

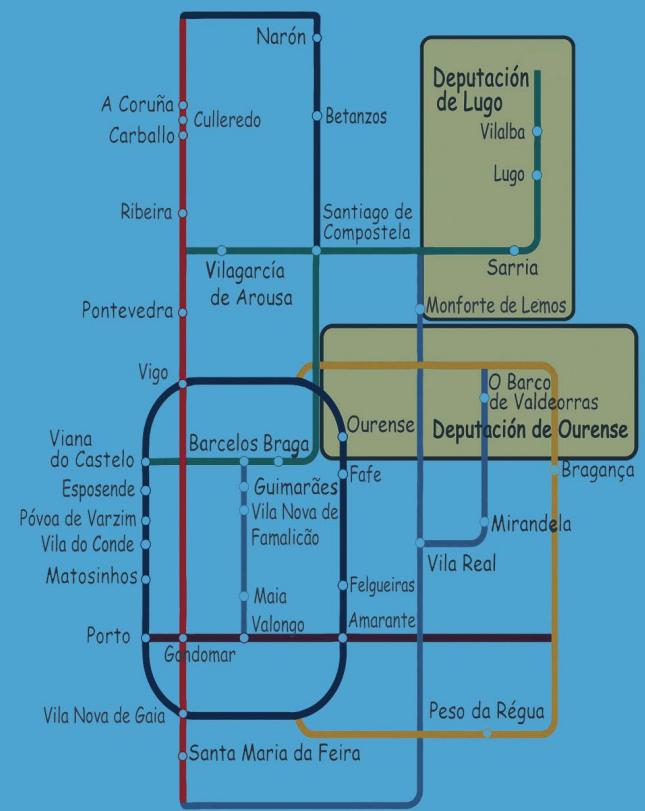


CUADERNOS  
DE COOPERACIÓN  
DEL EIXO  
ATLÁNTICO

## ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN TRANSFORMADORA

### LABORATORIO - O BARCO DE VALDEORRAS

MÉTODO,  
IMPLEMENTACIÓN Y  
PROYECTOS



Interreg



Cofinanciado por  
la Unión Europea  
Cofinanciado pela  
União Europeia

España – Portugal





**CUADERNOS DE COOPERACIÓN  
DEL EIXO ATLÁNTICO**

**ECOSISTEMA  
DE INNOVACIÓN TRANSFORMADORA**

**LABORATORIO -  
O BARCO DE VALDEORRAS**

MÉTODO, IMPLEMENTACIÓN Y PROPUESTAS

**COLECCIÓN:**  
Cuadernos de Cooperación del Eixo Atlántico

**EDITA:**  
Eixo Atlántico do Noroeste Peninsular

**DIRECTOR:**  
Xoán Vázquez Mao

**AUTORES:**  
Roberto San Salvador del Valle (coordinación)  
María Jesús Monteagudo  
Fernando Villatoro  
Nerea Aranbarri

**DEUSTO CITIES LAB KATEDRA**  
(Universidad de Deusto)

**IMPRESIÓN:**  
Rodi Artes Gráficas, S.L.

**MAQUETACIÓN:**  
María Llauger

**ISBN:**  
Versión impresa: 978-989-9266-17-9  
Versión digital: 978-989-9266-18-6

Año de edición: 2026

Este informe fue cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) a través del Programa Operacional de Cooperación Transfronteriza España-Portugal (POCTEP). Las opiniones son de responsabilidad exclusiva de los autores que las emiten.

# ÍNDICE

<b>01. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>02. MÉTODO KAIA - LABORATORIO - ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN TRANSFORMADORA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Naturaleza y funciones .....</b>	<b>16</b>
2.II. Prestación de servicios .....	16
2.II.2. Ecosistema de innovación .....	17
2.II.3. Localización del desarrollo humano sostenible .....	18
2.II.4. Escuela de democracia .....	18
2.II.5. Fomento de la complicidad ciudadana .....	19
<b>2.2. Reto .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3. Objetivos .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4. Metodología .....</b>	<b>20</b>
<b>2.5. Gobernanza .....</b>	<b>38</b>
<b>2.6. Cronograma .....</b>	<b>39</b>
<b>03. O BARCO DE VALDEORRAS LAB - IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1. Razones para la selección del municipio .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2. Proceso de implementación .....</b>	<b>45</b>
3.2.I. Mesa de Gobernanza .....	45
3.2.2. Sesión I .....	53
3.2.3. Sesión 2 .....	56
3.2.4. Sesión 3 .....	60
3.2.5. Sesión 4 .....	62
3.2.6. Mesa de Gobernanza .....	66
<b>04. O BARCO DE VALDEORRAS LAB - A MODO DE CONCLUSIÓN .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES .....</b>	<b>76</b>



01

## INTRODUCCIÓN

01

# OI

## INTRODUCCIÓN

El presente documento recoge el proceso de implementación de un *Laboratorio-Ecosistema de Innovación Transformadora* en el municipio de O Barco de Valdeorras, miembro de la Agencia Urbana Transfronteriza del Eixo Atlántico.

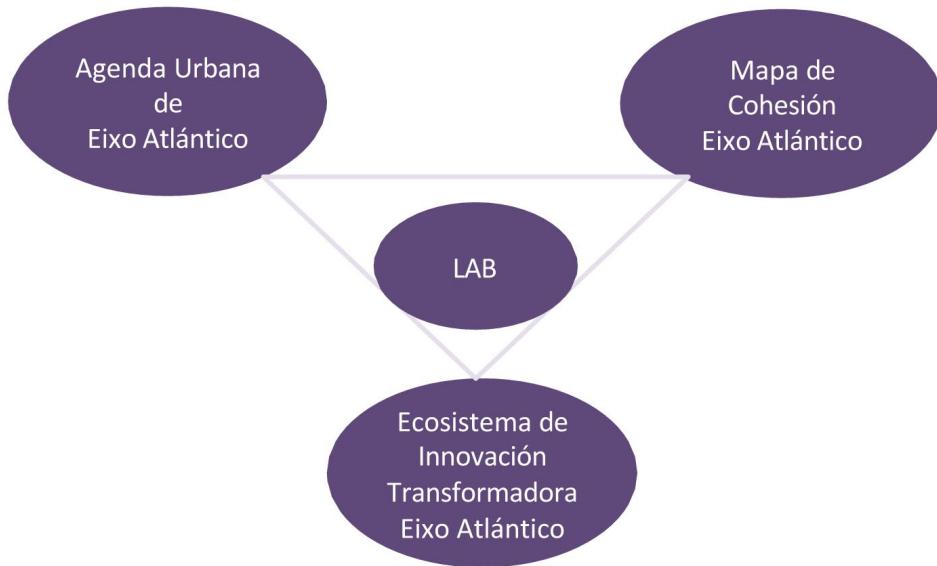
En primer lugar, se describe el método de *Laboratorio-Ecosistema de Innovación Transformadora* en sus variables más importantes: definición y naturaleza, objetivos, contenido, metodología, gobernanza y cronograma.

En segundo lugar, se presenta el proceso de diseño, puesta en marcha e implementación del laboratorio en O Barco de Valdeorras, centrado en los retos estratégicos relacionados con el logro de una mayor cohesión social y territorial del municipio. Dicho laboratorio se ha desarrollado en el segundo semestre de 2024 y primer semestre de 2025.

Los miembros del Equipo de Deusto Cities Lab Katedra han elaborado el presente informe, que ha sido presentado al Equipo de Eixo Atlántico y al Concello de O Barco de Valdeorras para su contraste y supervisión. Se trata de un documento de trabajo abierto a modificaciones y mejoras a lo largo del proceso de cierre del proyecto, una vez finalizadas las cuatro sesiones de trabajo y las reuniones de la mesa de gobernanza.

La consolidación de la propuesta inicial ha estado sujeta a las propuestas, tanto de forma como de contenido, que han ido surgiendo de la puesta en marcha e implementación del laboratorio en el contexto y entorno específico de O Barco de Valdeorras.

El proceso de diseño e implementación del *Laboratorio-Ecosistema de Innovación Transformadora* encuentra su sentido en dos proyectos previos liderados por Eixo Atlántico (Agenda Urbana y Mapa de Cohesión) y en el propio ecosistema configurado por dicha agencia urbana transfronteriza.



**Gráfico 1.**  
Triangulación de los laboratorios.  
Fuente: elaboración propia.

La Agenda Urbana de Eixo Atlántico es una magnífica herramienta estratégica, que diagnostica el presente, dibuja escenarios de futuro y establece objetivos asociados a los retos planteados. El Mapa de Cohesión de Eixo Atlántico refuerza el diagnóstico de la Agenda con un detallado análisis de las brechas de vulnerabilidad y transversales (digital, generacional y de género). Y propone una hoja de ruta en la mejora de las políticas y la gobernanza.



**Gráfico 2.**  
Brechas recogidas en el Mapa de Cohesión.  
Fuente: elaboración propia.

La hoja de ruta propuesta en el Mapa de Cohesión propone una transición progresiva: de los servicios a la ciudadanía a los servicios a la persona; de los servicios sectoriales a los servicios integrales; de los servicios integrales a las políticas transversales; de las políticas transversales a las políticas transectoriales; generando un *Ecosistema de Innovación Transformadora*, extensible al conjunto de Eixo Atlántico.



**Gráfico 3.**  
Hoja de ruta hacia un Ecosistema de Innovación Transformadora.  
Fuente: elaboración propia.

En la configuración de dicho ecosistema de innovación transformadora, necesitamos la activación, implicación y complicidad de las personas, ciudadanas y ciudadanos, referentes y anónimas, presentes en instituciones públicas, empresas privadas, entidades sin ánimo de lucro y ciudadanía del municipio.



02

MÉTODO KAIA  
**LABORATORIO - ECOSISTEMA  
DE INNOVACIÓN  
TRANSFORMADORA**

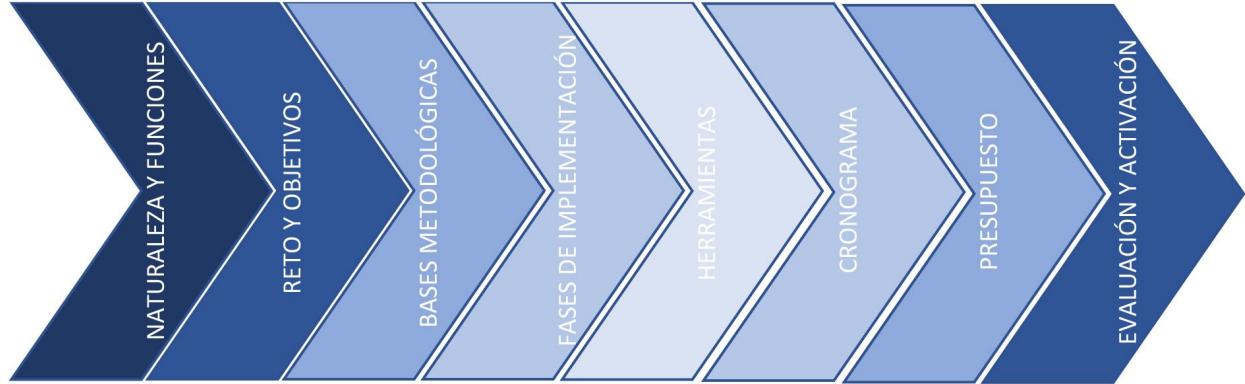
02

# 02

## MÉTODO KAIA LABORATORIO - ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN TRANSFORMADORA

A lo largo de las siguientes páginas proponemos un método de aprendizaje, investigación y acción que posibilita, a priori, la evaluación de un municipio y, a posteriori, su activación, como ecosistema de innovación transformadora en la búsqueda de un desarrollo más humano y sostenible, por medio del fomento de estructuras y procesos de gobernanza más democrática.

Dicho método requiere, antes de iniciar su proceso de implementación: la clarificación de la naturaleza y funciones de un municipio como ecosistema de innovación transformadora; la determinación del reto que se aborda y la concreción de los objetivos a completar; para poder fijar unas bases metodológicas, las fases e hitos en la implementación, las herramientas a utilizar, el cronograma y el presupuesto. Todo ello permitirá identificar una estrategia de activación a partir del diagnóstico inicial y los catálogos de retos, acciones e iniciativas fruto del trabajo desarrollado por el *Laboratorio-Ecosistema de Innovación Transformadora* puesto en marcha.



**Gráfico 4.**

Hoja de ruta para la activación de O Barco de Valdeorras como Ecosistema de Innovación Transformadora.  
Fuente: elaboración propia.

## 2.1

### NATURALEZA Y FUNCIONES DEL LABORATORIO - ECOSISTEMA

Como punto de partida, proponemos que se clarifique la naturaleza y las funciones fundamentales de un municipio como laboratorio-ecosistema. Dicha medida permitirá, por un lado, evaluar el grado de cumplimiento de las funciones prestablecidas y, por otro lado, activar la mejora y la transformación de dichas funciones conforme al grado de implementación recogido en la evaluación previa.

A modo de inspiración en el proceso de clarificación, proponemos cinco funciones que consideramos están asociadas a la naturaleza intrínseca de un municipio como laboratorioecosistema: prestación de servicios, configuración de un ecosistema de innovación, localización del desarrollo humano sostenible, abordaje como escuela de democracia y generación de complicidad ciudadana.

#### 2.1.1 PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Un municipio implica la prestación de servicios por parte de los agentes presentes, que responde al principio de cercanía y accesibilidad, tanto física o virtual como social y comunicativa, en procesos de descentralización, comunitarización, desconcentración e, incluso, centralidad.

En la prestación pueden participar instituciones públicas, empresas privadas, entidades sin ánimo de lucro y/o ciudadanía anónima.

La prestación puede ser de servicios, programas, programas, infraestructuras, recursos, espacios y actividades, vinculados con los ámbitos de desarrollo: medioambiental (centrados en el uso y acceso al agua, calidad del aire, alojamiento y vivienda, alimentación, energía...), económico (generación y distribución de la riqueza y prosperidad, fiscalidad, emprendimiento, empleabilidad...), social (educación, salud, servicios sociales, en relación con la comunidad, los grupos de edad, colectivos sociales...) y cultural (patrimonio y memoria, creatividad, identidad, diversidad cultural, ocio, deportes...). Así como la prestación de servicios vinculados con estructuras y procesos de gobernanza tales como atención, información, comunicación, administración, gestión, registro...

## **2.1.2 ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN**

Un municipio es un ecosistema de innovación. Forma parte de una red de ecosistemas de innovación. Se integra en una red de ecosistemas generales y sectoriales, desplegados en los barrios, municipio, territorio y comunidad. Así mismo, se suma a una red de ecosistemas pertenecientes a distintas organizaciones (instituciones, empresas y entidades sociales) presentes en barrios, municipio, territorio y comunidad.

Su red de equipamientos, programas y servicios, generales y sectoriales, configuran un ecosistema de innovación, al que aporta y del que se beneficia. La red de la totalidad de equipamientos, programas y servicios de barrios, municipios, territorios y comunidad constituyen un ecosistema, del que el municipio forma parte. En definitiva, un municipio se vincula a diversos ecosistemas de innovación que, desde niveles y ámbitos diversos, configuran un ecosistema de mayor tamaño y complejidad.

Por otro lado, el municipio entraña con distintos ecosistemas especializados: en uno u otro ámbito (deporte, salud, cultura, servicios sociales, medio ambiente, educación, emprendimiento...); en uno u otro grupo de edad o colectivo social (para la infancia, migrantes, mayores, mujeres, diversidad funcional, jóvenes, sinhogarismo...). Por ejemplo, la presencia de servicios deportivos se convierte en un cordón umbilical con otros equipamientos especializados en el deporte a lo largo y ancho de los barrios, municipio, territorio y/o comunidad. O, por ejemplo, la oferta de servicios para personas mayores establece un vínculo con todos aquellos equipamientos que tengan a dicho grupo de edad como foco de atención.

## 2.1.3 LOCALIZACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE

La Agenda 2030 recoge la necesidad de localizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La localización, desde la perspectiva de la ONU, consiste en tener en cuenta los contextos locales en la consecución de la Agenda 2030, desde los objetivos hasta la determinación de los medios de implementación y el uso de indicadores para medir y supervisar los progresos.

