucional de la organización como la misión, visión y opción de contacto con la institución, sino donde se ponen a disposición del público los datos como bien público.
- Alcanzar un grado de madurez de datos abiertos implica no solo publicar los datos, sino permitir procesarlos e interactuar con ellos, por medio de formatos tales como CSV o planillas electrónicas (excel), tablas filtrables y gráficos interactivos analíticos. El procesamiento e interacción no se puede dar con formatos duros de presentación de datos como los PDFs.
- La visualización de los datos es solo un primer paso de los portales de datos abiertos. Los portales de datos abiertos más completos permiten la interacción con los datos y el procesamiento de los mismos por los propios usuarios de estos portales.

3.1.2. Evaluación final del proceso de entrenamiento

Como estrategia de evaluación se utilizaron dos herramientas: a. Inicialmente se incorporó un modelo de pre-post, para medir la intención de incluir herramientas de innovación pública y participación ciudadana. b. Al cabo de seis meses, se realizaron entrevistas de seguimiento para evaluar si el modelo de pre-post test era consistente con la apropiación del aprendizaje que los participantes demostraban a mediano plazo. Adicionalmente se había recogido información cualitativa sobre variables de control que pudieran influir como factores obstaculizadores o facilitadores de la incorporación de los aprendizajes en la práctica administrativa. Concretamente se recogió información sobre el ambiente político³ y la capacidad municipal para la gestión de recursos genuinos⁴. No obstante, el número de casos limitados y el grado de variabilidad en las respuestas no permitió establecer correlaciones directas entre estas variables y los resultados.

A. Modelo pre-post test

Se pidió a los y las participantes que desarrollen una lista de 10 pasos que tendrían que realizar en su rol de funcionario/a municipal para encontrar una solución al problema. El foco del ejercicio no estuvo puesto en la implementación de una solución, más bien pasos para idear una solución. El caso práctico tuvo relación con la gestión de residuos en un municipio. Se contaron con 15 trabajos completos, donde se pudo comparar el pre y post documento, 12 de ellos mencionaron de forma directa y concreta la implementación de instrumentos de participación ciudadana en sus propuestas de búsqueda de soluciones a la problemática.

B. Llamadas telefónicas de seguimiento a mediano plazo

Al cabo de seis meses de concluido el curso, se contactó por mensajes telefónicos a todos los participantes, invitándoles a ser contactados telefónicamente para una breve entrevista de seguimiento. Se contactó con 58 participantes inscriptos y se recibió respuestas válidas de 21

³ El ambiente político: medido por el grado de alineación entre el Ejecutivo y Legislativo municipal.

⁴ La capacidad municipal: definida como la proporción de ingresos tributarios en comparación con las transferencias del estado central. Mayor dependencia de ingresos provenientes de transferencias implica menor capacidad institucional/infraestructura administrativa para la innovación/generación de cambios.

participantes. De ellos, 6 manifestaron haber implementado partes de los conocimientos adquiridos, 10 no implementaron, 2 no dieron respuestas claras para identificar su grado de incorporación de las herramientas, y 3 no llegaron a participar de suficientes clases como para ser evaluados.

Se quiso comparar la correlación entre las evaluaciones del pre-post test y la implementación efectiva de los aprendizajes a mediano plazo, pero no se tuvo un número suficiente de casos para sacar conclusiones. No obstante, según se observa en el Cuadro 1, por las declaraciones recogidas de los entrevistados parece haber indicios de que el pre-post test es una herramienta de evaluación válida, que permite predecir en cierta forma si efectivamente el funcionario capacitado tendrá competencias para implementar herramientas a su práctica de gestión.

El compromiso político y la confianza que el intendente otorga a la generación de espacios de participación, emergió como una condición habilitante de importancia para la implementación de los aprendizajes.

Cuadro 2. Comparación entre los resultados del pre-post test y la entrevista de seguimiento.

Municipio	Pre test Proyecto inicial	Post test Proyecto final	Entrevista de Seguimiento
Municipio 1, Funcionario 1	No incluye ningún instrumento o metodología de gobernanza participativa	Incorpora Mapeo Participativo	Incorporó muy bien los conceptos teóricos y también implementó en terreno las herramientas. Compartió aprendizaje con otros actores
Municipio 1, Funcionario 2	No incluye ningún instrumento o metodología de gobernanza participativa Habla de generación de convenios con Instituciones de cooperación Internacional, y Gobernación.	Habla de Mapeo Participativo en la ciudad y Censo en la comunidad, refiriéndose a la aplicabilidad de la herramienta a un contexto específico urbano.	No mencionó en ningún momento de la entrevista nada de participación ciudadana.
Municipio 2, Funcionario 1	Habla de aplicar Inteligencia Colectiva No incluye ningún instrumento o metodología de gobernanza participativa	Plantea la idea de crear cooperativas de recolectores, pero no lo plantea desde un proceso participativo.	No respondió a la entrevista

Municipio 2, Funcionario 2	No incluye ningún instrumento o metodología de gobernanza participativa	Menciona la importancia de la participación ciudadana, pero no propone ninguna herramienta específica.	Mucho hincapié en la necesidad de que el ejecutivo tenga estas herramientas porque de lo contrario es muy difícil la implementación.
Municipio 3, Funcionario 1	No incluye ningún instrumento o metodología de gobernanza participativa	Menciona la importancia de la participación ciudadana, pero no propone ninguna herramienta específica.	Muy buena apropiación de los conceptos y las metodologías. Desde el municipio encontraron mucha motivación para utilizar las herramientas y lo están usando
Municipio 3, Funcionario 2	No incluye ningún instrumento o metodología de gobernanza participativa Menciona capacitaciones en centros educativos para separación de residuos	Menciona la conformación de un Consejo de Desarrollo para el involucramiento de los diferentes sectores involucrados en el problema propuesto.	No respondió al pedido de entrevista.
Municipio 3, Funcionario 3	Menciona instancias como reuniones entre vecinos y autoridades, conformación de comisiones vecinales y el trabajo articulado entre autoridades municipales y las comisiones vecinales.	Menciona que es necesario realizar cursos de capacitación previas para que los/as ciudadanos/as puedan comprender cómo funciona un Presupuesto Participativo	No respondió al pedido de entrevista.
Municipio 3, Funcionario 4	Habla de instancias de diálogos con uno de los actores involucrados en la problemática mencionada.	Menciona instancias como: audiencia pública, encuesta ciudadana, socialización de resultados.	Indicó que intentaron implementar el presupuesto participativo y se convocó a las comisiones vecinales, pero la gente no participó.
Municipio 4, Funcionario 1	No incluye ningún instrumento o metodología de gobernanza participativa	Habla de convocar a la ciudadanía para identificar problemas y soluciones	Incorporó conceptos básicos y están incorporando algunas herramientas en forma incipiente en el municipio.

