

# Atributo #Hibridación

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



Fruto del trabajo y los aprendizajes recogidos durante estos últimos años en Bherria hemos definido una serie de 10 atributos que facilitan una forma de comprender, comparar y analizar las claves de éxito de las experiencias de colaboración público-social.

Este documento recoge las reflexiones y principales claves del proceso de investigación específica sobre el octavo atributo: Hibridación de los procesos. (8 de 10). Más información en:

[www.bherria.eus/es/atributo-hibridacion](http://www.bherria.eus/es/atributo-hibridacion)

Bherria es una iniciativa de:



BOLUNTARIOTZAREN  
EUSKAL KONTSEILUA



CONSEJO VASCO  
DEL VOLUNTARIADO

Este documento ha sido publicado en noviembre de 2024 bajo licencia CC-BY-SA 4.0 —versión actual y posteriores—, que asegura su libre distribución y permite un uso libre y creación de obras derivadas del mismo siempre que se cite la fuente y se comparta bajo la misma licencia.

[www.bherria.eus](http://www.bherria.eus)

## Sobre HIBRIDACIÓN

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

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

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

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

# Aportes para la conceptualización

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2- Una Internet en disputa con intereses encontrados

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

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

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

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

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

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

## 3- Infraestructuras públicas para una Internet democrática y colaborativa

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

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

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

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

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

## 4- Aumentar la colaboración mediante la apropiación de herramientas digitales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 6- Herramientas digitales libres para la dinamización comunitaria

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

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

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

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

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

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

# TIPS SOBRE HIBRIDACIÓN

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

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

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

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

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

## Software libre y enfoque comunitario: caso Saregune

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

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

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

[www.saregune.net](http://www.saregune.net)



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

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

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

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

[www.helduakzabaltzen.eus](http://www.helduakzabaltzen.eus) + [www.xnet-x.net/es](http://www.xnet-x.net/es)



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

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

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

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

[www.decidim.org](http://www.decidim.org) + [www.es.wikipedia.org/wiki/GnuLinEx](http://www.es.wikipedia.org/wiki/GnuLinEx)  
+ [www.emtic.educarex.es/linex](http://www.emtic.educarex.es/linex)



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

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

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

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





Azaroak 2024 noviembre  
[www.bherria.eus](http://www.bherria.eus)