Las Agendas Urbanas y los Planes de Acción Local localizan los objetivos y los contenidos del *Paradigma 2030* (Agenda 2030, ODS y Nueva Agenda Urbana), posibilitando un desarrollo más humano sostenible del barrio, municipio, territorio y/o comunidad.

Un municipio es el escenario más adecuado para acoger los retos de humanización, sostenibilidad y democratización recogidos en el *Paradigma 2030*. La cercanía y accesibilidad de los servicios posibilitan la concientización, activación e implicación de la ciudadanía referente y anónima en relación con las cuestiones planteadas en torno al cambio climático, la prosperidad, la concentración de la riqueza, las desigualdades, las xenofobias o el autoritarismo.

## 2.1.4 ESCUELA DE DEMOCRACIA

Un municipio se convierte en un espacio apropiado para la consolidación de los valores democráticos y la aplicación de los mismos en la vida cotidiana, en torno a la configuración de una *ciudad de valores*.

Por un lado, dicha oportunidad se refleja en el fomento de diversas líneas de trabajo: el encuentro, diálogo y debate de las ideas y valores democráticos; la puesta en marcha de estructuras y procesos de activación, participación e implicación de la sociedad organizada (empresas y entidades sin ánimo de lucro) y ciudadanía anónima; la incorporación de diversas áreas del concello con una buena distribución de competencias, funciones, recursos y actividad; la formulación de nuevas iniciativas desarrolladas por el concello con otros niveles de la administración pública; el desarrollo de experiencias piloto de colaboración entre el concello y el tejido empresarial de los barrios y municipio, con una adecuada regulación marco de la relación, incremento del mecenazgo, adecuación de la fiscalidad, mejoras en gestión indirecta de servicios, introducción de la compra pública innovadora...; la relación con el tejido asociativo con mejoras en la normativa de subvenciones, convenios marco de colaboración, contratos programa, gestión concertada de servicios...

Sin olvidar la relevancia de un municipio como un ejercicio constante de escuela de democracia *ad intra*, en cuanto al modelo de gobernanza establecida entre las personas que ejercen la responsabilidad política directiva, las personas con responsabilidad técnica y entre ambos grupos. Y la relación de naturaleza democrática que se exige a las personas que configuran el concello en su interacción con la sociedad organizada y la ciudadanía anónima.

## 2.1.5 FOMENTO DE LA COMPLICIDAD CIUDADANA

A través de un municipio podemos llegar a fomentar la complicidad entre la ciudadanía anónima con el presente y futuro del propio municipio y, por extensión del territorio y/o comunidad.

Dicha función se cubre con la inclusión de actividades formativas que empoderan a la ciudadanía participante. Mediante un cuidado exquisito de los medios de información, en la gestión de los equipamientos, programas y servicios, incrementando la transparencia. Los procesos de comunicación implementados, que refuerzan la escucha activa, posibilitan la evolución positiva del nivel de confianza. Siendo la adopción de procesos cocreativos un refuerzo sustancial de la corresponsabilidad por parte de las personas referentes con la ciudadanía usuaria de los equipamientos, programas y servicios en la generación de normativa y reglamentos, presupuestos, diseño de espacios y equipamientos, programas, actividades, servicios, eventos...

La acumulación de experiencias auténticas, memorables y significativas consolida una complicidad ciudadana creciente con el municipio y, por extensión, con el concello que los pone a disposición de sus vecinas y vecinos.

## 2.2

### RETO DEL LABORATORIO - ECOSISTEMA

---

La evaluación a priori y la activación a posteriori plantean la necesidad de determinar el principal reto al que se enfrenta el municipio en relación con la cohesión social y territorial del mismo.

A modo de sugerencia, proponemos que, junto a la mejora en la prestación de servicios y la visibilidad de los resultados, impactos y valor añadido generado, se posibilite la progresión del municipio como ecosistema de innovación transformadora, de carácter medioambiental, económica, social y cultural, mediante una mayor activación, implicación y complicidad de instituciones, empresas, entidades sociales y ciudadanía.

## 2.3

### OBJETIVOS DEL LABORATORIO - ECOSISTEMA

---

Un proceso de evaluación y, en su caso, de activación, requiere acompañar el reto con los objetivos que van a centrar dicha tarea. Desde nuestra perspectiva, con la intención de ilustrar el proceso, aportamos cuatro posibles objetivos de la evaluación:

- Realizar un diagnóstico inicial del municipio, a partir de datos (indicadores cuantitativos) y noemas (indicadores cualitativos), visualizando los impactos medioambiental, económico, social, cultural y político generados, así como su valor añadido para las personas y para el municipio.
- Establecer un catálogo de retos, a partir de las aportaciones de la ciudadanía anónima, sociedad organizada y responsables políticos-directivos y técnicos del concello.
- Recoger un catálogo de iniciativas, susceptibles de ser puestas en marcha mediante la activación e implicación de responsables políticos-directivos y técnicos de instituciones, empresas, entidades sin ánimo de lucro y ciudadanía anónima.
- Posibilitar la generación de un ecosistema de innovación transformadora que acoja la puesta en marcha de las iniciativas más adecuadas y viables en el municipio.

## 2.4

### METODOLOGÍA DEL LABORATORIO-ECOSISTEMA

---

Con la intención de facilitar el proceso de implementación de la evaluación y, consecuentemente, del proceso de activación y transformación que implica, dando respuesta a los retos y a los desajustes generados, presentamos el *Método KAIA*.

Dicho *Método KAIA* tiene por finalidad: el desarrollo de Ecosistemas de Innovación Transformadora; a partir de la puesta en marcha de *Laboratorios de Aprendizaje, Investigación y Acción*; que permitan la maduración de personas comprometidas con la transformación del mundo, sus ciudades, territorios y comunidades; y, por consiguiente, con un desarrollo más humano y sostenible.

Las iniciales que conforman el acrónimo KAIA responden a las palabras *aprendizaje, investigación y acción*. La K (*comunidad*) es el resultado de la intersección de dos líneas oblicuas (*aprendizaje e investigación*) que inciden sobre otra línea perpendicular (*acción*). El acrónimo pretende reflejar la finalidad y el contenido del método de manera sintética. Parte de la tradición del método de investigación-acción, introduciendo el aprendizaje como parte necesaria del proceso e incorporando el laboratorio como elemento que aglutina los elementos anteriores.

El Método KAIA se plantea como un método de lo concreto, mediante el que alentar a que la ciudadanía referente, al frente de la sociedad organizada (instituciones, empresas y entidades sociales), y la ciudadanía anónima, se hagan más conscientes, corresponsables y comprometidas, por medio de comunidades, entendidas como procesos de transformación y de implementación localizada del desarrollo humano, sostenible y democrático, desde la cercanía y la proximidad, la cocreación y la activación de las personas.

Partimos de la necesidad de un mejor conocer, de primera mano, cómo viven las personas, con el objetivo de favorecer su proceso de desarrollo vital. Se propone la conformación de laboratorios con el fin de establecer un proceso de escucha que permita incorporar su mirada al proceso de diálogo y deliberación, para facilitar su implicación y activación. Se busca identificar sus ideas, valores, anhelos, motivaciones, prioridades, necesidades, y confrontarlas con los retos comunes, para que sean conscientes de que afectan e inciden en su futuro.

En primer lugar, se trata de conocer mejor las barreras objetivas (formación, vivienda, trabajo, servicios, ocio...) y subjetivas (motivaciones, valores, percepciones...) que dificultan el impulso de un proyecto vital más humano y sostenible, individual y colectivo.

En segundo lugar, se pretende incidir en la realidad a través de la generación de condiciones objetivas y subjetivas favorables al desarrollo de un proyecto vital más humano y sostenible, individual y colectivo.

Y, en tercer lugar, se persigue implicar a la ciudadanía anónima, ajena a las dinámicas establecidas por la sociedad organizada (instituciones, empresas y entidades sociales). Sus barreras, ideas, proyectos y preferencias estarán, de esta forma, más presentes en la toma de decisiones que afectan a su futuro. Se posibilitarán más y distintos espacios de participación. Y se plantea la generación de procesos de participación que mejoren la identificación de alternativas, la cocreación corresponsable de soluciones y la implicación de distintas maneras en su implementación, en torno a los retos de la sostenibilidad medioambiental, económica, social y cultural.

A continuación, incidimos en los aspectos claves que configuran un *Laboratorio para el Aprendizaje, Investigación y Acción*. Se trata de las reglas de oro a tener en cuenta para su correcta puesta en marcha, desarrollo e impacto: organizaciones convocantes; personas convocadas; espacio presencial, virtual y/o híbrido; gestión del tiempo; recursos y financiación suficiente; facilitación del laboratorio; integración de aprendizaje, investigación y acción; procesos a cuidar; y proceso de implementación.

## 2.4.1 LABORATORIO PARA EL APRENDIZAJE, INVESTIGACIÓN Y ACCIÓN

La doble finalidad de un *Laboratorio de Aprendizaje, Investigación y Acción* es implicar y acompañar a la ciudadanía en la puesta en marcha de iniciativas personales, individuales y colectivas, en torno a los retos medioambientales, económicos, sociales y culturales del municipio en el que habitan.

Proponemos la conformación de laboratorios con el fin de facilitar un diagnóstico inicial del barrio, municipio, territorio y/o comunidad que la acoge, un proceso de escucha que permita incorporar las preocupaciones de la ciudadanía anónima y referente, un proceso de diálogo y deliberación, así como cauces para la implicación ciudadana.

La puesta en marcha de laboratorios supone acoger, escuchar, dialogar, deliberar y activar a las personas, referentes y anónimas, que pueden transformar el mundo, sus municipios, territorios y comunidades, a través de la puesta en marcha de *Ecosistemas de Innovación Transformadora* que posibiliten un desarrollo más humano y sostenible, mediante unas políticas y gobernanzas más democráticas.

Tanto el proceso de elaboración como los primeros años de implementación del *Paradigma 2030* no han conseguido activar a un porcentaje suficiente de personas responsables de instituciones públicas, empresas privadas y entidades sociales en la consecución de los objetivos fijados. Pero, siendo esto relevante, una inmensa mayoría de la ciudadanía anónima se mantiene al margen de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de su consecución y de la asunción de la cuota de responsabilidad individual y colectiva en la misma. El porcentaje de personas que manifiestan aún su desconocimiento sobre la existencia de la Agenda 2030, los ODS, la Nueva Agenda Urbana y el resto de las agendas, así como de los contenidos y el alcance de las mismas, es muy elevado. Por un lado, la ciudadanía anónima y una parte significativa de la ciudadanía referente viven la existencia de dichas agendas como algo ajeno y separado de su vida cotidiana, de los problemas que les preocupan y de los retos que encaran cada día. Por otro lado, la mayoría considera las agendas y sus objetivos como tareas de las personas al frente de las instituciones públicas y, en menor medida, de empresas y entidades sociales. Pero, no se sienten impelidos a participar y adquirir compromisos ante unos retos que no entienden como propios.

Los municipios son el marco idóneo para avanzar en la resolución del problema planteado. La localización del *Paradigma 2030* pasa por su hibridación con la vida de la cotidiana de las personas, para una mejor comprensión de que mi agenda personal es la agenda de todas y todos. Y que ésta es la suma de millones de agendas personales. Los municipios son un espacio adecuado para la puesta en marcha de *Laboratorios de Aprendizaje, Investigación y Acción*, desde los que acoger, escuchar, concienciar, activar e implicar a las personas, referentes y anónimas del municipio.

## 2.4.2 ORGANIZACIONES CONVOCANTES

Cada *Laboratorio de Aprendizaje, Investigación y Acción* es promovido por la institución pública, unilateralmente o en compañía de otras organizaciones públicas, privadas y sin ánimo de lucro vinculadas al municipio. Pero, siempre, con la vocación de alcanzar el mayor número de organizaciones interesadas en la iniciativa. Se responde así al necesario efecto multiplicador, indispensable si pretendemos alcanzar un volumen significativo de inmensas minorías con capacidad de transformación.

La vocación de efecto multiplicador, de extender en el menor tiempo posible y en el espacio más amplio posible la puesta en marcha de los laboratorios, enlaza con la finalidad última de alcanzar el mayor número posible de personas que transformen el municipio.

El laboratorio pretende activar a las personas, referentes y anónimas, que pueden transformar su entorno y, a través de ellas, configurar un *Ecosistema de Innovación Transformadora* basado en modelos más democráticos de gobernanza y marcados por el horizonte de un desarrollo más humano y sostenible.

Se trata de una metodología que se presenta para ser puesto en marcha, tanto por responsables políticos como por líderes empresariales y sociales, con capacidad, resortes y recursos para el lanzamiento de dichas comunidades, como por ciudadanía anónima, limitada en recursos, pero con ilusión y capacidad de convocatoria.

## 2.4.3 PERSONAS CONVOCADAS

Un *Laboratorio de Aprendizaje, Investigación y Acción* puede estar integrada por un grupo variable de personas, anónimas y referentes, pero que garantice una participación individual digna, con un tiempo suficiente y de calidad para compartir pensamientos, emociones, aprendizajes, experiencias en torno a los retos planteados. El tamaño del laboratorio condiciona el carácter acogedor del espacio y el reparto del tiempo disponible, una distribución democrática del mismo y un uso desacelerado para respetar los distintos ritmos de expresión.

La destinataria del presente método, y de los laboratorios que se derivan de su progresiva implantación, es la ciudadanía: tanto la ciudadanía referente que, desde instituciones, empresas y entidades sociales, promueva y/o participe en el municipio; como la ciudadanía anónima que, desde su rol como individuo, persona, usuario, consumidor, ciudadano y activista, promueva y/o participe en dichos municipios.

Pueden tratarse de personas de similar o distinta edad, género, origen o condición, de un mismo barrio, municipio, comarca o de hábitats diversos.

En ambos casos, en la homogeneidad o en la diversidad, podemos encontrar procesos y resultados de interés para el proceso de implementación. En una configuración de un laboratorio que apueste por la homogeneidad, podemos profundizar en el bienestar y el *bienser* de un grupo de edad (personas jóvenes, mayores...) o de un colectivo social (mujeres, migrantes...) en relación con los objetivos establecidos. En caso de optar por la diversidad en la composición del laboratorio, puede ser el barrio, el municipio, el territorio o la comunidad quien gane en posibilidades de alcanzar una mayor compacidad territorial, equilibrio medioambiental, cohesión social, distribución equitativa de la riqueza y/o diversidad cultural.

## **2.4.4 ESPACIO PRESENCIAL, VIRTUAL Y/O HÍBRIDO**

El *Laboratorio de Aprendizaje, Investigación y Acción* puede desarrollarse en formato presencial, virtual y/o híbrido, de acuerdo a las posibilidades de la organización titular promotora y de las personas participantes. Con la experiencia vivida en el confinamiento durante la pandemia, todavía fresca, contamos con aprendizajes suficientes para valorar oportunamente cuando es más beneficiosa la alternativa virtual, cuando la presencial y cuando la híbrida. Dependerá de las características de las personas destinatarias, su nivel de alfabetización digital y sus competencias para un uso óptimo de la tecnología, así como su nivel de acceso a la infraestructura tecnológica necesaria. Pero, también dependerá de la manera en que intuimos que el proceso de acogida, generación de confianza, preservación de la calidad del diálogo, cuidado de la atmósfera para la deliberación, puede verse favorecido u obstaculizado por la presencia o ausencia de la intermediación tecnológica.

Proponemos que los formatos sean utilizados como lo que son, como medios, no como imponderables a los que se supedita la idiosincrasia del grupo humano que configura la comunidad y los requerimientos que conllevan los procesos y las tareas a desarrollar. No obstante, en principio, el carácter de proximidad y cercanía de los municipios a los que nos referimos invitaría a salvaguardar la presencialidad en la convocatoria de las fases y las herramientas de la comunidad. Si bien, una interpretación sabia de las posibilidades de la digitalización y la virtualidad también pueden ir en beneficio de la cercanía y la proximidad de las personas. La innovación a través de experiencias piloto puede darnos sorpresas agradables entre colectivos y grupos de edad más deslocalizados, nómadas y alejados de los equipamientos.