Municipio 4, Funcionario 2	No incluye ningún instrumento o metodología de gobernanza participativa	Habla sobre realizar una convocatoria, por parte de la Municipalidad, para dialogar con las partes afectadas	No respondió al pedido de entrevista.
Municipio 4, Funcionario 3	No incluye ningún instrumento o metodología de gobernanza participativa	Habla de conformar comisiones entre la Municipalidad, la ciudadanía y demás actores	No respondió al pedido de entrevista.
Municipio 5, Funcionario 1	No incluye ningún instrumento o metodología de gobernanza participativa	Habla de conformar comisiones de trabajo entre la ciudadanía y la Municipalidad	No respondió al pedido de entrevista.
Municipio 6, Funcionario 1	No incluye ningún instrumento o metodología de gobernanza participativa	Habla de conformar Consejos de Desarrollo Municipal	Se le notaba satisfecha con los conceptos de planificación y monitoreo que aprendió. Sin embargo, no mencionó nada de participación ciudadana.
Municipio 7, Funcionario 1	No incluye ningún instrumento o metodología de gobernanza participativa	Habla del Consejo de Desarrollo Municipal, y del Presupuesto Participativo	Cree que la formación fue muy teórica y que las metodologías no se adecuan al tipo de población de su municipio. No lo aplicaron
Municipio 7, Funcionario 2	No incluye ningún instrumento o metodología de gobernanza participativa	Habla del Consejo de Desarrollo Municipal, del Presupuesto Participativo y del Mapeo Participativo	No respondió al pedido de entrevista.

3.1.3. Conclusiones de la experiencia de formación

A pesar de que en el departamento de Itapúa existen algunos municipios con experiencias de participación ciudadana, la mayoría se encuentra en etapa muy incipiente. La formación ha significado una plataforma para la generación de redes, intercambios, y aprendizaje entre pares, ya que ha se ha podido constatar, por un lado, el cambio de conocimientos teóricos sobre el tema, y en segundo lugar, se ha constatado el intercambio de experiencias y el trabajo colaborativo entre los participantes, por sobre todo, durante los talleres.

De los 10 pasos para realizar una planificación participativa, el 80% de los y las participantes que hicieron ambos trabajos prácticos (al inicio y al final) incorporaron los conocimientos de gobernanza participativa e innovación social. El instrumento más mencionado por los y las participantes fue el **Consejo de Desarrollo Municipal**. El alto interés que genera la figura del Consejo de Desarrollo, cuyo rol se vincula principalmente a la elaboración y puesta en práctica de los Planes de Desarrollo Municipal, representa una oportunidad estratégica para las instituciones de planificación del Gobierno

Central: hay oportunidad real de gobernanza participativa en los **procesos de planificación territorial, dentro del marco normativo actual. La presencialidad sigue siendo clave para el aprendizaje** de estas capacidades. Aumentar los talleres presenciales, ya que son donde más se asentaron los conocimientos. Las clases con mayor involucramiento fueron las prácticas y cuando otras personas cuentan sus experiencias. Los juegos y el componente lúdico también fueron clave. La organización impulsora re-diseñó un juego didáctico sobre Presupuestos Participativos, con el objetivo de que dicho instrumento (con su manual de instrucciones) pueda quedar como insumo para todos los municipios, y que estos puedan implementarlos con los demás funcionarios de la municipalidad y la misma ciudadanía.

Es de vital importancia generar materiales pedagógicos, ya sea en formato de documentos o de otra índole, para que las capacidades construidas en los participantes puedan permear a las municipalidades a las que pertenecen y otros municipios.

Otras interrogantes giran en torno a la sostenibilidad en el tiempo de las acciones o iniciativas llevadas a cabo para la incorporación de procesos de participación ciudadana en las prácticas municipales. Es importante mostrar los beneficios de la participación ciudadana, y ejemplos concretos a nivel local.

A partir de la experiencia del curso, un ejemplo para este tipo de procesos puede ser el municipio de Fram, que ha logrado incorporar instancias de participación ciudadana como el Consejo de Desarrollo Municipal, y otras tantas de carácter más consultivo, como reuniones con comisiones de barrios o vecinales, para poder diagnosticar las problemáticas y redireccionar las acciones de ser necesario. Es posible que una experiencia de intercambio más específica entre pares, donde algunos municipios puedan contar cómo lo hacen específicamente pueda servir de base o inspiración para los que aún se encuentran en etapas más incipientes.

De acuerdo a lo que se pudo recabar en las diferentes evaluaciones que se hicieron a lo largo del programa, se puede observar que "Participación Ciudadana" es un concepto que es bien visto y valorado positivamente, se entiende de manera genérica, en parte, y en parte existen nociones más cercanas a las distintas dimensiones de la misma. Sin embargo, también se puede observar que persiste una verticalidad organizacional y cultural por la manera en que la figura del o la Intendente/a condiciona aún bastante la posibilidad o no de llevar adelante cualquier tipo de iniciativa "innovadora" en el marco de la institución municipal. La **voluntad del liderazgo político institucional es el factor determinante** que habilita o deshabilita a las iniciativas de innovación democrática en el marco de la institución municipal.

La baja voluntad política de crear espacios vinculantes de participación, se hace latente en el hecho de que las **instancias más utilizadas aún son las de consulta y rendición de cuentas, más que las de co-construcción efectiva de procesos** que podrían ser institucionalizados en un futuro, como por ejemplo, la elaboración de presupuestos participativos.



3.2. Laboratorios ciudadanos “Hechakuaa” como instancias de co-diseño

Nos hicimos la siguiente pregunta de aprendizaje:

¿Qué barreras limitan la puesta en marcha de un proceso vinculante de participación ciudadana enfocado en la localización y abordaje de desafíos de desarrollo sostenible y cómo mitigarlas?

Utilizamos la metodología de **Laboratorios de Participación Ciudadana** en los municipios de Encarnación y Edelira para facilitar la colaboración entre diversos actores sociales en el co-diseño democrático y participativo de soluciones que localicen los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y aborden sus desafíos a través de la innovación pública y social. Para su desarrollo, el equipo consultor⁵ desarrolló una síntesis de varias experiencias previas de espacios de participación. La actividad se dio en cuatro momentos:

1. Un primer momento, de análisis, co-diseño, inclusión efectiva y validación del diseño de participación de los Laboratorios Ciudadanos.
2. Un segundo momento, de mapeo colaborativo, identificación y selección participativa del problema puntual a ser abordado
3. Un tercer momento, de co-creación entre los actores de la comunidad de la solución a ser aplicada a la problemática definida.
4. Y un cuarto y último momento, de implementación de la acción definida y construida participativamente, así como de una evaluación final.

Las herramientas de implementación de esta iniciativa, junto con más detalles de su implementación, son presentadas en la caja de herramientas [“Hechakuaa: diseño democrático y participativo de innovaciones locales para el desarrollo sostenible”](#).