## **2.4.5 CESTIÓN DEL TIEMPO**

No hay un límite de tiempo preestablecido para un *Laboratorio de Aprendizaje, Investigación y Acción*. La experiencia de la organización convocante y del equipo facilitador, el punto de partida de las personas convocadas, el entorno en que se incardina, la maduración del proceso son argumentos que condicionan el ritmo de avance de la comunidad. No hay prisa para alcanzar los hitos intermedios. Pero, tampoco debe caerse en la ralentización desalentadora o en la lentitud por inoperancia de unos o de otros.

Cada laboratorio debe encontrar su *tempo giusto*, la cadencia que nos garantiza una adecuada evolución del diagnóstico inicial a la toma de contacto y la acogida, de ésta a la escucha, de ella al diálogo, de éste a la deliberación, de ésta a la activación y la implementación.

Un año puede ser una buena medida del tiempo para los procesos que necesiten incorporar todos los hitos que proponemos. Puede acortarse en la medida en que provengamos de experiencias previas que nos permiten dotarnos de diagnósticos iniciales, de retos identificados o de propuestas de acciones concretas. La ausencia o la presencia de dichos elementos por la presencia anterior o no de laboratorios nos irá fijando los límites temporales de la intervención.

Posiblemente, una de las maneras de reequilibrar la aceleración del tiempo que vivimos en nuestra sociedad actual sea demostrar que la deseable aceleración en la búsqueda y la administración de las respuestas, como hemos podido experimentar con la pandemia, debe ser acompañada de una no menos necesaria desaceleración de los procesos cuando se trata de no dejar a nadie atrás. La búsqueda de un desarrollo más humano, sostenible y democrático nos exige trabajar un uso dual del tiempo, con momentos para la respuesta rápida ante problemas que no pueden esperar más y con momentos para la acción taimada ante retos que requieren de escucha, maduración, diálogo y consenso.

## 2.4.6 RECURSOS Y FINANCIACIÓN SUFICIENTE

La dotación de recursos básicos para el *Laboratorio de Aprendizaje, Investigación y Acción* es un punto crítico. La financiación del laboratorio puede tener procedencias diversas: los fondos propios de la organización titular u organizaciones convocantes, sean instituciones públicas, empresas privadas o entidades sociales; y/o la presentación a convocatorias de ayudas, subvenciones o mecenazgo procedentes de otras instituciones, empresas o entidades sociales de mayor capacidad y recursos; e incluso, la implicación económica de las personas convocantes y/o participantes a partir de fórmulas de *crowdfunding* que redunden en la implicación y la corresponsabilidad.

Nos parece relevante subrayar la aplicación de un criterio de austeridad en la puesta en marcha y desarrollo del laboratorio. Dicho criterio no es contrario a la dignidad, la dotación suficiente y adecuada. La credibilidad de la iniciativa requiere alejarse del dispendio exagerado, de los fuegos artificiales, del aparataje escénico, que nos envuelve en papel cuché a la vez que nos aleja de lo sustancial y auténtico. Desde un punto de vista conceptual, la búsqueda de un desarrollo más humano y sostenible exige su toma en consideración en la propia formulación del presupuesto, en el capítulo de inversión y gasto como en el de ingresos. Desde un punto de vista operativo, la búsqueda de un efecto multiplicador nos obliga a alcanzar el mayor número posible de laboratorios, para lo que necesitaremos distribuir de un modo razonable los siempre limitados recursos. Y, por otro lado, ese mismo efecto multiplicador no debe alejarnos de la autenticidad y la credibilidad de cada uno de los laboratorios.

## 2.4.7 FACILITACIÓN DE LOS LABORATORIOS

El proceso de facilitación y dinamización de los *Laboratorios de Aprendizaje, Investigación y Acción* debe ser llevado a cabo por, al menos, una persona facilitadora vinculada a la organización titular promotora. Si bien, resulta deseable la existencia de un equipo de trabajo. Resulta más adecuada la conformación de un equipo, con perfil igualitario, plurilingüe, transnacional, transgeneracional y transdisciplinar, reflejo de la diversidad de la realidad en la que vivimos. Dicho equipo puede proceder de un grupo de ciudadanas y ciudadanos anónimos, la propia entidad convocante o de otras organizaciones colaboradoras con las que se ponga en marcha la comunidad.

El proceso de dinamización incorpora las estructuras, los procesos y los resultados del aprendizaje, la investigación y la generación del conocimiento, y de la acción en un ejercicio de retroalimentación continuo e impulso mutuo.

Reivindica la importancia del proceso, del modo en que hacemos las cosas, no entendido como un desapego hacia la estructura que lo acoge o hacia el resultado que fija su grado de éxito, sino como una llamada de atención a la relevancia de la transformación a través de aprendizajes, ideas y sentimientos compartidos como paso previo a una acción transformadora sostenida en el tiempo y en el espacio.

Por este motivo, cada fase del proceso se debe convertir en una pieza de orfebrería, en una pieza de artesanía, labrada con el mimo y el cuidado que requiera la condición y circunstancia en cada caso, adecuada y suficiente para el entorno y el contexto en el que vaya a ser implementada. El proceso de facilitación y la figura de la/s persona/s facilitadoras adquieren un papel muy relevante.

Las estructuras se convierten en los puntos de apoyo para la puesta en marcha del proceso de constitución de los *Laboratorios de Aprendizaje, Investigación y Acción*. Pueden ser estructuras alojadas en instituciones públicas, empresas privadas o entidades sociales, independientemente de sus dimensiones, su alcance e implantación, así como su lugar de ubicación, física o virtual. Pero, los rasgos específicos de la estructura respectiva no deben suponer la fijación de límites y exclusiones: a la participación de agentes de naturaleza diversa; a la acogida y escucha adecuada; a la toma en consideración de retos, problemas y preocupaciones de origen diversos, aunque no sean prioritarias para la organización convocante; a la posterior implicación de las personas referentes y anónimas participación en compromisos abordados desde otras estructuras o al impulso de iniciativas de nuevo cuño al margen de la estructura promotora. Un rasgo característico del método en este caso es que localizamos los laboratorios en municipios para acercarnos a las personas y sus realidades, pero seguimos abiertos a los retos planteados en el mundo.

## 2.4.8 INTEGRANDO APRENDIZAJE, INVESTIGACIÓN Y ACCIÓN

Las estructuras, los procesos y los resultados del aprendizaje aportan al método resultante el valor del encuentro de distintos, del diálogo, escucha y reflexión, así como del acceso al nivel de conocimiento y la experiencia previa de las personas participantes en los laboratorios. El uso de herramientas, como las plataformas y espacios de aprendizaje, espacios *wiki*, posibilitan el intercambio de información, la comunicación y conocimiento mutuo, la cocreación y la complicidad entre distintas personas.

La investigación contribuye desde la profundización en el conocimiento, la observación rigurosa de la realidad y el contraste con otras realidades. Las herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas nos permiten: generar mejores instrumentos para la comprensión del entorno; analizar y formular conceptos; mapizar agentes y recursos; recopilar y valorar las prácticas inspiradoras; recoger, analizar y compartir datos para los procesos deliberativos.

La acción supone la aplicación de lo aprendido e investigado en la realidad, concreta y específica, de un entorno como los municipios. Los instrumentos para la acción nos posibilitan: realizar foros para la gobernanza, empoderamiento, contraste, diálogo, consenso y deliberación; y poner en marcha laboratorios de diseño e implementación de acciones propuestas en los procesos de aprendizaje e investigación previos, en un ámbito urbano y territorial limitado, desde el liderazgo compartido de diversas personas y entidades, en una perspectiva glocal.

## 2.4.9 PROCESOS A CUIDAR

El conjunto de hitos a implementar pretende poner en marcha un conjunto de procesos que nos ayuden a transformar la forma de pensar, sentir, aprender y hacer de las personas del municipio que conforman el *Laboratorio de Aprendizaje, Investigación y Acción*, tanto a nivel individual como colectivo.

Uno de los procesos persigue el empoderamiento de las personas, referentes y anónimas, a través de soportes formativos y procesos de aprendizaje de naturaleza de diversa. Su implementación nos acerca al objetivo de contar con un punto de partida equitativo, en igualdad de condiciones para participar en el laboratorio, desde un mínimo común denominador de conocimientos, refuerzo de las competencias de autoconocimiento, socialización o digitalización necesarias, así como la identificación de valores democráticos y motivaciones empáticas y solidarias.

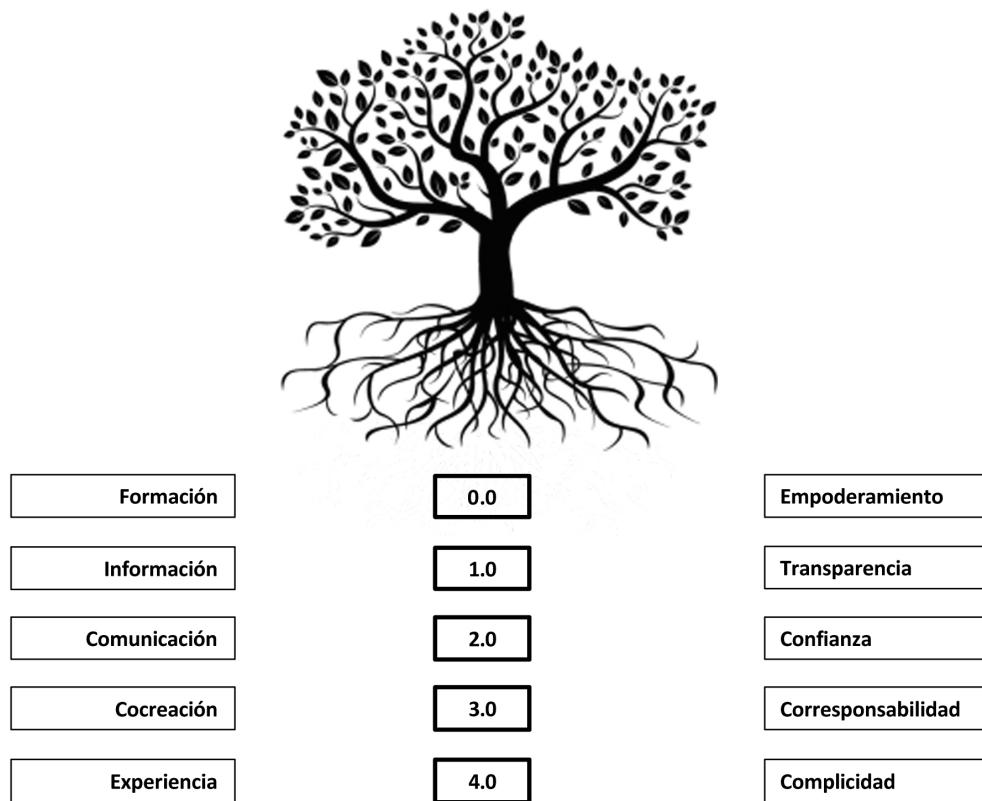
Otro proceso tiene que ver con la transparencia en las relaciones entre las personas participantes, provengan de la organización u organizaciones convocantes, de la sociedad organizada o de la ciudadanía anónima, e implica la organización de un flujo de información suficiente, de calidad y al alcance de todas ellas.

Un tercer proceso se vincula con la necesidad de crear un clima de confianza entre las personas integrantes del laboratorio, lo que implica un buen nivel de comunicación interpersonal. La calidad de los procesos de comunicación, escucha y habla, entre los seres humanos es indispensable para consolidar un grado de confianza suficiente.

El cuarto proceso a cuidar enlaza con la cocreación, la creación resultante de las aportaciones de las y los individuos presentes en el proceso y que posibilitará la corresponsabilidad con las decisiones adoptadas, las acciones propuestas, las iniciativas a implementar y los resultados obtenidos. La corresponsabilidad es condición necesaria en el camino hacia un nuevo paradigma más humano, sostenible y democrático.

Finalmente, planteamos un proceso a tener en cuenta en torno a la acumulación de experiencias significativas, auténticas y memorables que permitan consolidar un humus de complicidad entre las personas participantes. No tienen por qué ser sólo experiencias positivas. Pero, incluso, cuando alguna experiencia sea negativa, en términos de proceso, resultado o impacto, debemos lograr que dejen un poso positivo de empoderamiento, transparencia, confianza y corresponsabilidad en el proceso vivido, que nos permita reiniciar nuevos procesos y laboratorios en busca de los resultados o impactos no alcanzados.

En la figura siguiente recogemos los aspectos que deben cuidarse de modo exquisito en un proceso de evaluación y activación como el que se propone. Cada nivel que descendemos en las raíces del árbol supone una profundización de la calidad democrática del proceso, de la formación a la experiencia, del empoderamiento a la complicidad. Y, horizontalmente, la profundización en la formación promueve el empoderamiento, una mejora de la información va en beneficio de la transparencia, una comunicación con una escucha más activa incrementa la confianza mutua, el hábito de la cocreación nos acerca a una sana corresponsabilidad y la acumulación de experiencias satisfactorias consolida la complicidad.



**Gráfico 5.**  
Procesos de aprendizaje, investigación y acción.  
Fuente: elaboración propia.

## 2.4.10 FORMACIÓN Y EMPODERAMIENTO

En primer lugar, será conveniente centrar los esfuerzos en el empoderamiento de las personas, a través de la formación, de la enseñanza-aprendizaje de conocimientos, competencias, valores y motivaciones.

Se trata de reforzar el talento propio con aquellos conocimientos que nos permita comprender mejor el entorno que nos rodea, reducir el umbral de incertidumbre e inseguridad, en torno a factores clave en el desarrollo medioambiental, económico, social y cultural. Incluso, en un entorno limitado, como un municipio, las personas participantes deben partir de un mínimo compartido de conocimientos.

Hablamos de completar el propio talante con competencias para el desarrollo personal y social que posibiliten un mayor autoconocimiento, equilibrio y estabilidad emocional en la compleja y tensionada existencia y convivencia que nos ha tocado vivir, capacidad de comunicación escrita, oral y digital desde la diversidad, trabajo en equipo y liderazgo colaborativo.

Nos referimos a reforzar el talento y el talante con valores democráticos que iluminen nuestra toma de decisiones y acciones, en beneficio propio (derechos) y ajeno (deberes). La toma en consideración de procesos de enseñanza-aprendizaje en torno a valores ecológicos, circulares, cooperativos, distributivos, cohesivos, creativos... que están en la base de un desarrollo más humano y sostenible.

Se invita a atender las motivaciones de las personas que participan en el laboratorio. Y desde el respeto a dichas motivaciones, posibilitar su suave deslizamiento a mayores cargas de alteridad, empatía y solidaridad en dichas motivaciones.

La formación de conocimientos, competencias, valores y motivaciones es un instrumento básico en entornos de complejidad e incertidumbre. El empoderamiento es la condición necesaria para la emancipación y la autonomía personal en dicho contexto.

## **2.4.11 INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA**

Un segundo aspecto a desarrollar tiene que ver con la transparencia. El logro de los objetivos planteados requiere de una ciudadanía anónima consciente y de una ciudadanía de referencia diáfana. El flujo permanente y actualizado de información, suficiente, auténtica y de calidad es un requisito *sine qua non* para el desenvolvimiento de un proceso de transformación de tal magnitud.

En un extremo, será necesaria una ciudadanía de referencia que, al frente de la organización titular y de otras instituciones, empresas y entidades sociales implicadas, esté dispuesta, por talante, a poner a disposición de la ciudadanía anónima la información necesaria para: por un lado, su activación, desde el punto de vista de conocimiento real de los problemas y los retos planteados; y por otro, su actividad, en el desempeño de acciones eficientes y eficaces que posibiliten la transformación a distintas escalas. Pero, por talento, la ciudadanía de referencia deberá contar con los conocimientos y competencias para poder cumplir su deseo de convertirse en una referencia transparente, no dejando que el fin, una gobernanza más democrática en la consecución de un desarrollo más humano y sostenible, quede supeditado al medio, la tecnología, y a los intereses de sus demiurges. El avance acelerado y global de la sociedad ha dejado atrás al político responsable en el proceso de toma de decisiones en cada caso y circunstancia. La tecnología presente y futura muestra capacidad para adelantarse a la capacidad de la ciudadanía de referencia que está al frente de los procesos políticos y gobernanza necesarios.

El avance científico-tecnológico puede producirse en las coordenadas de la profundización democrática planteadas o en el progresivo crecimiento de expresiones populistas y autoritarias en un magma de atractivas y coloridas pantallas resultantes de algoritmos sesgados. Mientras, los fragmentos de pensamiento bienintencionado parecen incapaces de imponerse a medios tan seductores.

Por todo lo anterior, las personas al frente de instituciones, empresas y entidades sociales tendrán que manifestar un talante cercano a los valores democráticos y un talento alfabetizado tecnológicamente, para poder ejercer la transparencia desde el uso honesto de la tecnología.

En el otro extremo, la ciudadanía anónima deberá conformar el talante democrático necesario para exigir un nivel de transparencia suficiente para la comprensión del entorno circundante y el talento óptimo para manejar con destreza las fuentes de información desde una mirada siempre crítica. Por otro lado, su activismo deberá estar basado en un umbral suficiente de información de calidad, contrastado, para no generar más daño del ya presente y dotar de eficacia a las acciones emprendidas.

La información se presenta como herramienta fundamental. La transparencia se incorpora como aditivo imprescindible.

## **2.4.12 COMUNICACIÓN Y CONFIANZA**

Otro aspecto concatenado con la transparencia es la generación de confianza. El hecho de contar con personas empoderadas y transparentes, sean estas anónimas o de referencia, no garantizan el asentamiento de relaciones de confianza, aunque las posibiliten. Se necesitará consolidar una pedagogía de la comunicación, un hábito permanente, continuado en el tiempo, de diálogo entre ciudadanas y ciudadanos de referencia, en el seno de la ciudadanía anónima, y entre esta última y los primeros.

La comunicación establecida, el diálogo iniciado debe tener continuidad a lo largo del tiempo. Debe trabajarse de modo exquisito el arte de la escucha. Una de las carencias más común en los procesos de diseño e implementación de los laboratorios ha sido la comunicación. E, incluso, en los procesos en que la comunicación ha sido ampliamente tenida en cuenta, ha tenido carencias en el nivel de escucha, su calidad y cualidad.

En ocasiones, en los procesos organizados la presencia de actores se ha ceñido a las representaciones de la sociedad organizada a través de ciudadanas y ciudadanos de referencia, procedentes de instituciones, empresas y entidades sociales, con ausencia casi total de ciudadanía anónima. En otras ocasiones, la presencia de ciudadanía anónima no garantizaba una escucha activa y comprehensiva de los argumentos, sentimientos, aprendizajes y propuestas formuladas por personas comunes. En ambos casos, bienintencionados procesos de participación, con herramientas de comunicación sencillas o sofisticadas, no han alcanzado su objetivo de escucha activa, paso previo a la consolidación de la confianza mutua.

El diálogo continuado en el tiempo, la comunicación profunda, el equilibrio entre habla y escucha no ha estado presente en la mayoría de las organizaciones, sean estas instituciones, empresas o entidades sociales.

Esta falta de hábito entre las personas de referencia, probablemente, esté en el origen de la ausencia de un patrón adecuado en la relación con la ciudadanía anónima. La rígida estructuración piramidal y la verticalidad de los procesos ha impedido los flujos de comunicación multidireccionales necesarios para una mejor comprensión de la complejidad y la incertidumbre. El diálogo interinstitucional viene condicionado por el marco normativo de la distribución competencial, que aclara funciones y tareas, pero encorseta la respuesta ágil a realidades emergentes deslocalizadas. La comunicación entre instituciones y empresas, entre éstas y las entidades sociales, y entre las instituciones y estas últimas se ha circunscrito, en demasiadas ocasiones, a un tira y afloja en relación a las reglas de juego y la distribución de los recursos mediante impuestos, subvenciones y presupuestos.

La comunicación es un utensilio esencial en la tarea emprendida. La confianza es el caldo de cultivo en el que, fruto de una buena comunicación, los puntos de encuentro y convergencia aumentan frente a tanta divergencia.

## **2.4.13 COCREACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD**

El fomento de la corresponsabilidad es otro aspecto a resaltar. El escenario metodológico propuesto exige una mayor corresponsabilidad de todos los actores presentes. El desarrollo del estado social, democrático y de derecho, con su modelo de sociedad del bienestar, ha generado avances y desarrollos importantes tanto en relación con la libertad como con la igualdad, pero ha generado también una inflación en la reivindicación de derechos no acompañada con la cultura de los deberes. Y ni que decir tiene que la alternativa, los estados autocráticos y dictatoriales, en su negación de las libertades, sin reducción de las desigualdades y con vulneración de los derechos, tampoco ha generado una cultura de los deberes. El anhelo de un desarrollo más humano y sostenible exige una ciudadanía consciente de sus derechos y, también, de sus deberes, independientemente de cuál sea el punto de partida en el que esté desarrollando su existencia.

Con el objetivo de avanzar en el sentido de la corresponsabilidad, en un reequilibrio entre derechos y deberes, es preciso profundizar en el ejercicio de la cocreación, en la incubación de ideas, proyectos y acciones entre distintas personas. El arte de cocrear suma a personas de referencia que, dentro de sus respectivas organizaciones, se encuentran en la tarea de innovar. Reúne a personas de referencia, procedentes de instituciones, empresas y entidades sociales que comparten el deseo de hacer algo juntas en marcos concretos como son los municipios.

El contexto de complejidad e incertidumbre junto a la envergadura de los objetivos sugeridos reclama la incorporación de la ciudadanía anónima a los procesos de cocreación. Bien sea por una razonada implicación con el bien común, en una atmósfera de compromiso colectivo, bien sea por un sentido primario de supervivencia ante el complejo escenario en el que vivimos.

La tarea no es sencilla. La ciudadanía anónima se encuentra alejada de los foros en los que se cocinó la idea de un desarrollo más humano sostenible. La lejanía es racional por la distancia entre los conceptos y las palabras que los encierran, empleados por las clases ilustradas que constituyen la ciudadanía de referencia y el habla coloquial a través de la que expresan sus problemas la ciudadanía anónima. La distancia es emocional por la brecha entre la afectación excesiva o la frialdad tecnócrata de las y los ciudadanos de referencia frente a la verbalización de sentimientos en carne viva de las personas comunes. La brecha es educativa porque los primeros se perciben respaldados por conocimientos y competencias alineadas con la tarea mientras los segundos se observan limitados para la supervivencia. La barrera es práctica, tanto en cuanto la ciudadanía de referencia se ocupa de las obras de ingenio, la ciudadanía anónima desarrolla tareas del día a día.

La imbricación de ambos mundos en una común labor cocreativa, en torno a la lucha contra el cambio climático, la concentración de la riqueza, las desigualdades, las xenofobias o los populismos reflejados en el devenir de las vidas cotidianas de las personas que habitan los municipios puede provocar un doble efecto: una mejor comprensión de la realidad por parte de las personas al frente de instituciones, empresas y entidades sociales; una mayor corresponsabilidad en la construcción de futuros posibles por parte de las personas comunes.

## 2.4.14 EXPERIENCIA Y COMPLICIDAD

En lo profundo del laboratorio buscamos asentar la complicidad entre sectores y agentes, entre personas, ciudadanas y ciudadanos, referente y anónimos. La complicidad es el resultante de la acumulación de experiencias auténticas, memorables y significativas por parte de las personas que participan en los laboratorios.

La autenticidad de la experiencia se genera en los contornos de la calidez de la acogida, la escucha activa, la presencia en el diálogo, la toma en consideración de lo dicho en la deliberación y el equilibrio en las presencias en la implementación. Las personas otorgan la categoría de auténtico a los procesos en los que los hechos se suceden sin trampa ni cartón, sin giros inesperados, sin torsiones inesperadas del relato elaborado en la comunidad, sin cambios de rumbo inexplicables a la luz de lo argumentado, debatido y decidido.

El carácter memorable de la experiencia tiene mucho que ver con el clima generado por parte de la entidad convocante, del talento y talante las personas responsables de la facilitación y la dinamización, de la calidez del espacio elegido, de la adecuación del tiempo utilizado, del comportamiento de las personas participantes, del cuidado de los procesos acumulados, de los resultados obtenidos y de los impactos provocados.

El rasgo más o menos significativo se vincula a la transcendencia, la relevancia, que alcanza la experiencia en la biografía de la persona participante. Tiene que ver con el cambio que la vivencia del laboratorio provoca en la propia persona, en su manera de aprender, pensar, sentir o hacer. La transformación, que persigue el laboratorio en el municipio, se manifiesta igualmente en las ciudadanas y los ciudadanos que toman parte.

La adquisición de este triple rasgo auténtico, memorable y significativo permite amortiguar el carácter positivo o negativo de una experiencia. La experiencia del laboratorio puede ser negativa desde el punto de vista de los resultados o los impactos generados y, sin embargo, preservar los tres rasgos señalados. De la misma manera que el hecho de que la experiencia sea evaluada positivamente en términos de resultados o impacto no implica necesariamente su consideración como auténtica, memorable o significativa.

La complicidad es una inversión a futuro. Garantiza el afianzamiento de la resiliencia entre las personas participantes, más allá del nivel de resultados o de impacto. Posibilita la repetición de las participantes en nuevas convocatorias de laboratorios, en la puesta en marcha de nuevos foros a partir de diagnósticos pre establecidos, en la organización de espacios para la implementación de acciones pendientes. La complicidad tiene mucho de empoderamiento inicial, transparencia en la base, confianza asentada a lo largo del proceso y consolidación de la corresponsabilidad entre las personas participantes. Hace que las personas sientan el municipio, su presente y futuro, como propio.

## 2.4.15 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

A modo de síntesis de las bases metodológicas previas, proponemos la toma en consideración de siete pasos en cada una de las fases del laboratorio:

- Convocatoria:
  - Entidades convocantes: Eixo Atlántico y Concello correspondiente.
  - A las ciudadanas/os referentes: responsables políticos y técnicos del concello del municipio piloto (Grupo A).
  - A las ciudadanas/os referentes: responsables y miembros de otras instituciones, empresas y entidades sociales presentes en el municipio piloto (Grupo B).
  - A las ciudadanas y ciudadanos anónimos residentes en el municipio piloto (Grupo C).
- Acogida:
  - Presentación de la iniciativa.
  - Presentación de las personas presentes.
  - Coordenadas vitales de la persona.
  - Problemas y retos en su vida.
  - Consideraciones personales en torno a los retos y problemas del lugar en el que viven.

- Diálogo:
  - Diálogo en grupos de composición plural, desde el punto de vista de grupo de edad y colectivo social, en torno al estado actual del reto de cohesión social y territorial planteado en el lugar en el que viven.
  - Consulta en tiempo real sobre los retos y problemas preferentes de cara a desarrollar mediante una atención, iniciativa y acción prioritaria.
- Deliberación:
  - Deliberación en grupos plurales, desde el punto de vista de grupo de edad y colectivo social, en torno a posibles iniciativas vinculadas a los problemas y retos preferentes.
  - Consulta en tiempo real sobre la preferencia entre las iniciativas planteadas.
- Implementación:
  - Diseño en grupos plurales, desde el punto de vista de grupo de edad y colectivo social, de una acción vinculada con la iniciativa o iniciativas seleccionadas en torno al problema o reto preferente.
  - Asunción de tareas individuales y colectivas para la puesta en marcha de la acción diseñada.
- Evaluación e impacto:
  - Evaluación del proceso desarrollado por grupos plurales, desde el punto de vista de grupo de edad y colectivo social.
  - Impacto generado por la acción diseñada, desarrollada y vinculada con el problema o reto preferente, identificado por grupos plurales, desde el punto de vista de grupo de edad y colectivo social.
- Rendición de cuentas y socialización:
  - Rendición de cuentas ante las personas participantes en el laboratorio.
  - Socialización de las conclusiones del diálogo, de las iniciativas propuestas y de las acciones implementadas, junto a la evaluación del proceso y el impacto generado.



**Gráfico 6.**  
Pasos en la implementación de los laboratorios.  
Fuente: elaboración propia.

Pasos a desarrollar en cuatro fases, cada una de las cuales repite un mismo esquema en tres momentos distintos: tareas previas, sesión presencial y tareas a posteriori.

A lo largo de las cuatro fases, las tareas se centrarán en lograr: un diagnóstico inicial, un catálogo de retos, un catálogo de acciones, un catálogo de iniciativas, un diseño y puesta en marcha de iniciativas conjuntas, un informe final y acciones de socialización.

Fase 1
Tareas pre
<b>Sesión presencial</b> Realización de un diagnóstico y un catálogo de retos
Tareas post
Fase 2
Tareas pre
<b>Sesión presencial</b> Elaboración de un catálogo de acciones
Tareas post
Fase 3
Tareas pre
<b>Sesión presencial</b> Elaboración de un catálogo de iniciativas
Tareas post
Fase 4
Tareas pre
<b>Sesión presencial</b> Diseño y puesta en marcha de iniciativas conjuntas
Tareas post

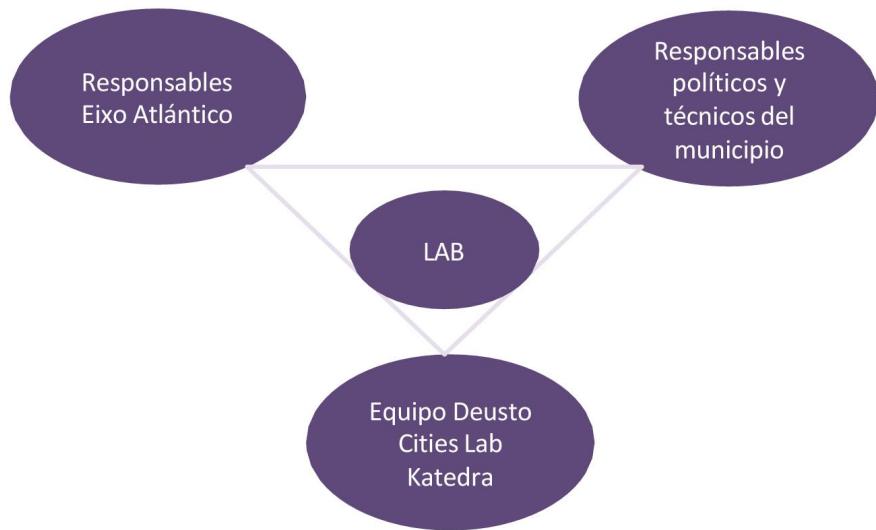
**Gráfico 7.**  
Fases del laboratorio.  
Fuente: elaboración propia.

## 2.5

### COBERNANZA DEL LABORATORIO-ECOSISTEMA

De cara a la dirección y coordinación del laboratorio, se crea una Mesa de Gobernanza, integrada por:

- Responsables político y técnico del Equipo del Concello donde se desarrolla el laboratorio.
- Representantes del Equipo Eixo Atlántico.
- Equipo de Deusto Cities Lab Katedra.



**Gráfico 8.**  
Gobernanza de los laboratorios.  
Fuente: elaboración propia.

Se reunirá de modo presencial, u online, al inicio de cada una de las fases, cerrando la fase previa y preparando la fase posterior.

En cada reunión se recogerá los avances generados en la fase previa, analizando la documentación enviada a priori, durante la sesión y recopilada a posteriori. Y se plantearán las actividades a completar a priori, la propuesta de la siguiente sesión y las actividades a realizar a posteriori.

## 2.6

### CRONOCRAMA DEL LABORATORIO-ECOSISTEMA

La duración del laboratorio será de cuatro meses. Cada mes tiene por objetivo la implementación de una de las cuatro fases. A las que añadirá un período inicial de convocatoria general a las y los participantes. Y un período final de evaluación y rendición de cuentas.

La primera y la segunda semana de cada mes estará centrada en la convocatoria de la sesión y la ejecución de las tareas previas, tanto por parte de las/los organizadores como de las/los asistentes.

Las sesiones presenciales, en grupos o plenario, se celebrarán en la tercera semana de cada mes.

La cuarta semana se ocupará en las tareas a posteriori, aquellas que recogen lo trabajado en las sesiones presenciales y desarrollos ulteriores.