3.2.1. Hallazgos de la experiencia de Laboratorios Ciudadanos

De la observación participante de las dos instancias específicas de estos laboratorios, documentamos las dinámicas de colaboración y tensiones que atraviesan cada momento del proceso, así como barreras y oportunidades a la participación ciudadana en contextos comunitarios, definidos y localizados., derivamos las siguientes conclusiones:

- Hechakuaa, como laboratorio ciudadano, representa un **diseño de participación innovador y flexible**, que contextualiza y combina principios de pensamiento de diseño con diversas herramientas presenciales y virtuales, para sumar la mayor cantidad posible de voces al proceso de co-creación e implementación de soluciones comunitarias a desafíos del desarrollo sostenible.
- Como con la formación, **la presencialidad sigue siendo clave**. El encuentro presencial de diversos sectores y organizaciones amplía el desafío de los procesos de participación, ya que los mismos cuentan con diversos intereses (que incluso pueden ser contrapuestos) a ser encaminados. Los objetivos de desarrollo sostenible, localizados a la escala ciudad, y con el impulso protagónico de miembros de la comunidad local, ofrecen un marco misional de colaboración que hace posible llegar a una **síntesis de los distintos intereses en pos del interés general**.

⁵ Cultura y Participación (CyP)

- Encaminar procesos de participación democrática desde la ciudadanía se enfrenta a los límites de las condiciones espacio-temporales necesarias para ello. La constitución de un equipo impulsor con organizaciones de la comunidad, orientado a garantizar el proceso, es un factor determinante que brinda sostenibilidad al proceso, sumando a las organizaciones y ciudadanía y logrando el resultado propuesto.
- La **articulación de los planes y proyectos** entre la comunidad y el gobierno, sea local o nacional, permite una acción solvente que, a su vez, avanza en la institucionalización, sosteniéndose en el tiempo como política pública, beneficiando a las comunidades y la ciudadanía participante.
- La participación ciudadana se moviliza en torno a las **posibilidades reales de cambiar su realidad**. La posibilidad de implementar desde la comunidad, las soluciones a problemáticas del desarrollo co-creadas por la misma comunidad, impulsa la participación y el compromiso en el proceso de Hechakuaa, dando mayor fuerza y empoderando a las y los participantes.

En conclusión, identificamos que la herramienta metodológica de los Laboratorios Ciudadanos “Hechakuaa” funciona, permite hacer una síntesis de intereses ciudadanos diversos y se integra apropiadamente a las instituciones y formas de participación local que existen en Paraguay.

Evaluación por parte del equipo de consultores

Cuadro 3. Barreras identificadas por el equipo de consultores

Barreras identificadas	Mitigación
<p>Relacionados a la logística</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento de los actores locales • Baja participación por época del año y las elecciones de por medio • Horarios poco adecuados para los participantes • Poco tiempo de implementación del proyecto • Lograr la autorización municipal para la participación de los funcionarios. Muchos funcionarios estaban interesados pero no tenían aprobación de su intendente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los encuentros presenciales fueron claves para fortalecer la participación y el interés • Provisión de incentivos para la movilidad para mitigar el riesgo sobre la movilidad para los encuentros presenciales • Reuniones de seguimiento semanales y bitácora de avances con los equipos consultores.

Barreras identificadas	Mitigación
<p>Relacionados a la temática</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escepticismo con respecto a las tecnologías cívicas • Falta de apoyo municipal. Los participantes • dijeron que “el intendente no quiere que participe porque la innovación nos va a salir problemas” • La gobernanza participativa e innovación pública incomodan a las autoridades porque interpelan, pero a la vez puede ayudar a llamar la atención de los funcionarios públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener mapeados los aliados estratégicos, quiénes son y dónde se ubican • Tener siempre una carta de presentación de quiénes somos y lo que hacemos para llegar a las autoridades institucionales. • Incorporar momentos de análisis políticos en general y político partidario

Recomendaciones operativas

- Explorar nuevas herramientas, marcos lógicos e indicadores para monitorear el proceso
- Incorporar el componente de comunicación social al diseño de Tavarandu.
- Integrar cada componente: No se debería trabajar cada eje por separado, sino que se debería empujar los esfuerzos de forma más cohesiva.
- Priorizar ejemplos locales: Las personas conectan más cuando sus pares comentan experiencias donde se utiliza todo lo que se presenta de manera técnica y teórica.
- Involucrar a los funcionarios municipales como impulsores de las iniciativas. Tener presente alternativas para que los procesos sobrevivan al cambio de autoridades.



3.3. Programa de entrenamiento en tecnologías cívicas para la participación ciudadana

Nos hicimos la siguiente pregunta de aprendizaje:

¿Cuáles son las barreras y oportunidades de formatos participativos como bootcamps y hackatones para el diseño de ideas de plataformas digitales para la participación ciudadana?

En los últimos años, los medios tecnológicos se han expandido a todas las esferas de nuestras vidas, y la participación ciudadana no ha sido la excepción. [Plataformas digitales para la participación](#) han emergido y madurado en la última década trayendo nuevas oportunidades y desafíos a los procesos de gobernanza participativa.

Las tecnologías cívicas traen consigo la promesa de incrementar el alcance de los procesos de participación ciudadana, desafiando paradigmas convencionales de acción colectiva¹. Pero **¿cuáles son sus barreras y oportunidades reales en contextos como el de los gobiernos locales en Paraguay?** Con el fin de crear un pequeño espacio temporal de aprendizaje y exploración de las posibles respuestas, se desarrollaron dos programas de entrenamientos con formato de Bootcamp y Hackathon ciudadano, para la personalización, instalación, desarrollo ágil, y demostración de una plataforma digital de participación ciudadana, usando código abierto⁶

3.3.1. Bootcamp ciudadano

El Bootcamp Ciudadano fue un programa intensivo de cuatro semanas, mayoritariamente online, que conectó a profesionales con experiencia en el desarrollo de software, con estudiantes y personas amateurs, que participaron de las sesiones de entrenamiento online y mentorías personalizadas⁷.

El programa buscó entrenar a los participantes en herramientas específicas que se utilizan para personalizar y desarrollar instancias locales de una plataforma de participación ciudadana multipropósito, de código abierto, con una comunidad internacional de desarrolladores, y una amplia adopción internacional

Participaron en total 30 personas. De 4 módulos, sólo el 14% logró completarlos adecuadamente y un 22% alcanzó hasta el módulo 3. Los restantes 64% consideran que participaron adecuadamente sólo hasta el módulo 2 o menos. Un total de 8 participantes tuvieron contactos con los mentores, y la mitad de ellos los calificó como excelentes en el dominio del tema, habilidad para escuchar y apoyo ajustado a las necesidades. Uno de los participantes, calificó estos ítems como aceptables. Dos consideraron la cantidad de horas como deficiente

En el cuestionario de expectativas se recibieron 28 respuestas y en el de evaluación 8 respuestas. La edad de los participantes era entre 16 y 35 años. La moda fue de 25 años. En base a los comentarios recibidos en la evaluación, organizamos el siguiente cuadro, con desafíos y recomendaciones.

⁶ Se aprovechó la experiencia de Decidim.org, una plataforma colaborativa de código abierto con sede en Barcelona, que es utilizada en experiencia en varias ciudades a nivel mundial.

⁷ Se dieron herramientas para el uso del lenguaje de programación Ruby, el framework de desarrollo Ruby on Rails (RoR), Tecnologías de desarrollo web como HTML, CSS, SCSS, Javascript, y otras tecnologías y herramientas de diseño y desarrollo web utilizadas en Decidim.

Cuadro 4. Oportunidades para mejorar

Oportunidad de Mejora	Estrategia de Mejora	Impacto
Varios participantes indicaron que tuvieron problemas con la descarga de los programas, donde se necesitaba versiones específicas de ciertos programas o configuraciones.	Los participantes sugirieron grabar las videoconferencias. Además indicaron que sería de mucha utilidad contar con más videotutoriales específicos para los desafíos específicos y desarrollar guías para algunas actividades. Solicitaron también que alguna que otra clase sea presencial al menos para aprender a descargar los programas y poder avanzar.	Alto
Participantes con problemas específicos que les dificulta avanzar, pero en la modalidad de videoconferencia tenían dificultades para expresar sus inquietudes, porque a veces no sabían cómo plantearlas.	Los participantes se verían beneficiados con fechas y horarios fijos de consulta con los mentores durante los desafíos. Abrir espacios de 30 minutos o 1 hora todos los días por si alguien tiene dudas o problemas se puedan comentar.	Moderado
Algunos participantes consideraron que los temas abarcados son muy extensos y el tiempo asignado para el bootcamp será muy justo para aprender las bases necesarias.	Que los participantes seleccionados puedan tener acceso a los cursos y tutoriales ya desde la primera etapa (formación y gobernanza participativa) y cuando llegue el momento de tecnologías cívicas los participantes se enfoquen en los desafíos exclusivamente para de ese modo estar más preparados.	Leve

Comentarios positivos de los participantes

- Excelente y desafiante. A pesar de no poder concluir con las tareas pude aprender lo básico, aunque sé que me falta aprender y entender mucho más. Me gustaría que las clases sean presenciales en algún momento o por lo menos híbridas.
- Buena, ayudó para incursionar un poco en el uso de un proyecto open source para algo potencialmente trascendental para nuestra sociedad
- Es una buena experiencia, algo diferente y muy innovadora. Concientiza mucha el rol de los participantes en implementar proyectos enfocados en solucionar alguna problemática de su comunidad
- Todas las herramientas que nos facilitaron son parte del presente y del futuro, es necesario crear más espacios de formación para que más personas participen, aprendan y puedan involucrarse en la colaboración de mejorar sus comunidades u organizaciones en medida que puedan y les permitan los conocimientos adquiridos a través de esta plataforma o las siguientes que vendrán.

3.3.2. Hackathon de Tecnologías Cívicas

La Hackathon de Tecnologías Cívicas fue un encuentro donde de manera intensiva, al estilo de una maratón, equipos colaboraron durante dos días para desarrollar versiones demostrativas de una plataforma de participación ciudadana, basada en la plataforma de código abierto conocida como Decidim.

Previo a los dos días de Hackathon, se organizaron sesiones de entrenamiento online, con apoyo de mentorías personalizadas, sobre los siguientes temas:

- Introducción a la participación ciudadana y la plataforma Decidim.org
- Taller sobre configuración y administración de la plataforma Decidim
- Programación de soluciones con Decidim.org
- La participación en el mundo de la informática: ¿cómo ser parte de una comunidad open source?

Durante el evento se ofrecieron talleres presenciales sobre tres temáticas:

- Cómo realizar una buena presentación (Pitch)
- Dinámica de focalización de ideas: Lightning Decision Jam
- Taller sobre ejemplos de participación ciudadana

El objetivo principal de esta actividad fue promover el aprendizaje y la colaboración de equipos de trabajo multidisciplinares, integrados por personas con perfil técnico y experiencia en diseño y desarrollo de software, y personas con perfil social, con experiencia en procesos de participación y voluntariado.

Se conformaron seis equipos, con un total de 24 participantes, de diferentes universidades, carreras universitarias y ciudades. Además participaron 8 mentores expertos y 6 jurados representantes expertos del sector público, privado y académico.

Entre los desafíos de participación ciudadana que debían ser resueltos con alternativas de plataformas y aplicaciones digitales, se utilizaron estudios de caso que habían sido mapeados en las etapas anteriores.

Por ejemplo, se presentaron las siguientes preguntas, en formato de Escenarios y Desafíos de Diseño⁸:

- **Comisiones Vecinales Más Participativas:** ¿Cómo podríamos facilitar, promover, incrementar y mejorar la calidad de la participación de los residentes de un barrio o territorio delimitado en las actividades y decisiones de la/s comisión/es vecinal/es más cercana/s?
- **Gestión y Gobernanza Participativa de un Parque Público:** ¿Cómo podríamos ayudar a un grupo organizado de ciudadanos y ciudadanas a coordinar actividades que activen un espacio público, como un parque urbano en estado de abandono?
- **Planificación Participativa y Articulación de un Plan de Desarrollo Municipal a través del Consejo de Desarrollo Municipal:** ¿Cómo podríamos promover la creación de más Consejos de Desarrollo Municipal, incrementar la conciencia y los conocimientos acerca de su importancia, y mejorar la participación de los ciudadanos y ciudadanas en la redacción de los Planes de Desarrollo Municipal?
- **Gestión Participativa de Riesgos y Desastres:** ¿Cómo podríamos facilitar la comprensión e identificación participativa de amenazas, vulnerabilidades, desastres, y capacidades para abordar o mitigar riesgos en una comunidad?

⁸ Cada uno de estos desafíos se presentó en un formato que introducía un escenario basado en espacios reales de participación, seguido de preguntas de diseño que introducen el desafío. Los desafíos completos están disponibles en este material complementario: <https://drive.google.com/file/d/13DsTL136hur56Scn-0qRbG64i6n-7P3Q/view>

- **Gobernanza Participativa de una Organización:** ¿Cómo podríamos facilitar los procesos de gobernanza de organizaciones comunitarias, organizaciones de la sociedad civil, cooperativas, y en general, de comunidades locales organizadas?
- **Redacción Participativa de Iniciativas Populares:** ¿Cómo podríamos facilitar el proceso de redacción participativa y de recolección de firmas para propuestas legislativas a presentar por la vía de las iniciativas populares?
- **Planificación Participativa de un Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial:** ¿Cómo podríamos ampliar el alcance y mejorar la calidad de la participación de los residentes de un municipio en el proceso de creación del Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial de su ciudad?

Más información sobre el desarrollo del evento y sus ganadores están disponibles en el [Blog Informativo](#).