Meses		M1			M2			M3			M4			
Fases	F0	F1			F2			F3			F4			F5
Reuniones gobernanza														
Sesiones presenciales														
Tareas pre														
Tareas post														
Grupo 1														
Grupo 2														
Grupo 3														

**Tabla 1.**  
Cronograma del laboratorio.  
Fuente: elaboración propia.

El laboratorio genera un Ecosistema de Innovación Transformadora, en el municipio objeto del proyecto. Y de modo simultáneo, refuerza el carácter de Ecosistema de Innovación Transformadora del propio Eixo Atlántico. En ambos casos, el laboratorio lo hace al incorporar a instituciones públicas (responsables políticos y técnicos), junto a tejido empresarial y asociativo, así como a la ciudadanía anónima. De igual manera, al abordar las dimensiones medioambiental, económica, social y cultural de cualquiera de los retos que se planteen, contemplados como parte de un desarrollo más humano y sostenible.

Las cuatro fases planteadas, con los tiempos para las tareas previos y a posteriori, junto a las sesiones de trabajo, van involucrando progresivamente a los diferentes actores, procedentes de los distintos ámbitos de intervención.

**03**

## **O BARCO DE VALDEORRAS LAB IMPLEMENTACIÓN**

03

# 03

## O BARCO DE VALDEORRAS LAB IMPLEMENTACIÓN

### 3.1

#### RAZONES PARA LA SELECCIÓN DEL MUNICIPIO

A lo largo del período 2025-2026, se planteó el interés por desarrollar 4 laboratorios. La propuesta inicial contemplaba 2 laboratorios a desarrollar en Galicia y 2 en el Norte de Portugal. Y desde otro punto de vista, se sugería la organización de 2 laboratorios vinculados a municipios de interior y otros 2 de costa.

**Municipio costero  
de Galicia**

**Municipio costero  
de Norte de Portugal**

**Municipio interior  
de Galicia**

**Municipio interior  
de Norte de Portugal**

**Tabla 2.**

Matriz de selección de los municipios - nodriza.

Fuente: elaboración propia.

El Concello de O Barco de Valdeorras corresponde a uno de los cuatro perfiles establecidos previamente: el perfil de municipio de interior en Galicia.

O Barco de Valdeorras está situado en la parte suroriental de Galicia, en la comarca de Valdeorras, ocupando parte del llano aluvial del río Sil, a 326 metros sobre el nivel del mar, entre las montañas que limitan su contorno. Limita al norte con la Sierra del Courel y al sur con la Sierra del Eixe, con el Macizo de Trevinca (2127 m), donde se encuentran las cumbres más altas de Galicia.

Esta configuración del terreno es la que dio origen al topónimo O Barco de Valdeorras, a partir de una base pre-latina, probablemente céltica, *barc ou o barg* (concavidad).

El municipio tiene una extensión de 86 km<sup>2</sup>. Se sitúa a 114 kilómetros de la capital de la provincia de Ourense. El término municipal está atravesado por la carretera nacional N-120 entre los pK 452 y 457, así como por la carretera nacional N-536, que permite la comunicación con Ponferrada, y la carretera provincial OU- 622 que se dirige al parque natural de la Sierra de la Encina de la Lastra.

El clima es de carácter oceánico-mediterráneo, con veranos calurosos y secos e inviernos moderados en precipitaciones y temperaturas.

O Barco de Valdeorras es la capital de Valdeorras y su centro comercial y de servicios. El Ayuntamiento está formado por 14 parroquias y 4 núcleos de población que suman 13.302 habitantes (INE, 2024), la mayor parte concentrados en la villa capital. Se divide en 6.458 hombres y 6.844 mujeres. La mayor parte de la población se encuentra entre los 40 y 65 años, siendo la edad media 46,6 años. La población procedente de otros países es de 1.637 habitantes.

Contempla 14 parroquias en término municipal: Alixo, Raxoá (San Martiño), O Barco de Valdeorras, Veigadecabo (San Amaro Ou San Mauro), O Castro De Valdeorras, O Corrego, Outarelo (Santa María), Cesures, Vales (San Clemente), Coedo (Santo Antonio), Éntoma (San Xoán), Forcadela, Nogaledo, Reporicelo (Santiago), Millarouso, Santurxo, Candís, Carreiras (A Concepción), A Proba, Veigamuíños (Santa María), Santa Mariña Do Monte, Fervenza, O Meiral (Santa Mariña), Santigoso, Soulecín, Vilariño e Castro (San Miguel), Vilanova De Valdeorras, Vilobal (Santa María), Viloira (San Martiño) y Xagoaza (San Miguel).

Dos elementos representativos de su economía son la explotación minera y tratamiento de pizarras, y la producción de vino acogido a la Denominación de Origen Valdeorras.

La economía gira alrededor de la pizarra: su extracción, elaboración y comercialización da trabajo a unas 3.000 personas de forma directa y a muchas más en las empresas relacionadas. Las explotaciones pizarreras se localizan principalmente en los vecinos ayuntamientos de Carballeda y Vilamartín, o en los leoneses de El Puente de Domingo Flórez y Encinedo.

La viticultura es una antigua ocupación que está siendo dinamizada con la plantación de viñedos con variedades autóctonas y la elaboración de vinos de gran calidad en bodegas provistas de la última tecnología. La recuperación de la variedad godello, a principios de los años setenta del pasado siglo, constituye un hecho en el proceso de dignificación de los vinos de la comarca y de su proyección hacia el exterior. También en el sector primario es importante la comercialización de las castañas que, de reconocida calidad, producen los sotos valdeorreses.

El estado de la economía comarcal mueve el sector del comercio, que se presenta unificado en su imagen y promoción alrededor del denominado Centro Comercial Abierto, con una oferta renovada y muy atractiva.

La localización en O Barco de Valdeorras de los servicios sanitarios del Hospital Comarcal Valdeorras y de otros servicios administrativos, tanto de la Xunta como del Gobierno Central, son asimismo factores que favorecen el empleo y la actividad económica.

Todo esto hace que O Barco de Valdeorras sea hoy una localidad de acogida de numerosas personas de otras nacionalidades que vienen aquí a trabajar y a vivir. Cuenta con restos de la cultura prerromana y romana, así como pazos señoriales de gran atractivo y patrimonio natural de interés.

## 3.2

### PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

---

A continuación, describimos el proceso de implementación del laboratorio-ecosistema en O Barco de Valdeorras, con la presentación de los hitos principales y los resultados de la actividad realizada en cada uno de ellos. Pasamos a presentar:

- La mesa de gobernanza inicial con la presentación de la dinámica de los cuatro pasos.
- Las cuatro sesiones desarrolladas con sus resultados en forma de diagnóstico, retos, acciones e iniciativas propuestas.
- La mesa de gobernanza de cierre del laboratorio con la presentación de materiales a tener en cuenta por la alcaldía en este tramo final: por un lado, dos cuestionarios de validación del laboratorio en torno al contenido y al proceso; y por otro, la guía sobre la rendición de cuentas y la socialización de resultados del laboratorio. Sesiones desarrolladas con sus resultados en forma de diagnóstico, retos, acciones e iniciativas propuestas.

#### 3.2.1 MESA DE GOBERNANZA

La Mesa de Gobernanza reúne a representantes del Concello de O Barco de Valdeorras, Eixo Atlántico y Deusto Cities Lab Katedra. La reunión del 21 de enero de 2025, tuvo por objeto la organización de cómo se implementa, en la práctica, el laboratorio en O Barco de Valdeorras; determinando sus objetivos, calendarizando actuaciones e identificando a posibles participantes. En esta reunión estuvieron presentes 6 personas en representación del Concello (2), de EIXO Atlántico (1) y de Deusto Cities Lab Katedra (3).

El desarrollo de la reunión se centró, en un primer momento, en la presentación de: la fundamentación, la identificación del reto y objetivos, la metodología, el contenido, el cronograma y el presupuesto [financiado en su totalidad por EIXO Atlántico, en el marco del Programa Interreg España-Portugal (POCTEP) 2021-2027].

Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
	21	12	18	29	28	23
Fases	F0	F1	F2	F3	F4	F5
Reuniones gobernanza						
Sesiones presenciales						
Tareas pre						
Tareas post						
Grupo 1						
Grupo 2						
Grupo 3						

**Tabla 3.**  
Cronograma O Barco de Valdeorras Lab.  
Fuente: elaboración propia.

Las principales conclusiones de esta reunión fueron:

- Las áreas del Concello funcionan como departamentos estancos y no de modo integrado. Esto genera problemas de coordinación.
- El laboratorio es una metodología destinada a facilitar las herramientas para que el Concello aprenda de la experiencia y poder aplicarlo, de modo autónomo, en su trabajo diario.
- Es importante identificar, para el éxito de la iniciativa, un interlocutor político y otro técnico.
- En relación al enfoque del trabajo, se decide que se establecerá en base a los resultados de las reuniones con cada uno de los grupos establecidos, para no condicionar las propuestas que pudieran surgir desde el propio Concello.
- Se identificaron los grupos a convocar en las reuniones, a nivel de instituciones, tejido empresarial y tercer sector. En lo tocante a la ciudadanía anónima, se decidió solicitar el apoyo de las asociaciones en la identificación de las personas que pudieran ser más interesantes en función de su experiencia vital.

En cada una de las cuatro sesiones variarán los perfiles de los grupos de las personas participantes. Participarán responsables públicos -políticos y técnicos- del grupo 1, responsables del tejido empresarial y asociativo del grupo 2, o ciudadanas y ciudadanos anónimos del grupo 3. De cara a facilitar y dinamizar las cuatro sesiones, se implementa el Método KAIA, con las ya mencionadas cuatro fases, con sus cuatro pasos correspondientes, haciendo uso de las herramientas de acompañamiento que se presentan a continuación.

## PASO 1

### ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES NECESIDADES Y PROBLEMAS DEL MUNICIPIO?

El paso 1 tiene por objetivo identificar las necesidades y problemas del municipio, para lo que se comparten con las personas participantes en el laboratorio tres herramientas de apoyo.

La primera de ellas persigue detectar las necesidades de las/los vecinos y los problemas del municipio, tanto del ámbito medioambiental como de los ámbitos económico, social y cultural, así como aspectos transversales vinculados con la gobernanza.

Enfrentados a una lámina muda, con un bolígrafo y unas tarjetas adhesivas, las personas presentes en el laboratorio van indicando necesidades y problemas que consideran presentes en su municipio que quedan adheridas en la lámina (Gráfico 9). La lectura de dichas tarjetas permite iniciar un rico diálogo sobre las respuestas recogidas, las necesidades y problemas detectados, las coincidencias, los olvidos y los ámbitos más desatendidos por las personas participantes.

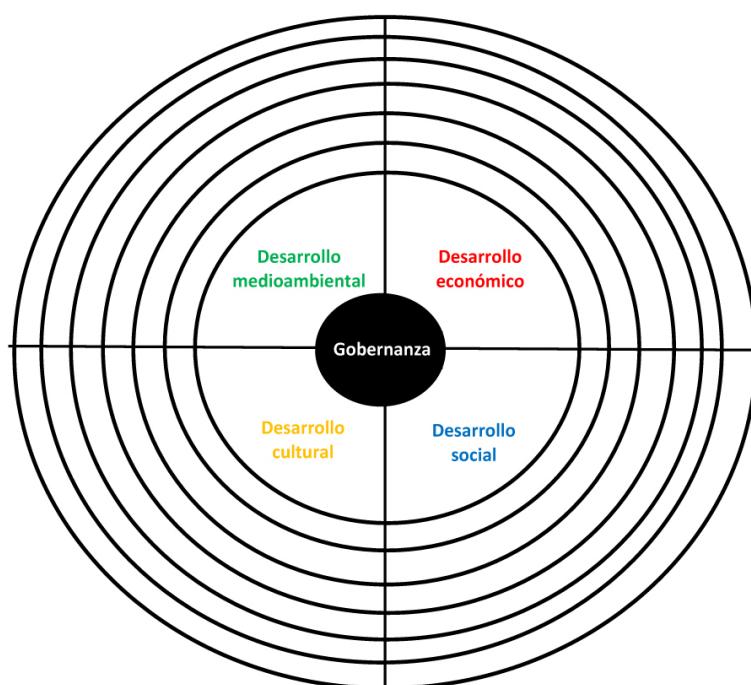


Gráfico 9.

Ámbitos del desarrollo en torno a los que identificar necesidades y problemas.  
Fuente: elaboración propia.

La segunda herramienta se introduce en un segundo momento con la idea de completar los posibles aspectos a considerar en cada uno de los ámbitos previamente enunciados. Junto a la enunciación espontánea de necesidades y problemas por parte de las personas participantes, ahora se trata de caer en la cuenta de otras cuestiones que no hemos tenido en cuenta inicialmente. Esta herramienta trata de sistematizar este ejercicio de diagnóstico de situación inicial.

Desarrollo medioambiental
Uso y consumo de espacio y recursos: Suelo, agua, aire y energía
Reducción de la biodiversidad
Alojamiento y vivienda
Accesibilidad, movilidad y transporte
Comunicación y conectividad
Residuos, contaminación y cambio climático
Desarrollo económico
Sector primario, industria, sectores avanzados, economía de la experiencia
Competitividad, cooperativismo y economía social, digitalización
Productividad, internacionalización, conocimiento e innovación
Nuevas economías: de la proximidad, de los cuidados, del bien común...
Empleabilidad
Distribución de la riqueza
Desarrollo social
Infancia, juventud, adulterz, envejecimiento
Origen y migración
Género e identidad sexual
Diversidad funcional
Vulnerabilidad y exclusión
Salud, vivienda, educación, servicios sociales y pensiones
Desarrollo cultural
Patrimonio, creatividad, identidad, valores
Cultura, deporte, recreación, turismo
Libro y literatura, artes escénicas y música, artes plásticas, audiovisual y digital, diseño y moda, gastronomía
Gobernanza democrática
Ideologías, estructuras, procesos, resultados
Gobierno glocal y distribución competencial, resignificación instrumentos políticos, gobernanza democrática, transectorial y transversal

**Tabla 4.**  
Posibles necesidades y problemas en cada ámbito de desarrollo.  
Fuente: elaboración propia.

La tercera herramienta nos ayuda a recoger el listado de necesidades y problemas que han ido surgiendo en el manejo de las dos herramientas anteriores por parte de las personas participantes.

Ámbito	Necesidades y problemas
<b>Desarrollo medioambiental</b>	
<b>Desarrollo económico</b>	
<b>Desarrollo social</b>	
<b>Desarrollo cultural</b>	
<b>Gobernanza</b>	

**Tabla 5.**

Recogida de necesidades y problemas en cada ámbito de desarrollo.

Fuente: elaboración propia.

## PASO 2

### ¿QUÉ NECESIDADES Y PROBLEMAS ATENDEMOS?

El segundo paso sigue centrado en las necesidades vecinales y los problemas del municipio, pero modificando el punto de vista. Ahora se trata de identificar aquellos que son atendidos por las áreas municipales del concello. En torno a este paso, se comparten dos herramientas de apoyo.

La primera herramienta orienta la identificación de las necesidades y problemas que son atendidos, según el criterio de las personas participantes, conforme a una estructura tipo de las grandes áreas municipales de intervención.



**Gráfico 10.**

Necesidades y problemas que se atienden, organizadas por áreas municipales.  
Fuente: elaboración propia.

La segunda herramienta nos ayuda a recoger el listado de necesidades y problemas atendidas, conforme al criterio y valoración de las personas participantes.

Ámbito	Necesidades y problemas
Desarrollo medioambiental	
Desarrollo económico	
Desarrollo social	
Desarrollo cultural	
Gobernanza	

**Tabla 6.**

Recogida de necesidades y problemas que se atienden en cada ámbito de desarrollo.  
Fuente: elaboración propia.