3.3.3. Lecciones aprendidas y sugerencias de mejora

Con el objetivo de evaluar esta experiencia y obtener aprendizajes de ella, utilizamos dos métodos de recolección de información: 1) una [encuesta de evaluación online](#) dirigida a las personas que formaron parte de la Hackathon: participantes, jurados, mentores y equipo coordinador, 2) observaciones recogidas por medio de observación participante y 3) recomendaciones del equipo consultor.

La encuesta fue aplicada luego de la finalización del Hackathon de Tecnologías Cívicas. Constó de 19 preguntas y fue contestada por 27 personas en total. De ellas, 19 fueron participantes, 5 mentores, 2 jurados y 1 del equipo coordinador⁹.

Cuadro 4. Oportunidades para mejorar

Oportunidad de Mejora	Estrategia de Mejora	Impacto
Baja participación de mujeres	Se podría apostar por una Hackathon exclusiva para mujeres. Así también, sería una buena estrategia enviar invitaciones individuales a través de los aliados para conseguir que más mujeres postulen.	Alto
Proveer una conexión a Internet estable. Entre los aspectos logísticos, se registra bastante consenso en la satisfacción con el lugar donde se desarrolló la Hackathon (Universidad Autónoma de Encarnación), así como con la alimentación ofrecida durante esos días.	Probar con antelación la velocidad y estabilidad de la conexión a Internet del lugar en el cual se realizará el evento. En caso de que resulte inestable, contratar un servicio de conectividad propio.	Alto
Ayudar a los participantes a focalizar los desafíos en verdaderas preguntas de diseño.	Algunos de los mentores podrían ser miembros de organizaciones que estén familiarizadas con uno o más desafíos que se quieran solucionar en la Hackathon; esto	Alto

⁹ Es importante recalcar que el objetivo de estos análisis es la sistematización de aprendizajes, es decir, los mismos no son estadísticamente representativos ni concluyentes.

<p>La mayor parte de las personas calificaron con 5 y 4 puntos a los desafíos propuestos (en una escala de 5 puntos). De manera más desagregada, podemos ver que el promedio mayor corresponde a los participantes (4,7), mientras que los menores promedios están asociados al jurado y el equipo coordinador (3,5).</p>	<p>facilita el discernimiento de los participantes sobre problemas reales con soluciones viables.</p> <p>Orientar más sobre necesidades reales de participación, para garantizar la pertinencia y aplicabilidad de las propuestas. Sería conveniente contrastar las ideas con usuarios reales, para ir adecuando y ajustando las ideas iniciales.</p> <p>Los participantes deben acceder a más información sobre los mismos antes de desarrollar una hackathon.</p>	<p>Alto</p>
<p>Simplificación de escala de calificaciones. La mayoría de las personas que respondieron el formulario, calificaron con la nota máxima (5) a los criterios de evaluación. En el caso de los participantes mostraron estar más de acuerdo con los criterios (promedio de 4,5). Por el contrario, los mentores calificaron con un promedio de 3.6 puntos a los criterios de evaluación.</p> <p>La mayoría de los participantes que contestaron la pregunta consideraron que los criterios fueron transparentes. Mientras que algunos mentores y jurados (7 personas en total) consideraron que los criterios fueron confusos, muy largos o poco flexibles.</p>	<p>Agregar ejemplos concretos y específicos por cada categoría y nivel de fidelidad. Evitar oraciones que puedan implicar generalizaciones o libre interpretación.</p>	<p>Moderado</p>
<p>Dar taller de pitch con más antelación</p>	<p>El taller de pitch podría darse un día antes de la presentación de soluciones, en vez de hacerlo el mismo día.</p>	<p>Leve</p>
<p>Fortalecer la nivelación de conocimientos básicos de la Hackathon.</p> <p>La mayoría de los que respondieron la encuesta calificaron con 4 y 5 a la dificultad, es decir, el nivel de dificultad percibido fue alto. En cuanto al promedio por grupo, es interesante destacar que los participantes tuvieron el menor puntaje (3,2), es decir, es el grupo que consideró menos difícil a la Hackathon,</p>	<p>El taller de pitch podría darse un día antes de la presentación de soluciones, en vez de hacerlo el mismo día.</p>	<p>Leve</p>

<p>mientras que el puntaje mayor está asociado a los mentores que acompañaron a los equipos (4,4). Esto podría sugerir que los mentores observaron más dificultades en los equipos que los propios participantes no pudieron percibir.</p>		<p>Leve</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------

La dificultad de la Hackathon estuvo asociada al uso de Decidim como plataforma. En este sentido, de las personas que consideraron a Decidim como dificultad, 7 eran participantes, 4 mentores y 1 miembro del jurado. A continuación, se detallan algunas de las reflexiones realizadas por los participantes:

- *“La principal dificultad fue el poder acceder a código fuente de Decidim”*
Participante

- *“Decidim ofrece documentación que en mi opinión no es suficiente. Hay algunas cosas que por ahí uno no llega a entender del todo cómo implementarlas. Fuera de las páginas oficiales se encuentra poca info. Los webinar fueron claves”*
Participante

- *“La dificultad fue alta, el knowhow de la herramienta era bajo, y la misma no es particularmente práctica para principiantes. Para futuras ocasiones debe preverse y probarse mejor la colectividad en el lugar, y tener resueltos los desafíos tanto de infraestructura como de operaciones de desarrollo”*
Mentor

- *“Aprender algo nuevo restringe y no permite mostrar habilidad técnica”*
Jurado

La experiencia general de los encuestados dentro de la Hackathon fue muy positiva. 26 de los 27 encuestados calificaron con 5 puntos a la experiencia. Para contar con información más detallada, preguntamos a los encuestados que fue lo que más y menos les gustó de la Hackathon. Entre **los aspectos que más gustaron** se encuentran el buen ambiente, las mentorías, el desafío, la organización y el entusiasmo de los participantes. Esto refleja la necesidad e importancia de generar espacios de co-creación y soluciones de desafíos comunitarios a través de la tecnología en esta comunidad. Entre los aspectos que menos gustaron destacaron algunos: **aspectos logísticos** (alojamiento, comidas, el traslado a Itapúa, la falta de sueño), **la agenda y horarios, y los aspectos técnicos asociados a Decidim.**

Barreras para el desarrollo de plataformas de participación ciudadana

Como mencionamos previamente, uno de los objetivos principales de la Hackathon de Tecnologías Cívicas de Tavarandu es identificar y aprender sobre las barreras que existen en Paraguay para el uso de tecnologías que faciliten la participación ciudadana. Por este motivo, pedimos a los encuestados que nos compartan sus opiniones sobre estas barreras. En total, 18 encuestados respondieron la pregunta, y en algunos casos, los mismos dieron más de una opinión. Las respuestas fueron sistematizadas y la **Tabla 2** resume las categorías de sistematización: 1) barreras asociadas a la Hackathon, 2) barreras institucionales, 3) barreras tecnológicas y 4) barreras ciudadanas.

Cuadro 6. Sistematización de barreras para el desarrollo de plataformas de participación ciudadana identificadas

Barreras asociadas a la Hackathon	4	Barreras Institucionales	7	Barreras tecnológicas	7	Barreras Ciudadanas	7
Falta de espacios de intercambio entre los participantes	1	Falta de voluntad política	2	Acceso a internet limitado	5	Analfabetismo tecnológico	2
Falta de equipos multidisciplinarios	2	Poca promoción por parte del estado	2	Acceso limitado a las plataformas una vez desarrolladas	2	Resistencia al cambio	2
Falta de consenso en los equipos	1	Falta de apoyo para llevar a cabo los proyectos	2			Falta de interés hacia la participación ciudadana	2
		Falta de presupuesto	1			Falta de una persona que lidere las iniciativas	1
						Falta de consenso sobre las necesidades de la comunidad	1

Dentro de **las barreras asociadas a la Hackathon**, podemos observar que la identificada con más frecuencia por los encuestados es la falta de equipos multidisciplinarios para encarar los desafíos. Esta se asocia a la complejidad de **barreras estructurales para la participación ciudadana** que existen en el marco normativo, cultural y práctico que encontramos en nuestras comunidades.

“Creo que quienes diseñan un proceso de participación deben tener un skillset muy variado, por lo cual es imprescindible que el equipo sea multidisciplinar. Entender el marco legal, político, la tecnología, usabilidad, diseño, etc. Es un desafío en sí mismo conseguir un equipo humano adecuado.”

Mentor

Dentro de **las barreras institucionales** se destacan la falta de voluntad política, la falta de promoción por parte del estado y la falta de apoyo para llevar a cabo proyectos de tecnología cívica. Esta escasez de promoción la observamos también en la limitada cantidad de iniciativas locales de participación digital que vayan más allá de generar plataformas informativas, consultivas o de monitoreo (Pogrebinschi, 2018).

“Las principales barreras son el desinterés, falta de presupuesto y apoyo por parte de los gobernantes y la ciudadanía”

Participante

En cuanto a **las barreras tecnológicas**, la brecha digital que se expresa en falta de acceso a internet o baja calidad de la conectividad disponible, se posiciona como una de las más citadas por los encuestados. Durante la Hackathon y el Bootcamp, también pudimos observar que existe **una curva empinada de aprendizaje** asociada a las plataformas de código abierto existentes para la participación digital, que además ofrecen, en general, poca documentación en español.

“El acceso a internet y la motivación de uso son unas barreras”

Mentor

Por último, entre las **barreras ciudadanas**, emerge también la brecha digital que se expresa en las **limitadas habilidades y experiencias de uso de tecnologías** por parte de una ciudadanía, a la que además le cuesta encontrar motivación y confianza para dedicar su tiempo a participar activamente de la gobernanza de sus territorios y comunidades

“El rechazo de algunas personas a cambiar la manera de hacer las cosas e incluir tecnología a los procesos”

Participante

Oportunidades para el desarrollo de plataformas de participación ciudadana

Por otro lado, analizamos las oportunidades para el desarrollo de plataformas de participación ciudadana de acuerdo con los encuestados. En total, recibimos 15 respuestas, y en algunos casos, las personas que respondieron ofrecieron más de una opinión. En general, podemos observar que **resolver los problemas y las necesidades** latentes a nivel local y comunitario generan un nivel de compromiso e interés fuerte en jóvenes que están empezando a aprender sobre tecnología, lo que representa una oportunidad para la creatividad e innovación en el uso de herramientas digitales para la participación a futuro:

“Optimizar la idea de seleccionar necesidades reales, que puedan ser testeadas y aplicadas por grupos de personas concretos, en situaciones reales”

Equipo coordinador

Además, la **difusión y diversidad de plataformas de participación ciudadana** también fue señalada como una oportunidad por los encuestados. Existen ya numerosas plataformas digitales de participación, ya desarrolladas, abiertas, disponibles, para adaptar y usar, con sus comunidades de práctica y desarrollo (Saldivar et al., 2018).

“Dar más conocimientos a otras personas que no saben sobre las plataformas”

Participante

El uso de la **plataforma Decidim y realizar más hacer más actividades de este tipo**, también fueron identificadas como oportunidades por parte de los encuestados:

“La plataforma de Decidim es una oportunidad, por sus módulos y componentes.”

Participante

“¡Más eventos como la Hackathon! Que reúna a los apasionados por la tecnología que buscan usarla como herramienta para ver un cambio positivo en la comunidad.”

Participante

Una de las respuestas que abren una perspectiva de oportunidades interesante, tiene que ver con hacer **alianzas con universidades** para llevar a cabo este tipo de iniciativas. Esta oportunidad nos señala el potencial de la extensión universitaria para dar nacimiento y sostenibilidad a comunidades de práctica enfocadas en tecnología cívica:

“Trabajarlas desde las universidades, puede empezar como algo interno y luego como observatorio urbano desde la academia, vinculándolas a sociedad civil organizada, por temáticas”

Jurado



**CONCLUSIONES
Y RECOMENDACIONES
FINALES**
**SOBRE INNOVACIÓN
PÚBLICA Y GOBERNANZA
PARTICIPATIVA EN
GOBIERNOS LOCALES**

¿Cómo fortalecemos la participación ciudadana en nuestras comunidades? ¿Cómo mejoramos nuestras capacidades para participar y para generar o facilitar más participación? ¿Cómo conectamos participación y desarrollo sostenible a nivel local?

A lo largo de este ciclo de aprendizaje de gobernanza participativa, hemos encontrado distintas respuestas a estas preguntas: desde la importancia de los activos colectivos comunitarios y gestión participativa para reducir las vulnerabilidades, hasta la necesidad de diseñar programas integrales de desarrollo y práctica de capacidades para la gobernanza participativa en todos los sectores. Todas estas respuestas se ofrecen a la comunidad local, nacional e internacional como puntos de partida para seguir construyendo democracias más abiertas y participativas.

Para el PNUD y su laboratorio de aceleración, aprender sobre participación significó hacer introspección a nuestra propia práctica y experiencia, y nos ayudó progresivamente a **participar y alojar mejor, con más cuidado y ética, cada proceso de participación**, cada conversación, cada diálogo, que nos tocó facilitar, sea para gobernar recursos, tomar decisiones, co-crear soluciones, o generar conocimientos y evidencias sobre el desarrollo sostenible. Nuestra ruta de aprendizaje ha sido emergente, continua y en construcción dinámica.

Tavarandu, la sabiduría de los pueblos en guaraní, está diseñado como un programa porque aspiramos a que sea un articulador y semillero de iniciativas que promuevan la visión de un futuro con más participación. Toda esta ruta de aprendizaje nos señala con fuerza que **invertir en gobernanza participativa es habilitar el desarrollo sostenible**, abrirle la puerta para que pueda fluir y alcanzar legitimidad. Este documento de trabajo ha profundizado sobre todos los **hallazgos claves del ciclo entero de Innovación Pública y Gobernanza Participativa en Gobiernos Locales**, con un foco sobre el **programa Tavarandu**, cuyo diseño e implementación representa su primera etapa experimental.