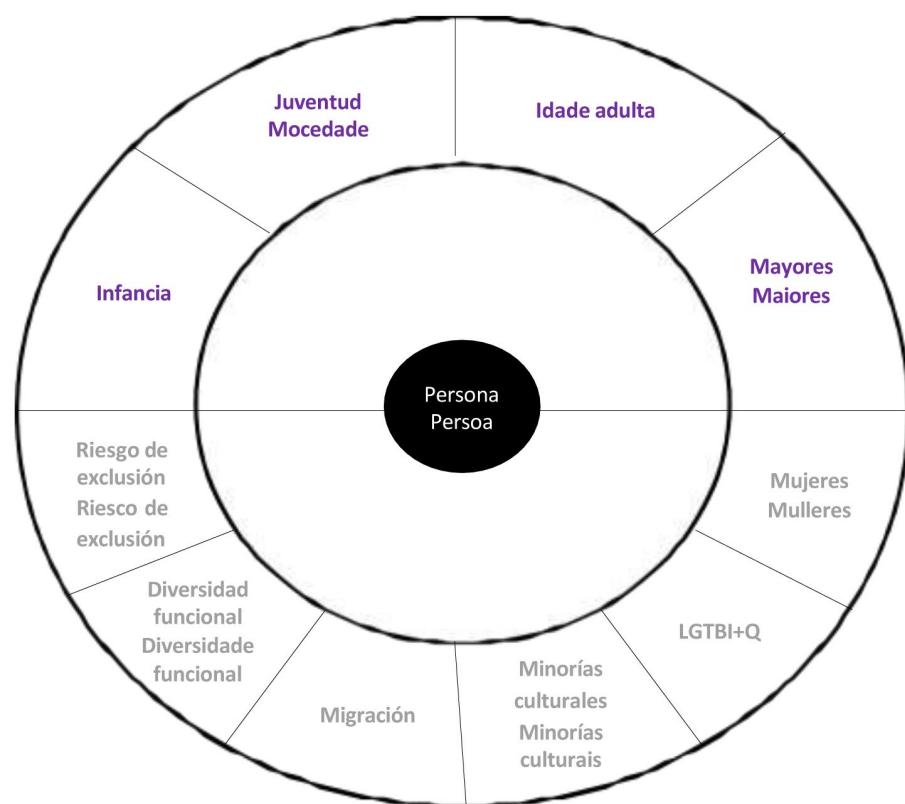
## PASO 3

### ¿A QUIÉN ATENDEMOS CON NUESTROS SERVICIOS?

El tercer paso de la sesión pondrá la atención en los grupos de edad y colectivos sociales que son tenidos en cuenta y atendidos por la intervención de las áreas municipales y aquellos que no son atendidos o lo son en menor medida.

Dos nuevas herramientas de apoyo facilitan el trabajo de identificación y el diálogo y contraste posterior.

La primera de ellas recoge los distintos grupos edad y los colectivos sociales susceptibles de ser contemplados en la intervención municipal.



**Gráfico 11.**

Necesidades y problemas que se atienden en relación con los distintos grupos de edad y colectivos sociales.

Fuente: elaboración propia.

La segunda herramienta nos ayuda a recoger el listado de grupos de edad y colectivos sociales más, menos y nada atendidos, conforme al criterio y valoración de las personas participantes.

Persona	Servicios	Necesidades y problemas
<b>Infancia</b>		
<b>Juventud / Mocedade</b>		
<b>Personas adultas / Idade adulta</b>		
<b>Mayores / Maiores</b>		
Mujeres / Mulleres		
Minorías culturales / culturais		
Migración		
Diversidad / Diversidade funcional		
Riesgo de / Risco de exclusión		

**Tabla 7.**

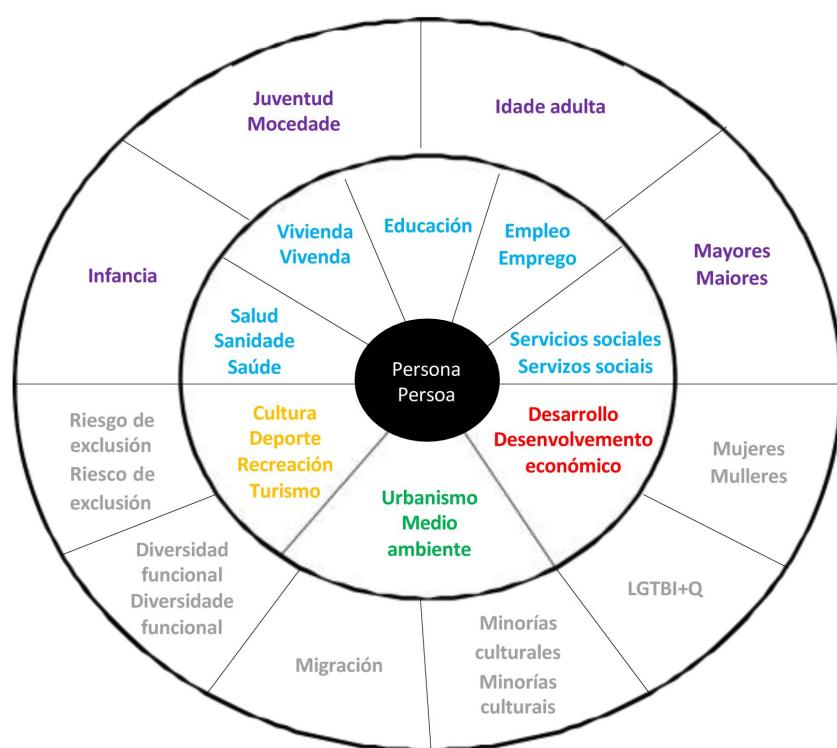
Recogida de necesidades y problemas que se atienden, en relación con los distintos grupos de edad y colectivos sociales.

Fuente: elaboración propia.

## PASO 4

### ¿A QUIÉN PODRÍAMOS ATENDER EN QUÉ NECESIDADES CON NUESTROS SERVICIOS?

El cuarto paso de la sesión plantea el modo en que se podría atender las necesidades, los problemas, los grupos de edad y/o los colectivos sociales menos o nada atendidos desde la capacidad instalada en las instituciones, empresas y entidades sociales. Dos nuevas herramientas de apoyo facilitan el trabajo de identificación y el diálogo y contraste posterior.



**Gráfico 12.**

Necesidades y problemas que se podrían atender, en relación con los distintos grupos de edad y colectivos sociales.

Fuente: elaboración propia.

Persona	Servicios	Necesidades y problemas
<b>Infancia</b>		
<b>Juventud / Mocedade</b>		
<b>Personas adultas / Idade adulta</b>		
<b>Mayores / Maiores</b>		
Mujeres / Mulleres		
Minorías culturales / culturais		
Migración		
Diversidad / Diversidade funcional		
Riesgo de / Risco de exclusión		

**Tabla 8.**

Recogida de necesidades y problemas que se podrían atender, en relación con los distintos grupos de edad y colectivos sociales.  
Fuente: elaboración propia.

### 3.2.2 SESIÓN I – POLÍTICOS Y TÉCNICOS MUNICIPALES

La primera sesión, celebrada el 12 de febrero de 2025, dirigida a los miembros del Concello, contó con la asistencia de **19 concejales y técnicos**. Dio comienzo con la contextualización de la iniciativa por parte del Alcalde, del representante de Eixo Atlántico y del representante de Deusto Cities Lab Katedra.

El representante de Deusto Cities Lab Katedra comparte el marco de referencia del laboratorio (fundamentación, reto, objetivos, bases metodológicas y cronograma) y da paso al contenido de esta primera sesión.

El objetivo de la sesión era realizar un diagnóstico inicial con la identificación de retos, acciones e iniciativas potenciales, por parte de las y los responsables políticos y técnicos del Concello, en relación con: las necesidades y los problemas del municipio, y los grupos de edad y colectivos sociales a quienes afectan. Esta identificación se ordenó en torno a cinco conceptos: gobernanza, desarrollo medioambiental, desarrollo económico, desarrollo social y desarrollo cultural.

Tras la explicación de la mecánica de trabajo, se inició una dinámica de grupo en la que los participantes reflexionaron individual y conjuntamente con la ayuda del material proporcionado, sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las principales necesidades es y problemas del municipio?
- ¿Qué necesidades y problemas atienden cada uno (políticos y técnicos)?
- ¿A quién atienden?
- ¿A quién podrían atender?

Como resultado, de los pasos seguidos con las herramientas de trabajo reseñadas, se identificó el siguiente diagnóstico inicial de ámbitos de necesidad:

### **Gobernanza**

- Implicar a la ciudadanía.
- Incentivar la implicación de la sociedad.
- Maximizar las actividades y servicios municipales que ya se realizan y ofertan.
- Realizar e implementar una agenda urbana local.
- Mantener la seguridad en el municipio.

### **Desarrollo medioambiental**

- Mejoras medioambientales y sociales en el plan general de ordenación urbana.
- Transporte: infraestructuras que nos permitan estar conectados.
- Medidas de avance en movilidad sostenible (por ejemplo, marcar las rutas de desplazamiento en bicicleta y los itinerarios deportivos).
- Caminos escolares a centros educativos.
- Campaña de sensibilización en torno a recogida, reciclaje y reutilización de residuos.
- Mejora del servicio de transporte con parroquias y medio rural.
- Mantenimiento del suministro y calidad de las aguas en el medio rural.
- Mejoras en el servicio de limpieza.
- Patrullas felinas y caninas.
- Mejorar el respeto de los conductores de las normas de circulación.
- Alternativas e incentivos frente al despoblamiento de lo rural.
- Reducción del tráfico excesivo en el casco urbano.
- Mejoras en caminos y carreteras.

### **Desarrollo económico**

- Actividades de sensibilización de los servicios sociales al tejido empresarial.
- Políticas activas de empleo: más formación y orientación a personas para su empleabilidad.
- Colaboración entre agentes para que las personas se puedan emplear.
- Medias de conciliación vida laboral-familia-ocio.

## Desarrollo social

- Sanidad: sensación de abandono constante derecho a recibir asistencia como el resto de la comunidad autónoma.
- Establecer políticas específicas con y para las/los jóvenes.
- Atención a la infancia y juventud.
- Medidas de apoyo en el sistema educativa para infancia y juventud de entornos desfavorecidos.
- Cursos de castellano y gallego para migrantes.
- Programas de alfabetización e integración de migrantes.
- Coser la brecha digital, especialmente con colectivos como mayores, migrantes...
- Centro de información de la mujer.
- Prevención de la violencia sexual e igualdad hombre-mujer.
- Programa para la educación familiar.
- Atención al colectivo desfavorecidos asesoramiento de recursos y servicios.
- Programas de formación en el uso de la tecnología para la ciudadanía.
- Eficacia en los trabajos previos para el empadronamiento que agilicen matriculaciones en educación, servicios de salud, empleo, ayudas vivienda...
- Programa de vivienda social.
- Apoyo a asociaciones de colectivos migrantes.
- Atención de los centros educativos. Coordinación con centros y solución de problemas.
- Población inmigrante concentrada en el casco urbano con problemas para acceder a una vivienda.
- Controlar los brotes de xenofobia y racismo.

## Desarrollo cultural

- Más oferta cultural.
- Adaptación de los programas, mayor visibilidad y coordinación de la oferta cultural.
- Bonificaciones para colectivos con más dificultades de acceso a la oferta cultural y de ocio.
- Análisis de necesidades de la sociedad en materia de cultura.
- Recuperación del patrimonio local.
- Defensa de la lengua gallega.
- Reivindicar el papel cívico y grupal de la educación musical.
- Desarrollo de especialidades deportivas atractivas para colectivos inmigrantes (por ejemplo, cricket o beisbol).

- Más actividades deportivas para jóvenes en fines de semana y festivos.
- Atención a colectivos específicos en la oferta deportiva (por ejemplo, mujeres inmigrantes musulmanas)
- Potenciar las actividades deportivas en las calles y con acceso gratuito.
- Servicio de detección del abuso sexual en práctica deportiva.
- Acción combinada entre servicios de salud y deporte: oferta de actividad física, deportiva combinada, implantación de la receta deportiva, fomento de escuelas deportivas y de salud.
- Ayuda a clubes deportivos para contratar personal cualificado.
- Ayudas en el transporte para deportistas, compensando la distancia geográfica en la que estamos.

### 3.2.3 SESIÓN 2 – SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

La segunda sesión, celebrada el 18 de marzo de 2025, contó con la asistencia de **21 responsables y miembros de instituciones públicas, empresas y entidades sociales sin ánimo de lucro** presentes en el municipio.

El objetivo de la sesión era realizar un diagnóstico inicial con la identificación de retos, acciones e iniciativas potenciales, por parte de las y los responsables y miembros de instituciones públicas, empresas y entidades sociales sin ánimo de lucro presentes, en relación con: las necesidades y los problemas del municipio, y los grupos de edad y colectivos sociales a quienes afectan. Esta identificación se agrupó en torno a cinco conceptos: gobernanza, desarrollo medioambiental, desarrollo económico, desarrollo social y desarrollo cultural.

Tras la explicación de la mecánica de trabajo, se inició una dinámica de grupo en la que los participantes, con la ayuda del mismo material y las mismas preguntas formuladas en la primera sesión, expusieron las que, en su opinión, son las necesidades más importantes del Concello. Además, con el fin de permitir una reflexión más profunda, se habilitó un formulario online para que pudieran enviar ideas y comentarios adicionales.

Asimismo, la reunión se aprovechó para solicitar apoyo a los colectivos para incentivar la participación de ciudadanos anónimos en la jornada siguiente. El diagnóstico inicial de necesidades y demandas, identificado y agrupado por conceptos, fue el siguiente:

## Gobernanza

- Atención sindical.
- Ayuda para un mejor acceso a la administración.
- Reivindicación del trabajo organizado para lograr objetivos.
- Unificación del asociacionismo, luchando una a una las batallas que consideramos en negociables y evitando la polarización y luchando en varios frentes.
- Dar prioridad las necesidades de las personas al administrar el dinero y no al poder del reconocimiento político.
- Que las problemáticas que se presentan no queden solo en estudio o papel que por parte de las corporaciones.
- Colaboración entre la administración y las asociaciones.
- Implicación eficaz, efectiva y eficiente de la administración y todos los agentes sociales.
- Buscar apoyo para la mayoría de la gente de las administraciones.
- Crear una plataforma del tercer sector en la comarca de Valdeorras.
- Escuchar y crear espacio de participación ciudadana.
- Facilitar un espacio de diálogo.

## Desarrollo medioambiental

- Formación y educación medioambiental.
- Aislamiento geográfico y falta de medios de transporte y comunicación.
- Buscar soluciones a la comunicación y el transporte.
- Transporte público con más ofertas horarias.
- Gestión de residuos y contaminación.
- Malas comunicaciones carreteras del estado.
- Calles en mal estado.
- Potenciar lo rural y la autoestima de lo rural.
- Falta de comunicación rural.
- Potenciar los recursos naturales y paisajísticos protegidos de la comarca.
- Futuro y presente de la minería.

## Desarrollo económico

- Fomento de la formación de empresas.
- Apoyo al emprendimiento y a las empresas.

- Falta de apoyo a emprendimiento, sin innovación en las medidas actuales.
- Vulnerabilidad de las trabajadoras del hogar.
- Falta de apoyo en la vuelta al trabajo tras la maternidad.
- Defender las condiciones laborales.
- Fomentar la digitalización de los negocios.
- Promover empresas para jóvenes.
- Control y promoción de los vinos con Denominación de Origen Valdeorras.
- Uso de proveedores locales.
- Atención y orientación a las personas desempleadas.
- Fomento del turismo y promoción de la comarca del vino.
- Agencia de colocación y orientación laboral.
- Generar oportunidades de empleo a los jóvenes.
- Creación de un Clúster de la Pizarra.
- Incrementar los salarios en el sector pizarra (salarios de hace 30 años).
- Fomentar alternativas de trabajo.
- Identificar y ofertar terreno industrial asequible.

## **Desarrollo medioambiental**

- Manifestación por la sanidad pública.
- Falta de vivienda acceso a los jóvenes.
- Banco de viviendas disponibles.
- Acceso a la educación de calidad de jóvenes con menos recursos.
- Mejorar la plataforma sanitaria.
- Educación sexual en educación escolar e institutos.
- Cuidar más la infancia, vinculación y desprotección.
- Acciones para el empoderamiento de la mujer.
- Fomento de la participación de los mayores en los eventos.
- Necesidades jóvenes: empleo, vivienda y bienestar.
- Infancia y adolescencia en situación de desprotección.
- Atención a trastornos TEA y Asperger.
- Cuidado del bienestar emocional de la infancia y la adolescencia.
- Fomento de la educación familiar y tiempo libre.