Como programa articulador y semillero, nuestra evaluación lo señala como un ejemplo con mucho potencial para articular varias instituciones, organizaciones y grupos de ciudadanos que trabajan en estos temas, además de alojar procesos que permitan diseñar y experimentar nuevas iniciativas de gobernanza participativa aplicados a distintos procesos.

Análisis de aprendizajes claves e implicancias

Los resultados de este tipo de procesos se observan a largo plazo, por lo que medir indicadores de liderazgo, participación, capacidad institucional, confianza, entre otros, resulta complejo. Estos fenómenos no varían fácilmente en el corto plazo, y por ello, a menudo, **encontrar recursos para invertir en programas de Gobernanza Participativa es un desafío**. En este primer documento de trabajo sobre gobernanza participativa, hemos podido sintetizar hallazgos y aprendizajes que creemos pueden servir para mejorar el diseño de este tipo de programas a futuro, muchos de ellos, conectados a conceptos y hallazgos documentados también en la literatura académica y práctica

Muchos estudios empíricos sobre participación señalan como un factor determinante el *diseño institucional* de las instituciones y organizaciones (Fung & Wright, 2003; Setrini & Recalde, 2019), es decir, el marco normativo y organizacional institucional que habilita la participación. En nuestro ciclo, pudimos observar que a pesar de que tenemos arreglos institucionales interesantes, **la práctica de la participación** se ve limitada porque estos diseños carecen, en general, de mecanismos que generen respuesta vinculante de las autoridades locales, los que a su vez resultan en una cultura de participación baja. Ante esta situación, dos factores que pueden ayudar zanzar la brecha entre diseño y práctica tienen que ver con el **nivel de competitividad del sistema de partidos políticos y la fuerza y autonomía de la sociedad civil a nivel local** (Zaremborg, 2012). Llevar el programa a los funcionarios públicos, a los liderazgos políticos, y a los grupos de ciudadanos locales, para incrementar la competencia por un lado, y la fuerza de la sociedad civil, por el otro, puede ser la clave para superar las limitaciones de nuestros diseños institucionales.

Sin embargo, como hemos podido observar en todo el ciclo, la necesidad de **liderazgos políticos con voluntad** para impulsar iniciativas de innovación democrática es un factor que hace o deshace los procesos. Encontrar, o desarrollar, liderazgos con voluntad, o “emprendedores políticos” (Mayka, 2019), es el otro elemento a considerar para garantizar el éxito de programas como Tavarandu. A los emprendedores políticos, desde nuestros aprendizajes, conviene asociar *emprendedores sociales*, actores comprometidos con el desarrollo sostenible local que puedan formar parte de **equipos impulsores de iniciativas de gobernanza participativa**.

Fung and Wright (2003) mencionan otros elementos: la (1) devolución de poder a unidades locales (poder vinculante, no consultivo), (2) la supervisión centralizada y coordinada, la (3) reformas que apunten a la transformación de las instituciones de gobernanza. Desarrollar capacidades de gobernanza participativa **en gobiernos locales constituye un ejemplo de devolución de poder a estas unidades locales**, y las oportunidades que existen en los procesos de planificación territorial, con sus componentes de supervisión y coordinación desde el gobierno central, nos señalan un **camino de oportunidades** para la gobernanza participativa en procesos como la **construcción de planes de desarrollo y de planes de ordenamiento urbano y territorial**.

Sin embargo, como pudimos observar, estos procesos de planificación participativa muchas veces quedan muy abstractos y desconectados del problema inmediato. **Conectar la planificación territorial con acciones concretas y tangibles de desarrollo sostenible es una brecha que se puede zanjar con procesos como el Laboratorio Ciudadano Hechakuaa**. Y si logramos vincular estas acciones con la generación de nuevos activos colectivos comunitarios, podríamos encontrarnos en la posición de validar experimentalmente lo que nuestros datos de capital social nos señalaron desde la observación. Los objetivos de desarrollo sostenible, localizados a la escala ciudad, y con el impulso protagónico de miembros de la comunidad local, ofrecen a estos procesos un marco misional y estratégico de colaboración que hace posible conectar planes con acciones locales y llegar a una síntesis de los distintos intereses en pos del interés general.

Los objetivos de desarrollo sostenible, localizados a la escala ciudad, y con el impulso protagónico de miembros de la comunidad local, ofrecen a estos procesos un **marco misional y estratégico de colaboración** que hace posible conectar planes con acciones locales y llegar a una **síntesis de los distintos intereses en pos del interés general**.

La persistencia de la presencialidad es otro factor a tener en cuenta, sobre todo cuando consideramos explorar el uso de tecnologías cívicas para ampliar el alcance de la participación. La implicancia de nuestros aprendizajes es que integrar tecnología debe darse en procesos de participación híbrida que configuren lo que podríamos llamar **comunidades multimediales o híbridas** (Mosconi et al., 2017): **grupos de ciudadanos que participan a través de múltiples canales, formas, y medios de comunicación**. El desafío de desarrollar plataformas digitales se hace incluso mayor al considerar que no solo existen barreras estructurales de participación ciudadana y brechas digitales, sino también la necesidad de integrar apropiadamente el mundo analógico y digital.

Por último, pero no menos importante, promover la participación ciudadana, más allá de las métricas y resultados tangibles, **es una experiencia gratificante en sí misma**. Gobiernos locales, grupos de ciudadanos, investigadores, consultores, técnicos: cada participante, cuando las condiciones son apropiadas, disfruta de participar y se lleva algo consigo. La ética y el cuidado de las dinámicas grupales son esenciales para que estos programas funcionen, sobre todo, **la atención especial a las desigualdades de poder entre los participantes de un proceso**. Como anfitriones de un proceso participativo, será generalmente nuestro rol garantizar equidad y reducir las desigualdades para que los procesos sean verdaderamente inclusivos y protagónicos.

Resumen de recomendaciones finales

- Para zanjar la brecha entre diseño y práctica de gobernanza institucional, recomendamos por ello **llevar el programa no solo a funcionarios públicos, sino también a liderazgos políticos y a los grupos de ciudadanos locales**, para incrementar la competencia por un lado, y la fuerza de la sociedad civil, por el otro.
- Recomendamos buscar, o apoyar el desarrollo, de **liderazgos con voluntad, o “emprendedores políticos”**, para garantizar el éxito de programas como Tavarandu.
- A los emprendedores políticos, conviene asociar a *emprendedores sociales*, actores comprometidos con el desarrollo sostenible local que puedan formar parte de **equipos impulsores de iniciativas de gobernanza participativa**.
- Existen muy buenas oportunidades para desarrollar gobernanza participativa en los procesos de planificación territorial, con sus componentes de supervisión y coordinación desde el gobierno central. Recomendamos desarrollar programas como Tavarandu participativa en procesos como **la construcción de planes de desarrollo y de planes de ordenamiento urbano y territorial**.
- Para conectar la participación a problemas reales locales, recomendamos **conectar la planificación territorial con acciones concretas y tangibles de desarrollo sostenible**.
- Recomendamos también la adopción de los objetivos de desarrollo sostenible, localizados a la escala ciudad, como el **marco misional y estratégico de colaboración para llegar a una síntesis de los distintos intereses en pos del interés general**.
- Para el diseño de procesos participativos, recomendamos diseñar los procesos de forma a que generen participación híbrida, permitiendo a **grupos de ciudadanos participar a través de múltiples canales, formas, y medios de comunicación**, integrando apropiadamente el mundo analógico y digital.
- Por último, pero no menos importante, promover la participación ciudadana, más allá de las métricas y resultados tangibles, **es una experiencia gratificante en sí misma**. Recomendamos adoptar una ética de cuidados que ponga foco, sobre todo, **a las desigualdades de poder entre los participantes de cada proceso**.



AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a los destacados mentores que lideraron el proceso de entrenamiento de la *Hackathon* de Tecnologías Cívicas de Tavarandu. Extendemos nuestro reconocimiento a Giselle Ramírez, Alberto Samaniego, Mauro Gavilán, Gabriela Gaona, Fátima Talavera, Guillermo Peralta, Óscar Hernández, Ricardo Parra y Javier Pérez. Su generosa dedicación y apoyo a los equipos a lo largo de la preparación y presentación de sus propuestas fue fundamental. También, deseamos reconocer a los miembros del jurado, quienes desempeñaron un papel fundamental en la evaluación de las propuestas innovadoras de tecnología cívica. Agradecemos a Fernando Scholz, Matías Denis, Keiji Ishibashi, Amín Mansuri, Víctor Vidal y Gabriela Gaona por su valioso tiempo y conocimiento invertidos.

También extendemos un reconocimiento especial a cada una de las organizaciones e instituciones que contribuyeron a las actividades de este ciclo, en distintos momentos y de distintas maneras: Alma Cívica, Cultura y Participación (CyP), Girlscode, Decidim.org, la Universidad Nacional de Itapúa (UNI), Universidad Autónoma de Encarnación (UNAE), Municipalidad de Encarnación, y la Asociación de Productores Oñoiru.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aragón, P., Bria, F., Filippi, P. de, Halpin, H., Korhonen, J., Laniado, D., McCarthy, S., Medina, J. T., & Waa, S. van der. (2014). *D4. 3 Technical Design of Open Social Web for Crowdsourced Democracy*. 610349.

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

Bassetti, C., Sciannamblo, M., Lyle, P., Teli, M., Paoli, S. D., & Angeli, A. D. (2019). Co-designing for common values: Creating hybrid spaces to nurture autonomous cooperation. <https://doi.org/10.1080/15710882.2019.1637897>, 15(3), 256-271. <https://doi.org/10.1080/15710882.2019.1637897>

Fung, A., & Wright, E. O. (2003). Thinking about Empowered Participatory Governance. En *Deepening Democracy*. <https://www.hks.harvard.edu/publications/thinking-about-empowered-participatory-governance>

Gross, M., & Schulte-Römer, N. (2019). Remaking Participatory Democracy through Experimental Design. *Science, Technology, & Human Values*, 44(4), 707-718. <https://doi.org/10.1177/0162243918799172>

Pogrebinschi, Thamy. (2017) *LATINNO | Innovations for Democracy in Latin America*. <https://latinno.net/en/>

Luyet, V., Schlaepfer, R., Parlange, M. B., & Buttler, A. (2012). A framework to implement Stakeholder participation in environmental projects. *Journal of Environmental Management*, 111, 213-219. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2012.06.026>

Mayka, L. (2019). *Society-driven participatory institutions: Lessons from Colombia's planning councils*. *Latin American Politics and Society*, 61(2), 93-114. <https://doi.org/10.1017/lap.2018.79>

Montanía, C., Parra, Cristhian, Setrini, Gustavo, & Rios, Monica. (2021). *Social capital in Paraguay: An asset for combatting vulnerability during the COVID-19 pandemic? | United Nations Development Programme*. UNDP. <https://www.undp.org/library/dfs-social-capital-paraguay-asset-combatting-vulnerability-during-covid-19-pandemic>

Montanía, Claudia, Parra, Cristhian, Setrini, Gustavo, & Ríos, Mónica. (2022). *El capital social durante la pandemia en Paraguay | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo*. UNDP. <https://www.undp.org/es/paraguay/publicaciones/el-capital-social-durante-la-pandemia-en-paraguay>

Mosconi, G., Korn, M., Reuter, C., Tolmie, P., Teli, M., & Pipek, V. (2017). From Facebook to the Neighbourhood: Infrastructuring of Hybrid Community Engagement. *Computer Supported Cooperative Work: CSCW: An International Journal*, 1-45. <https://doi.org/10.1007/s10606-017-9291-z>

Nakagawa, Y., & Shaw, R. (2004). SOCIAL CAPITAL AND DISASTER RECOVERY: A COMPARATIVE CASE STUDY OF KOBE AND GUJARAT EARTHQUAKE. *Japan*, 771.

Putnam, R. D. (2000). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. En *Culture and Politics*. https://doi.org/10.1007/978-1-349-62397-6_12

Saldivar, J., Parra, C., Alcaraz, M., Arteta, R., & Cernuzzi, L. (2018). Civic Technology for Social Innovation: A Systematic Literature Review. *Computer Supported Cooperative Work: CSCW: An International Journal*.

<https://doi.org/10.1007/s10606-018-9311-7>

Setrini, G. A., & Recalde, L. R. D. (2019). El desarrollo de instituciones participativas en Paraguay: ¿una herramienta para la democratización o para el control estatal? *Revista Paraguay desde las Ciencias Sociales*, 0(10), 68-89.

Shoji, M., Takafuji, Y., & Harada, T. (2020). Formal education and disaster response of children: Evidence from coastal villages in Indonesia. *Natural Hazards*, 93250. <https://doi.org/10.1007/s11069-020-04077-7>

Smiley, K. T., Howell, J., & Elliott, J. R. (2018). Disasters, local organizations, and poverty in the USA, 1998 to 2015. *Population and Environment*, 40(2), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11111-018-0304-8>

Sørensen, E. (2012). Governance and innovation in the public sector. In D. Levi-Faur (Ed.), *The Oxford Handbook of Governance* (pp. 215-227). Oxford University Press.

Zaremborg, G. (2012). "We're Either Burned or Frozen Out": Society and Party Systems in Latin American Municipal Development Councils (Nicaragua, Venezuela, Mexico, and Brazil). En M. A. Cameron, E. Hershberg, & K. E. Sharpe (Eds.), *New Institutions for Participatory Democracy in Latin America* (pp. 21-51). Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9781137270580_2