- Promover asociaciones de personas migrantes.
- Centro de información migrante a nivel laboral y de documentación.
- Falta de recursos y atención a menores.
- Falta de recursos adolescencia y juventudes.
- Ocio para adolescentes de fines de semana.
- Prevención de adicciones y falta de opciones de ocio saludable para jóvenes.
- Atención a personas dependientes.
- Atención psicológica de mayores.
- Ampliar y crear espacios en red con servicios socio sanitarios para personas mayores, juventudes y mujeres en riesgo.
- Medidas contra sociedad machista.
- Acciones contra el racismo.
- Necesidad de contratación de educadores familiares a tiempo completo.
- Necesidad de un psicólogo para la atención familiar.
- Barreras físicas en la accesibilidad y movilidad.
- Discapacidad: centros de diversidad funcional.
- Sanidad: atención a colectivos con diversidad funcional con trastorno del neurodesarrollo.
- Hospital dotado de especialidades.
- Servicio pediatría ausente.
- Problemas con los profesionales médicos, falta de personal y medios.

## **Desarrollo cultural**

- Recuperación de la memoria material e inmaterial.
- Recuperación de la memoria con mayores.
- Hacer llegar las artes escénicas a la ciudadanía.
- Atender a la creación artística.
- Espacios de ocio seguro.
- Fomento de la natación como deporte, como actividad recreativa.
- Promoción del deporte base.
- Fomento del aprendizaje de bolillos.
- Fomento del fútbol local.
- Dificultad por distancia y comunicaciones para competir en las distintas categorías de fútbol.

- Necesidades de monitores de tiempo libre en los centros educativos para educar en la convivencia y el tiempo libre.
- Oferta educativa de ocio juvenil.
- Casa de la juventud donde poder organizar actividades diversas.

### **3.2.4 SESIÓN 3 – CIUDADANÍA ANÓNIMA**

La tercera sesión, celebrada el 29 de abril de 2025, se centró en la ciudadanía. En ella participaron **15 ciudadanas y ciudadanos anónimos residentes en el municipio**.

La caracterización del grupo, formado por 4 jóvenes, 9 adultos y 2 mayores, distribuidos en 9 mujeres y 6 hombres, y con presencia de 2 personas migrantes, permite apuntar una adecuada representatividad de la realidad social del Concello.

El objetivo de la sesión era realizar un diagnóstico inicial con la identificación de retos, acciones e iniciativas potenciales, por parte de las y los ciudadanos anónimos presentes, en relación con: las necesidades y los problemas del municipio, y los grupos de edad y colectivos sociales a quienes afectan.

Tras la explicación de la mecánica de trabajo, se inició una dinámica de grupo en la que los participantes reflexionaron individual y conjuntamente con la ayuda del material proporcionado, sobre las cuestiones que consideran importantes abordar para el desarrollo sostenible del Concello y las que podrían ser iniciativas para solventarlas.

El diagnóstico inicial identifica las necesidades agrupadas en torno a cinco conceptos: gobernanza, desarrollo medioambiental, desarrollo económico, desarrollo social y desarrollo cultural.

#### **Gobernanza**

- Convocar una asamblea de participación para adolescentes para escuchar necesidades y propuestas.
- Eliminar burocracia.
- Votar bien.
- Aportar sugerencias y conocimientos (voluntariado).
- Menos enfrentamiento político.
- Escuchar.
- Proponer alternativas.
- Reclamar cuando se ven carencias.

- Colaborar con quien lo necesite.
- Ser parte activa de las opciones.
- Involucrarte en las alternativas que se ofrecen.
- Asociacionismo vecinal.

### **Desarrollo medioambiental**

- Mejorar medios de transporte, mejora de carreteras y desaparición de límites administrativos autonómicos en la prestación de servicios de salud y trabajo público.
- Más transporte.
- “Estamos en el culo del mundo”.
- Más zonas verdes en espacio urbano y peatonalización.
- Poda selectiva del Malecón.
- Insuficiente recogida de residuos.

### **Desarrollo económico**

- Más fábricas, más empleo.
- Formación adecuada y opciones para el empleo.

### **Desarrollo social**

- Mejoras en el hospital falta de especialistas.
- Mejora en la situación sanitaria.
- Más oferta de alojamiento y vivienda.
- Medidas de conciliación real mujeres-hombres.
- Dar voz a los problemas de los adolescentes.
- Migración: mayor adaptabilidad del pueblo.
- Dar voz a los problemas: Casa de la Juventud.

### **Desarrollo cultural**

- Oferta cultural en fines de semana para adolescentes y jóvenes.
- Gestión del patrimonio.
- Creatividad en la búsqueda de alternativas en el ocio.

- Fomento de los valores democráticos.
- Ocio más saludable.
- Acompañar a los usuarios de bibliotecas.

### 3.2.5 SESIÓN 4 – SESIÓN CONJUNTA

La cuarta sesión, celebrada el 28 de mayo de 2025, supuso el cierre del ciclo de sesiones. Consistió en una dinámica conjunta con los grupos participantes en las sesiones anteriores. Así, se contó con la participación de **12 personas, que estuvieron presentes en las reuniones anteriores**, de este modo, se asegura la continuidad y la representatividad del grupo.

El objetivo de la sesión era la identificación de necesidades y problemas del municipio, de los retos prioritarios, de las tareas asignables por actores y posibles iniciativas conjuntas.

#### IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y PROBLEMAS

Las personas participantes en esta cuarta sesión, identifican las necesidades de las personas y los problemas del municipio.

##### Gobernanza

- **Impulso a la participación ciudadana.** Se señala baja implicación social y se propone fortalecer espacios de diálogo, asociaciones y trabajo conjunto con la administración.

##### Desarrollo medioambiental

- **Mejora de la comunicación territorial.** Recurrente alusión a la desconexión física y simbólica del territorio, exigiendo mejores comunicaciones, trenes, carreteras y conectividad.
- **Movilidad y transporte público.** Problemas de conexión entre zonas rurales y urbanas, escasas rutas, horarios y mal estado de infraestructuras viales.

##### Desarrollo económico

- **Empleo digno y adaptado.** Hay demanda de generación de oportunidades laborales, orientación, políticas activas de empleo y apoyo a sectores como el juvenil y el del hogar.

## Desarrollo social

- **Acceso a la sanidad.** Recurrente mención a la falta de médicos especialistas, pediatras, servicios sanitarios rurales y sensación de abandono sanitario.
- **Vivienda asequible.** Se denuncia la falta de acceso a la vivienda, especialmente para jóvenes, personas migrantes y familias vulnerables.
- **Educación inclusiva y adaptada.** Se requiere atención a infancia, adolescencia y juventud desde la educación formal y no formal, incluyendo corresponsabilidad, salud emocional y diversidad.
- **Inclusión social de colectivos vulnerables.** Inmigrantes, mujeres, personas LGTBIQ+, con diversidad funcional, menores y personas mayores requieren integración y atención específica.
- **Apoyo a la conciliación y cuidados.** Falta de políticas de conciliación laboral-familiar, apoyo a la maternidad y contratación de educadores y psicólogos familiares.

## Desarrollo cultural

- **Fomento de la cultura y un ocio accesible y saludable.** Necesidad de ampliar la oferta cultural, artística, deportiva y de ocio, con especial atención a jóvenes y colectivos desfavorecidos.

## IDENTIFICACIÓN DE RETOS PRIORITARIOS

Se pidió a los participantes de esta cuarta sesión que priorizasen los retos identificados en las sesiones anteriores y en la primera parte de esta sesión 4, utilizando para ello una encuesta online que respondieron en la propia sesión, mediante un enlace de QR en el móvil y el uso de la aplicación Mentimeter. Como resultado de este ejercicio, surgió el siguiente ranking:



**Gráfico 13.**  
Retos prioritarios para O Barco de Valdeorras.  
Fuente: elaboración propia.

Una vez que las dos primeras necesidades no son competencia municipal, en la propia reunión se eligió *la generación de alternativas para la juventud (emancipación, formación, empleo, vivienda...) y calidad de vida (salud mental y ocio)* como la prioridad sobre la que trabajar en la identificación de acciones e iniciativas.

## CATÁLOGO DE ACCIONES – TAREAS ASIGNADAS SECÚN ACTORES

Finalmente, la segmentación de respuestas e intervenciones durante la sesión, permite realizar la siguiente agrupación de tareas para abordar la necesidad prioritaria (juventud, emancipación y calidad de vida), por entidad responsable de promoverlas.

### **Concello**

- Hacer de O BARCO DE VALDEORRAS, UN PUEBLO ATRACTIVO (deporte, cultura, ocio...)
- Campañas en los centros escolares poniendo en valor la comarca de Valdeorras, sus ventajas y posibilidades.
- Campaña de difusión en medios de comunicación sobre la comarca.
- Campañas dirigidas a la atracción de empresas.
- Creación de más espacios: zonas de esparcimientos, talleres para jóvenes...
- Implicar a otras instituciones: Diputación, Xunta, Gobierno de España, Unión Europea.

### **Tejido empresarial**

- Relevo generacional de negocios, empresas y comercios.
- Más atención, colaboración y apoyo para con los jóvenes (talento joven).
- Mejores condiciones laborales, con horarios más flexibles y salarios.
- Faltan empresarios turísticos y de ocio.
- Más profesionalidad en la restauración.
- Apuestas por otros sectores productivos más atractivos para jóvenes universitarios.
- Guarderías en centros de trabajo.
- Becas de formación continua para empleados.
- Orientar la formación hacia las salidas laborales en colaboración con instituciones y centros educativos.
- Formación dual.
- Apertura al cambio e innovación en comercio urbano y otros sectores.

## Tejido asociativo

- Fomento de deportes de equipo.
- Fomentar la convivencia y el asociacionismo.
- Más actividades con y para jóvenes.
- Más difusión de lo que tenemos en el municipio.
- Generar más alternativas de ocio sana.
- Demandar la creación de la Casa de Juventud.
- Menos asociaciones, de mayor fuerza, para ser más eficaces.

## Ciudadanía anónima

- Elegir quedarse. Inventario de razones y recursos para hacerlo.
- Tú eres responsable de tu vida.
- Implicación ciudadana en la cooperación solidaria de la riqueza: alquiler social de viviendas y locales cerrados, actividades de voluntariado social, ofrecer empleo digno...
- Conciencia y sentimiento de comunidad.
- Difusión boca-oído de oportunidades para personas necesitadas.
- Padres y madres responsables.
- Compartir conocimiento, destrezas, experiencia y sabiduría intergeneracional.

## CATÁLOGO DE INICIATIVAS

A continuación, en esta cuarta sesión se trabajó en la identificación de posibles iniciativas que abordadas conjuntamente por instituciones, tejido empresarial, tercer sector y ciudadanía, como ecosistema de innovación transformadora, puedan paliar las necesidades y los problemas detectados:

- Promover un banco del tiempo con un enfoque intergeneracional.
- Valorar la vida en O Barco de Valdeorras.
- Ofrecer empleos de calidad.
- Inventario de recursos con los que contamos: qué tenemos, qué hacemos, cómo somos.
- Empezar a actuar desde las familias.
- Ofrecer más oportunidades y más fácil de emprendimiento: papeleo, locales, tasas...
- Incentivar el arraigo con vivienda, condiciones laborales, expectativas...
- Viviendas en aldea a precio asequible.

- Creación de ciclos de FP especializados en viticultura, pizarra, sanitario...
- Nuevas ofertas formativas en TIC.
- Puesta en valor de lo rural, desde las familias y las escuelas.

### **Iniciativa conjunta *Obradoiro***

Dentro de las iniciativas propuestas, ésta adquiere una forma más definida a partir de las contribuciones concretas de las personas participantes en el laboratorio. Incluso se adopta el término *Obradoiro*, en referencia al término gallego asociado con los conceptos de taller y labor artesanal.

- Crear una mesa de trabajo para abordar los retos prioritarios, uno a uno.
- Fijar objetivos compartidos, en una tarea común.
- Distribución de tareas desde el inicio.
- Captar el interés del mayor número posible de personas.
- Grupos pequeños en torno a iniciativas concretas y operativas.

## **3.2.6 MESA DE GOBERNANZA DE CIERRE**

La reunión del 23 de junio de 2025 tuvo lugar una nueva reunión de la Mesa de Gobernanza (Concello – Eixo Atlántico – Deusto Cities Lab Katedra), para poner en común los resultados obtenidos en las cuatro sesiones anteriores. En esta reunión, los participantes abordaron las siguientes cuestiones

- ¿Cómo hacer esta socialización de resultados?
- ¿Qué se espera lograr con la socialización de los resultados del laboratorio?
- ¿Cómo se puede asegurar la participación de los jóvenes en futuras iniciativas?
- ¿Qué tipo de iniciativas se pueden desarrollar a partir de los resultados del laboratorio?
- ¿Cuáles son los siguientes pasos a seguir después de la presentación del informe?
- ¿Qué tipo de iniciativas se pueden desarrollar a partir de los resultados del laboratorio?
- ¿Qué se espera lograr con la socialización de los resultados del laboratorio?
- ¿Cómo hacer esta socialización de resultados?
- ¿Cómo se puede asegurar la participación de los jóvenes en futuras iniciativas?

Es importante continuar con la dinámica de trabajo conjunto generada por el laboratorio y transmitir a los participantes en esta iniciativa sus conclusiones. A partir del cierre del laboratorio, el Equipo de Gobierno del Concello será el responsable de promover la continuidad de esta metodología de trabajo y desarrollar las tareas e iniciativas que se han identificado.

## Doble cuestionario de validación del laboratorio

Así mismo, a lo largo de la Mesa de Gobernanza, se realiza una evaluación tanto del contenido como del proceso implementado por parte de los asistentes. Con el fin de profundizar en la misma, Deusto Cities Lab comparte con el Concello y Eixo Atlántico dos cuestionarios de validación del laboratorio sobre los aprendizajes adquiridos que podrán ser completados posteriormente, de modo individual o colectivo, por parte del Equipo de Gobierno del Concello. Dicha validación puede resultar de interés para la orientación de posteriores laboratorios o grupos de trabajo por parte del Concello.

Aprendizajes en torno al proceso: por una gobernanza más democrática		1	2	3	4	5
El Laboratorio ...						
1. Ha resultado ser una <b>metodología facilitadora</b> del proceso de implementación de la Agenda Urbana 2030						
2. Ha promovido un <b>modelo de gobernanza</b> más democrática, participativa, transparente, generadora de confianza, colaborativa y corresponsable						
3. Ha implicado a las instituciones públicas, en una <b>gobernanza multinivel</b> , tanto a las personas con responsabilidad política como técnica						
4. Ha contado con el liderazgo colaborativo y facilitador por parte de la <b>alcaldía</b>						
5. Ha coordinado las <b>distintas áreas del Concello</b> , independientemente de su aparente cercanía al reto planteado, bajo la responsabilidad política y técnica del área más vinculada al mismo						
6. Ha implicado al <b>tejido empresarial del municipio</b> : pesca y resto del sector primario, industria y servicios avanzados, industrias culturales y creativas, comercio y servicios, turismo y hostelería... en el abordaje del reto planteado						
7. Ha implicado a todo el <b>tercer sector</b> (de naturaleza medioambiental, económico, social y cultural), no sólo a aquellas asociaciones afectadas directamente por el reto planteado						
8. Ha concientizado, activado e implicado a la <b>ciudadanía anónima</b> , personas que no militan en partidos políticos o asumen responsabilidades en instituciones, asociaciones o empresariado, en el abordaje del reto planteado						
9. Ha generado un <b>ecosistema de innovación transformadora</b> , con presencia tanto de la ciudadanía referente como anónima, capaz de encarar cualquier reto planteado, gracias a la suma de conocimientos, competencias y recursos, así como los valores democráticos compartidos						
10. Todo ello ha provocado <b>políticas coordinadas e integradas</b> , más eficientes y eficaces, tanto a nivel del conjunto del municipio como de las personas que lo habitan y transitan						

**Tabla 9.**  
Cuestionario de valoración del laboratorio. Parte 1.  
Fuente: elaboración propia.

Aprendizajes en torno al contenido: desarrollo más humano y sostenible		1	2	3	4	5
<b>El Laboratorio ...</b>						
1. Ha resultado ser una metodología que promueve un <b>desarrollo más humano y sostenible</b>						
2. Ha abordado el <b>reto planteado</b> como un reto social, medioambiental, económico o cultural						
3. Ha suscitado, desde el <b>desarrollo medioambiental</b> , la necesidad de tener en cuenta tanto la organización del espacio como de los recursos, siempre limitados y finitos (agua, suelo, aire, energía...) en la consideración del reto planteado						
4. Ha generado, desde el <b>desarrollo económico</b> , la necesidad de promover agentes locales emprendedores y generadores de riqueza. De igual manera que ha apuntado al cuidado exquisito de los procedimientos de redistribución de la misma (empleabilidad, condiciones dignas de trabajo, fiscalidad, prestaciones del estado de bienestar, ayudas económicas...)						
5. Ha posibilitado, desde el <b>desarrollo social</b> , la reducción de las brechas de vulnerabilidad (salud, condiciones de vida, educación, trabajo, vida social...) y brechas transversales (generacional, de género, digital...) tanto de grupos de edad como de colectivos sociales						
6. Ha planteado, desde el <b>desarrollo cultural</b> , la toma en consideración del papel del patrimonio cultural, la creatividad, los valores y las identidades personal y colectiva ante el reto que abordado						
7. Ha facilitado la <b>aproximación de ecosistemas de innovación presentes</b> en el municipio, pero que funcionan de modo autónomo e inconexo. Ecosistemas de naturaleza económica ajenos al devenir de ecosistemas de innovación cultural, social o medioambiental, y viceversa						
8. Ha posibilitado la <b>aproximación de ecosistemas de innovación de base tecnológica</b> a otros de naturaleza no tecnológica, y viceversa						
9. Ha generado la necesidad de una <b>gobernanza más transversal</b> de la institución pública que conlleva una menor compartimentalización de áreas y departamentos cuando se trata de abordar retos complejos y de imposible respuesta parcial y unilateral						
10. Ha extendido el concepto de la <b>transversalidad</b> a la relación entre las áreas de una institución pública con las áreas de una empresa o asociación, como respuesta a los interrogantes más complejos y resistentes a la solución						

**Tabla 10.**  
Cuestionario de valoración del laboratorio. Parte 2.  
Fuente: elaboración propia.

## Guion sobre rendición de cuentas y socialización de resultados

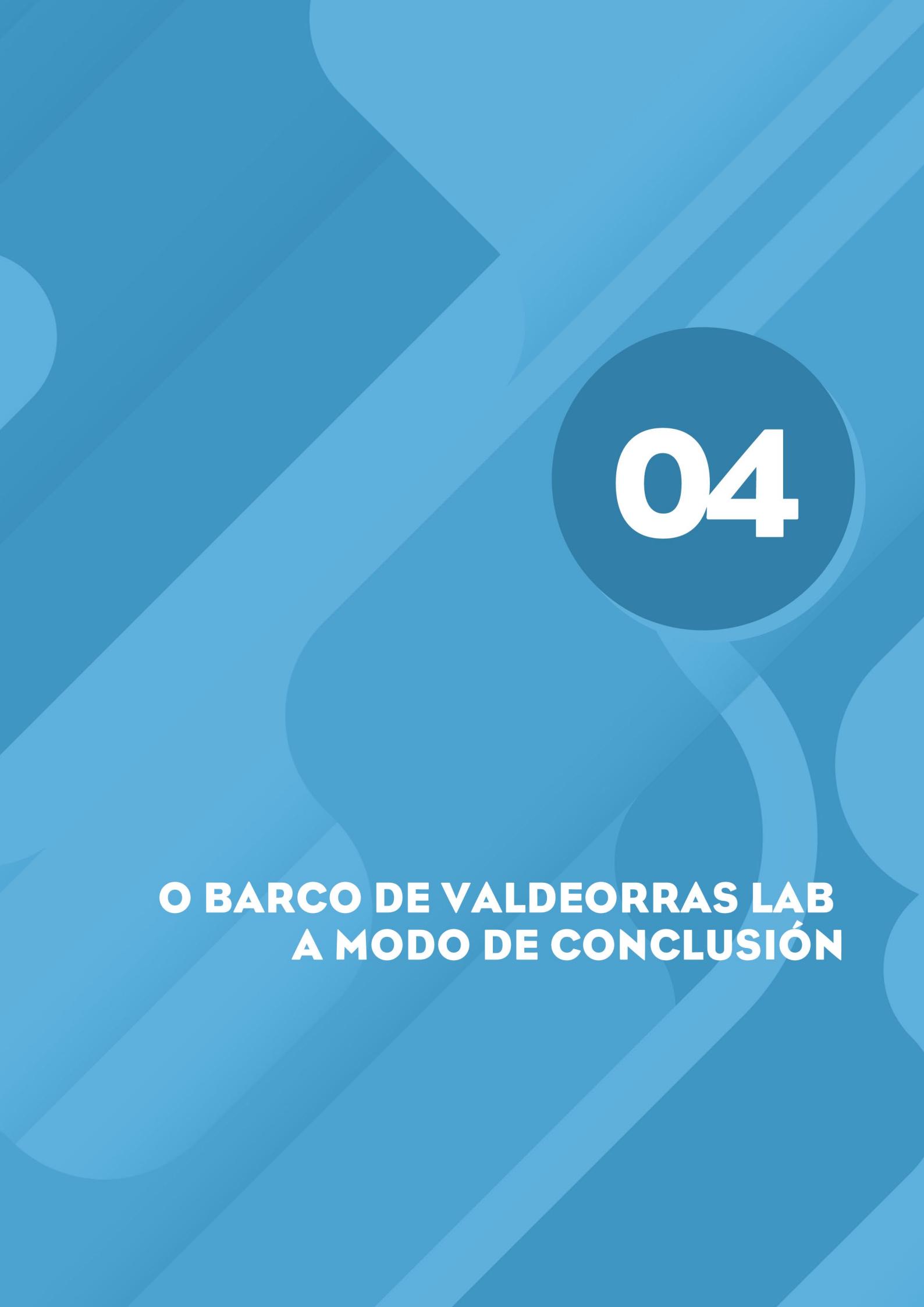
Y, finalmente, Deusto Cities Lab comparte un guion que puede ser utilizado por el Concello para orientar el proceso de rendición de cuentas y el proceso de socialización de los resultados del laboratorio, tanto a las personas participantes en el laboratorio como a las y los vecinos del municipio en general.

Rendición de cuentas y socialización de resultados del laboratorio					
RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE PERSONAS PARTICIPANTES	1	2	3	4	5
Alcaldía					
Concejalas/es miembro del Equipo de Gobierno					
Concejalas/es del Concello					
Técnicas/os de las Áreas municipales					
Responsables de otras instituciones presentes en el Municipio					
Responsables y miembros de empresas presentes en el Municipio					
Responsables y miembros de entidades sociales sin ánimo de lucro presentes en el municipio					
Ciudadanía anónima					
SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS ANTE LA CIUDADANÍA	1	2	3	4	5
Concejalas/es miembro del Equipo de Gobierno					
Concejalas/es del Concello					
Técnicas/os de las Áreas municipales					
Responsables de otras instituciones presentes en el Municipio					
Responsables y miembros de empresas presentes en el Municipio					
Responsables y miembros de entidades sociales sin ánimo de lucro presentes en el municipio					
Ciudadanía anónima					

**Tabla 11.**  
Guion sobre rendición de cuentas y socialización de resultados.  
Fuente: elaboración propia.

Tanto los dos cuestionarios de validación como el guion de rendición de cuentas y socialización de resultados, son instrumentos de autoevaluación, para los responsables del laboratorio. Su finalidad es, por un lado, identificar aquellos aspectos en que se han dado aprendizajes significativos y aquellos en los que se puede mejorar en nuevos laboratorios a implementar; y, por otro, identificar los sectores y los agentes a tener en cuenta en un proceso de rendición de cuentas y de socialización de resultados tras la facilitación de un laboratorio.





04

## O BARCO DE VALDEORRAS LAB A MODO DE CONCLUSIÓN

04

# 04

## O BARCO DE VALDEORRAS LAB A MODO DE CONCLUSIÓN

A continuación, se presentan algunas de las propuestas surgidas a partir del laboratorio desarrollado a lo largo de este tiempo en el municipio de O Barco de Valdeorras, susceptibles de ser implementadas como iniciativas conjuntas.

Edredón de Iniciativas		
<p>Mejora de la movilidad, los medios de transporte público y comunicación</p> <p>Cuidado del urbanismo, peatonalización y espacios verdes</p> <p>Vivienda más asequible</p> <p>Fomento de la cultura y un ocio accesible y saludable</p>	<p><b>Fomento de mecanismo de colaboración entre instituciones, empresas, entidades sociales y ciudadanía</b></p> <p><b>Impulso de la escucha, diálogo y participación de la ciudadanía y del tejido asociativo</b></p> <p><b>INICIATIVA OBRADOIRO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una mesa de trabajo para abordar los retos prioritarios, uno a uno.</li> <li>• Fijar objetivos compartidos, en una tarea común.</li> <li>• Distribución de tareas desde el inicio.</li> <li>• Captar el interés del mayor número posible de personas.</li> <li>• Grupos pequeños en torno a iniciativas concretas y operativas.</li> </ul>	<p>Fomento de más y mejor empleo digno: emprendimiento, empleabilidad, condiciones laborales...</p> <p>Mejora del acceso ciudadano a los servicios de salud</p> <p>Generación de alternativas para la juventud: emancipación y calidad de vida</p> <p>Medidas para una mayor cohesión, equidad y conciliación</p>

**Tabla 12.**

Edredón de iniciativas para la configuración de un ecosistema de innovación transformadora en O Barco de Valdeorras.  
Fuente: elaboración propia.

Las propuestas inciden en el impulso de un **desarrollo medioambiental** más humano y sostenible, a través de dos cuestiones prioritarias:

- Movilidad, transporte y comunicación.
- Urbanismo, peatonalización y espacios verdes.

Por otro lado, se apunta en el ámbito del **desarrollo económico** más humano y sostenible al abordaje de más y mejor empleo, incidiendo en tres cuestiones:

- Emprendimiento.
- Empleabilidad.
- Condiciones laborales.

En el objetivo de alcanzar un **desarrollo social más humano y sostenible** se plantea tres líneas de trabajo:

- Acceso ciudadano a los servicios de salud.
- Alternativas para la juventud que posibiliten su emancipación y calidad de vida.
- Medidas para una mayor cohesión, equidad y conciliación entre grupos de edad y colectivos sociales.

En relación con el impulso de un **desarrollo cultural más humano y sostenible** se apunta a la necesidad de fomentar una cultura y un ocio más accesible y saludable.

De manera transversal, en la consolidación de una **gobernanza más democrática**, se propone trabajar en dos líneas:

- Fomento de mecanismo de colaboración entre instituciones, empresas, entidades sociales y ciudadanía.
- Impulso de la escucha, diálogo y participación de la ciudadanía y del tejido asociativo.

Dentro del trabajo realizado en la cuarta sesión, surge la **iniciativa Obradoiro**, que aglutina todas las propuestas anteriores al establecer una hoja de ruta con la que ir abordando cada una de las iniciativas planteadas. La **hoja de ruta propuesta** establece cinco elementos a tener en cuenta.

- Crear una mesa de trabajo para abordar cada una de las iniciativas propuestas, con participación de instituciones, empresas, entidades sociales y ciudadanía. Especialmente, aquellas más directamente implicadas. Pero, haciendo el esfuerzo de sumar a aquellas otras que se sienten más alejadas temáticamente de la iniciativa propuesta.

- Fijar objetivos compartidos, en una tarea común de los agentes participantes. Se trata de establecer objetivos que no sólo vayan a ser asumidos como propios por parte del Concello.
- Distribución de tareas entre los agentes participantes desde el inicio. Se persigue que las tareas sean asumidas tanto por el Concello como por otras instituciones públicas, empresas privadas, entidades sociales y ciudadanía anónima.
- Captar el interés del mayor número posible de personas, tanto referentes (al frente de instituciones, empresas y entidades sociales) como anónimas (ciudadanía, vecinas y vecinos).
- Organizar grupos de trabajo pequeños en torno a las iniciativas concretas y operativas en relación con las cuestiones planteadas. Se propone la conveniencia de iniciar la hoja de ruta con una iniciativa a implementar por un grupo de trabajo que integre el Concello, instituciones públicas implicadas, empresas locales, asociaciones y ciudadanía anónima interesada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- AGUIRRE, M. (2023): *Nuestra Agenda Común y la renovación del contrato social*. Vitoria-Gasteiz, Gobierno Vasco.
- AVILA, J.L. (2018) *Ciudadanía urbana, desarrollo sostenible y derecho a la ciudad*, Valencia, Tirant lo Blanch.
- CASTRO, A. ET AL. (2019) Valdeorras. O nouso tesouro. Concello de O Barco de Valdeorras-Diputación de Ourense.
- DOMÍNGUEZ CASTRO, L. Y FERNÁNDEZ PRADO, M. (COORD.) (2017): *Agenda Urbana del Eixo Atlántico*. Documentos estratégicos de Eixo Atlántico. Disponible en:  
<https://www.eixoatlantico.com/es/biblioteca>
- EIXO ATLÁNTICO (2019): *Plan da Axenda Urbana do Eixo Atlántico*. Documentos estratégicos de Eixo Atlántico. Disponible en:  
<https://www.eixoatlantico.com/es/biblioteca>
- GARCÍA YÁÑEZ, F. (2011): *Sintese da Historia O Barco de Valdeorras*. Ateneo Republicano de Valdeorras.
- GOBIERNO DE ESPAÑA (2019): *Agenda Urbana Española*. Disponible en:  
<https://www.aue.gob.es/> [2023, 1 abril]
- GOBIERNO VASCO (2016): *Agenda 2030 Euskadi - Basque Country*. Disponible en:  
<https://www.euskadi.eus/eusko-jaurlaritza/-/2030-agenda/> [2023, 1 abril]
- GOBIERNO VASCO (2019): *Agenda Urbana de Euskadi - Bultzatu 2050*. Disponible en:  
<https://www.euskadi.eus/informacion/bultzatu-2050-basque-urban-agenda/web01-a2lurral/es/> [2023, 1 abril]
- GOBIERNO VASCO (2022): *Primer Informe de Seguimiento. Agenda Urbana de Euskadi - Bultzatu 2050*. Disponible en:  
[https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/bultzatu\\_2050/es\\_def/adjuntos/informe-01-BULTZATU-2050-cas.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/bultzatu_2050/es_def/adjuntos/informe-01-BULTZATU-2050-cas.pdf)
- GOBIERNO VASCO (2023): *Modelo de compromiso vasco con la localización de los ODS*. Disponible:  
[https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/transicionsocial\\_agenda2030/es\\_def/adjuntos/Now-Basque-Country-CAS.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/transicionsocial_agenda2030/es_def/adjuntos/Now-Basque-Country-CAS.pdf)

- ONU (2015): *Agenda 2030*. Nueva York. Disponible en:  
<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourword> [2018, 20 abril].
- ONU (2021): *Nuestra Agenda Común. Informe del Secretario General*. Disponible en:  
<https://www.un.org/es/content/common-agenda-report/assets/pdf/informe-nuestraagenda-comun.pdf> [2023, 7 febrero]
- ONU Hábitat (2017): *Nueva Agenda Urbana*. Nairobi. Disponible en:  
<https://unhabitat.org/habitat-iii/> [2018, 20 abril].
- ONU Hábitat (2017): *World Cities Report. Envisaging the Future of Cities*, Nairobi. Disponible en:  
<https://unhabitat.org/wcr/> [2023, 2 febrero]
- SAN SALVADOR DEL VALLE, R. ET AL. (2023): *Mapa de Cohesión del Sistema Urbano*. Cuadernos de Cooperación de EIXO Atlántico. Disponible en:  
<https://www.eixoatlantico.com/es/biblioteca>
- SAN SALVADOR DEL VALLE, R. (2023): Teoría del edredón, Personas que transforman el mundo, sus ciudades, territorios y comunidades. Madrid: Los Libros de Catarata.
- UE (2016): *Agenda Urbana de la UE*. Disponible en:  
[https://commission.europa.eu/euregional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/urbanagenda-eu\\_es](https://commission.europa.eu/euregional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/urbanagenda-eu_es) [2023, 1 abril]
- UNESCO (2016): *Informe Mundial sobre la Cultura para el Desarrollo Urbano Sostenible-Cultura Futuro Urbano*, Paris. Disponible en:  
<https://es.unesco.org/creativity/publication/cultura-futuro-urbano> [2023, 1 febrero]



Código de descarga de la publicación:

