ESTUDIO DE CASO

DEMOCRACIA EN RED

PULSANTE

Luminate
Building stronger societies

Fundación Avina

Este estudio de caso es un esfuerzo colaborativo por identificar oportunidades, retos y experiencias que fortalezcan y aporten valor al ecosistema de tecnología cívica en la región.

I. INTRODUCCIÓN

1. Contexto

2. Objetivos

3. Estructura

4. Nota aclaratoria sobre uso de lenguaje inclusivo

II. DEMOCRACIA EN RED: HISTORIA Y PRESENTE

II. 1. Línea de tiempo

i. Momento fundacional

ii. Salir a la cancha

iii. Grandes ligas

iv. Punto de inflexión

v. Articulación y redes

vi. Nuevo modelo de intervención

II. 2. Redes y alianzas

III. EVOL UCIÓN ORGAN I Z ACIONAL: 5 EXPERIENCIAS DE CAMBIO

III. 1. Estrategias colaborativas y articulación

III. 2. Giro hacia la activación territorial

III. 3. Un producto tecnológico consolidado y adaptado

III. 4. Incorporando una perspectiva de género

III. 5. Internalizando una cultura evaluativa

IV. ALTEC & DEMOCRACYOS: ALCANCE Y RESULTADOS

IV. 1. Diseño y desarrollo

IV. 2. Lanzamiento y sensibilización

IV. 3. Incidencia e impacto

V. LECCIONES, DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

V. 1. Institucionalización de procesos de participación ciudadana

V. 2. Hacia la transversalidad de un enfoque de igualdad

V. 3. Consolidación de equipo y claridad en la comunicación

V. 4. Sostenibilidad y mirada estratégica de largo plazo

VI. METODOLOGÍA

VII. ANEXO

I. INTRODUCCIÓN

1. Contexto

Una nueva mirada alrededor de la participación ciudadana mediada por el uso de la tecnología se ha visto vinculada a las democracias del siglo XXI[1] como una estrategia para complementar al esquema representativo vigente. A escala regional se crearon modelos y experiencias para fortalecer la gobernanza y se regularon mecanismos de participación ciudadana en muchos países latinoamericanos: audiencias públicas, iniciativas populares, presupuestos participativos, entre otros.

En este contexto, la organización Democracia en Red (DeR) desarrolló DemocracyOS, una plataforma cívica de código abierto que facilita la toma de decisión colectiva a través de la tecnología, innovando los canales democráticos de participación ciudadana. En la actualidad DemocracyOS se ha traducido a más de 15 idiomas, evolucionando hasta convertirse en una de las plataformas más utilizadas para la toma de decisiones en colaboración[2].

> *"El sueño detrás de DemocracyOS es crear una nueva lógica operativa para el sistema democrático, es pensar un driver para más y mejor participación"*.[3]

A casi 5 años del apoyo inicial de Avina y Luminate[4] a Democracia en Red -mediante la Alianza Latinoamericana para la Tecnología Cívica (ALTEC)[5]-, el presente estudio busca conocer su contribución en el Ecosistema de Tecnología Cívica de América Latina. ALTEC promueve iniciativas de tecnología cívica[6] con el objetivo de mejorar y ampliar el ejercicio de la ciudadanía no sólo como un fin sino como un vehículo para alcanzar cambios positivos en prácticas de efecto colectivo tanto públicas como privadas.[7]

2. Objetivos

El estudio de caso tiene como propósito **difundir conocimiento aplicable a las organizaciones e iniciativas que conforman el Ecosistema de Tecnología Cívica y, también, para otros ecosistemas que abordan la participación como innovación política, ciudades sustentables y cambio climático en América Latina**. Los objetivos específicos del estudio son:

- Sistematizar la experiencia de Democracia en Red desde su momento fundacional, desarrollo tecnológico, articulación y procesos colaborativos y transformaciones a lo largo del tiempo.

[1] Para conocer más: Matías Bianchi y Pía Mancini (coord.), ¿Qué democracias para el siglo XXI?
[2] A nivel local, DemocracyOS se utilizó para consultas públicas digitales promovidas por el Ministerio de Modernización de la Argentina, la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Municipalidad de la Ciudad de Rosario, el Concejo Deliberante de Bahía Blanca. Para conocer más: https://democraciaenred.org/. A nivel global se ha utilizado en Túnez, México, Brasil, España y Estados Unidos. Más detalle en II.1.iii. Grandes ligas
[3] Testimonio de Franco Marcucci, equipo de Activación Ciudadana, Taller participativo con Democracia en Red (Octubre, 2018).
[4] Desde 2018, la iniciativa de Gobierno y Participación Ciudadana en Omidyar Network (organización creada en 2010) se convierte en Luminate, una organización filantrópica independiente con el objetivo de empoderar a las personas e instituciones para que trabajen juntas para construir sociedades justas y equitativas.
[5] Lanzada en 2017, ALTEC es la renovación del Fondo Acelerador de Innovaciones Cívicas, la primera alianza entre Avina y Luminate creada en 2012.
[6] Estas iniciativas buscan desarrollar soluciones para problemáticas sociales locales para involucrarse y aprender unos de otros, y para replicar y escalar esas herramientas y enfoques en la búsqueda de resultados positivos para la ciudadanía latinoamericana.
[7] ALTEC apoya con financiamiento, asesoría técnica, comunicación estratégica, acceso a redes de información y acompañamiento a iniciativas de tecnología cívica seleccionada mediante convocatorias abiertas regionales. El programa se apoya en un sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje y de posicionamiento de sus causas estratégicas. A la par, dos ejes transversales atraviesan este acompañamiento: el enfoque en modelo de negocios, partiendo de que la sostenibilidad de los proyectos y de las organizaciones es uno de los grandes retos del Ecosistema de Tecnología Cívica; y el enfoque de género, que debe permear el quehacer de la totalidad de los actores involucrados.

- Identificar los desafíos, aprendizajes, buenas prácticas y logros desde una perspectiva de desarrollo organizacional.
- Conocer los resultados alcanzados por DeR mediante la co-creación, desarrollo y uso de la plataforma cívica DemocracyOS en el marco de ALTEC (2017-2018).

Los datos recolectados e información triangulada y analizada proviene del Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés), revisión documental y trabajo de campo del presente estudio de caso[8].

3. Estructura

El estudio de caso se estructura en cuatro secciones principales. Además del apartado introductorio, se presenta primero y cronológicamente la experiencia de DeR desde 2012 hasta la actualidad, teniendo en cuenta los procesos decisivos y los actores relevantes. Seguidamente, se abordan los principales cambios significativos que reflejan la evolución organizacional de DER a la luz de sus desafíos, aprendizajes, buenas prácticas y logros alcanzados. En la cuarta sección, se presentan los principales resultados de DemocracyOS en el marco de ALTEC (2017-2018). Por último, desde una perspectiva proyectiva se presentan las principales oportunidades y lecciones aprendidas de cara al futuro de DeR. Se incluye una nota metodológica y anexo.

4. Nota aclaratoria sobre uso de lenguaje inclusivo

Reconociendo la importancia del lenguaje en la construcción de la realidad y siendo que la desigualdad se manifiesta también en el uso del lenguaje, el presente estudio se elaboró desde una perspectiva de igualdad con utilización del lenguaje inclusivo.[9] Se utilizan denominaciones no sexistas y un desdoblamiento de las palabras -femenino y masculino; masculino y femenino- como la alternativa. Sin embargo, es importante aclarar que valiéndonos de la veracidad de la información, los testimonios de las personas y colectivos considerados fueron transcritas tal cual, sin realizar modificación ni edición alguna. Considerando que el género es una construcción social y cultural que se produce históricamente, se aspira que este Estudio de Caso sea un aporte adicional susceptible a su transformación.

II. DEMOCRACIA EN RED: HISTORIA Y PRESENTE

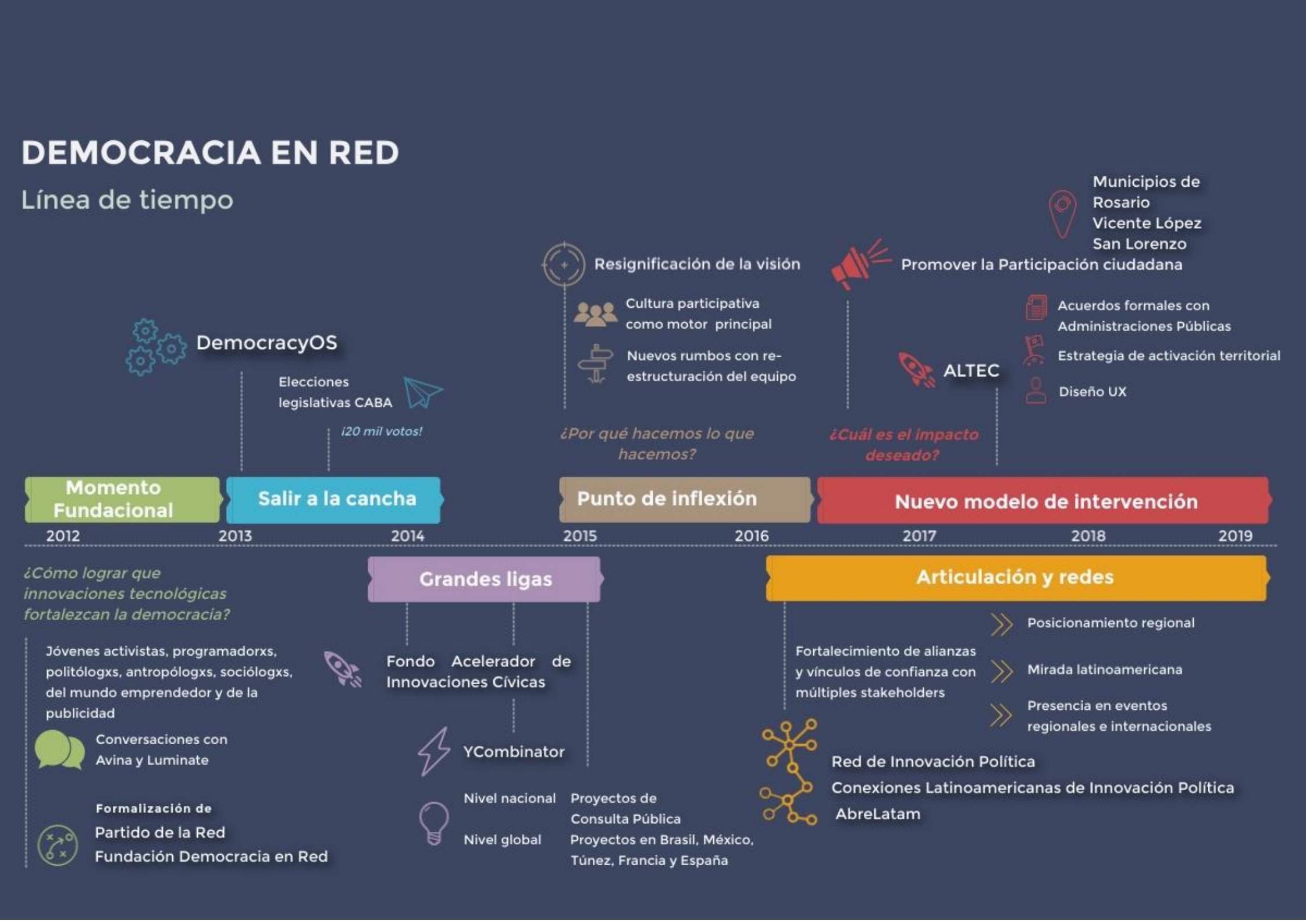
II. 1. Línea de tiempo

La historia de Democracia en Red (DeR) es la historia de una organización que ha sabido (re)pensarse a lo largo de 7 años. A continuación se presenta la sistematización participativa en 6 etapas o períodos claves que recorren sintéticamente la trayectoria de DeR. Junto al equipo de la organización (para conocer más ver, VI. METODOLOGÍA y VII. Anexo, Imagen Taller participativo Democracia en Red – Octubre, 2018) se trabajó colaborativamente para sistematizar la historia en la que un grupo de jóvenes entusiastas parte de una utopía fundacional, poniendo en diálogo la agenda de tecnología cívica e innovación política y logrando consolidar un modelo de intervención auténtico, efectivo y sostenible.

[8] Ver apartado VI. METODOLOGÍA.
[9] ACNUR, "Recomendaciones para el uso de un lenguaje inclusivo de género" (2018).

DEMOCRACIA EN RED

Línea de tiempo



i. Momento fundacional

Corría el año 2012 y cada viernes por la tarde un grupo de jóvenes provenientes del emprendedurismo, la ciencia política y sociología, la ingeniería y el diseño, el arte y la educación y del mundo de la programación y publicidad, se juntaba a discutir alrededor de un mismo desafío: *¿cómo aprovechar los enormes desarrollos de la tecnología para fortalecer la democracia?* Hablaban desde la impotencia y el deber cívico. Las cinco personas del inicio comenzaron a multiplicarse rápidamente, sumando nuevas y nuevos participantes[10]. La motivación colectiva devino en la idea de:

> *"crear un software con el potencial de hackear el sistema político partidario actual y transformarlo"*[11]

Con el paso de las reuniones se empieza a germinar una doble estrategia: por un lado, conformar un partido político que pueda competir en la contienda electoral y, por otro lado, constituir una fundación para experimentar desarrollos tecnológicos con un sentido cívico.

ii. Salir a la cancha

Un año más tarde, en 2013, nace formalmente en la Ciudad de Buenos Aires el Partido de la Red (PdR) y la Fundación Democracia en Red (DeR). Dos utopías guiaron ambos espacios. Desde el Partido se quería promover una estrategia de transparencia que dé lugar a una nueva forma de representatividad en el sistema político electoral. Desde la Fundación se quería experimentar en nuevas formas de representatividad política a partir de canales virtuales. Con esto en mente, se desarrolló la primera versión de DemocracyOS, un software creado para que cualquiera que se registre pueda informarse, opinar y votar diversos asuntos públicos.

En la Ciudad de Buenos Aires como en toda Argentina era año de elecciones legislativas y el grupo de jóvenes tenía una propuesta innovadora. Proponían que legisladoras y legisladores del Partido de la Red votaran los proyectos de ley, en el recinto, de acuerdo a los resultados obtenidos en su plataforma cívica accesible a la ciudadanía en general. En este primer intento, el Partido de la Red logró 22 mil votos[12] y si bien no consiguió una banca en la cámara legislativa, logró sacudir el avispero.

iii. Grandes ligas

A dos años de las conversaciones fundacionales, DeR empieza a jugar entre los grandes actores de la tecnología cívica. En 2014 DeR recibe su primer grant para ser parte del Fondo Acelerador de Innovaciones Cívicas promovido por la alianza Avina-Luminate[13], tras una serie de conversaciones que llevó a pensar a la herramienta separada del partido político. Así, el prototipo inicial de un servicio de software para la participación ciudadana derivó en un proyecto más amplio para conectar a la ciudadanía con la ciudadanía[14].

En perspectiva, el acceso al Fondo Acelerador es interpretado hoy por el equipo de DeR como un hito clave. Lo identifican como su "condición de existencia" siendo que el financiamiento hizo posible el pago de equipos técnicos y profesionales (bajando el ratio de personas voluntarias) y la oportunidad de dedicar tiempo y esfuerzo al diseño y desarrollo iterado de DemocracyOS. Significó, sobre todo, la bienvenida a un ecosistema a escala regional que las y los volvió partícipes de conversaciones junto a actores de peso global. Potenciado

[10] *Partido de la Red: experimentalismo democrático* de Rocío Annunziata, Emilia Arpini, Tomás Gold y Bárbara Zeifer en Sorj, Bernardo y Fausto, Sergio (comp.) *"Activismo Político en tiempos de internet"* (2016), Ed. Plataforma democrática.
[11] Fuente: http://partidodelared.org/
[12] Fuente: página oficial del GCBA, resultados generales elecciones CABA 2013.
[13] El Fondo Acelerador financió en 3 años el desarrollo y promoción de 26 plataformas y aplicativos en 9 países de la región; y con una inversión de 1,6 millones de dólares.
[14] Entrevista Agustín Frizzera y Pía Mancini (2015) DemocracyOS, Fondo Acelerador de Innovaciones Cívicas.

por el apoyo del Fondo Acelerador, DeR gana ese mismo año el primer premio YCombinator, la aceleradora de negocios tecnológicos más importante de Silicon Valley[15].

Con el impulso de los grants obtenidos, DeR finalmente gana su espacio en el terreno político con la incorporación de dos ambiciosos proyectos de consulta pública a nivel nacional: Banca 61 y DEMOS. Banca 61 en la Legislatura Porteña tuvo por objeto publicar proyectos de ley en la plataforma para que la ciudadanía pudiera informarse, debatir y votar. A partir de que el presidente de la Legislatura Porteña viera Banca 61, surge DEMOS con aval institucional para ser consultado por los 14 bloques y con más de 200 proyectos legislativos. DEMOS consistió en la posibilidad de votar formalmente entre iniciativas presentadas por diversos partidos políticos, incidiendo directamente y por primera vez en las decisiones de las/os legisladoras/es.

A nivel global, su impulso impactó también en países como Brasil, México, Túnez, Kenia, España y Estados Unidos. Por ejemplo, en Túnez se ha utilizado para debatir su constitución nacional y en México fue adoptada por el Gobierno Federal para desarrollar su política de Gobierno Abierto, por el de parlamentario más joven de Kenia para consultar a su circunscripción, y por partidos políticos de Brasil, España y Estados Unidos. Sin embargo, el ritmo de trabajo se acelera aún más, enfrentando nuevos desafíos y aprendiendo sobre la marcha. DeR navegaba mares desconocidos.

iv. Punto de inflexión

La experiencia de YCombinator supuso el desdoblamiento del equipo entre quienes quedaron en Buenos Aires y quienes viajaron a San Francisco. En este contexto las oportunidades alrededor de la plataforma DemocracyOS fueron generando distanciamiento a nivel interno de la organización, dando lugar a dos miradas en tensión. Por un lado, aquella mirada que prioriza el desarrollo de la solución tecnológica como eje y motor necesario y suficiente para movilizar la participación ciudadana. Por el otro lado, la mirada que concibe a la plataforma tecnológica como un medio que debe estar orientado y acompañado de estrategias offline para estimular la movilización y participación política y ciudadana.

El 2015 es un año de quiebre e incertidumbre. Después de meses de intercambio y reflexión se acuerda que parte del equipo fundador (tanto del Partido como de la Fundación) tome nuevos rumbos para continuar experimentando con tecnología de punta. Nace un nuevo proyecto: Democracy Earth. Para el equipo de Buenos Aires es un momento de introspección interna y profunda: *¿por qué hacemos lo que hacemos?* Se abrió así una nueva etapa en DeR que buscó resignificar su visión y estrategia de acción. La cultura participativa se consolidó como motor principal de la organización. Se reforzó el compromiso de movilizar la participación ciudadana con foco en integrar los procesos online y offline para el cambio político, uno de los grandes desafíos de la plataforma cívica DemocracyOS.

Junto a varios cambios en la estructura de la organización, Agustín Frizzera asume como Director Ejecutivo de Democracia en Red. Asimismo, DeR forma parte de múltiples experiencias nuevas que nutren este camino para el cambio social. Se destacó, por ejemplo, la posibilidad de haber articulado con el renombrado pedagogo Sugata Mitra. Surge así el Proyecto SOLE sobre experiencias de entornos de aprendizaje auto-gestionados en escuelas de gestión estatal de la Ciudad de Buenos Aires. Según el equipo, ésta experiencia pedagógica empujó conversaciones en torno a un uso de la tecnología sin pedagogía no lograría transformar la política, es decir, sobre la visión organizacional de DeR.

[15] Para conocer más: Democracy OS: De plataforma social para democracia líquida a servicio de gestión participativa

v. Articulación y redes

Acompañando los cambios del año anterior y con interés en sostener un producto como DemocracyOS en el tiempo, el año 2016 supuso la apertura y fortalecimiento de redes de trabajo y la construcción de nuevas alianzas con otras organizaciones y colectivos, de cara a un proyección regional y latinoamericana.

Formar parte de la comunidad AbreLatam[16] desde 2013 y liderar espacios regionales de encuentro presencial y virtual reanimaron una mirada latinoamericana en DeR. Buenos ejemplos son la Red de Innovación Política y Conexiones Latinoamericanas de Innovación Política (CLIP) (con el apoyo clave de Fundación Avina) compartiendo y diagramando una estética y táctica de trabajo en conjunto con otras organizaciones. DeR aprendió a reconocer y valorar cada vez con más fuerza las redes y vínculos de confianza con múltiples actores, alianzas con gobiernos, movimientos y organizaciones sociales y empresas para 'no comenzar de cero'.

En 2017 DeR logró un nuevo financiamiento en el marco de ALTEC que sirvió como un importante espaldarazo económico pero, más aún, como una nueva oportunidad para escalar redes y alianzas en la región.

Asimismo, la vinculación de DeR con espacios como AbreLatam, la Conferencia Internacional de Datos Abiertos (IODC) y Open Data Day generaron oportunidades para hacer consciente en el equipo que 'no son las/os únicas/os locas/os'. Todos estos espacios y redes son identificados como vitrinas regionales de oportunidad donde la clave no es competir sino articular con nueva/os aliadas/os; buscando posicionarse en espacios de tecnología, gobierno abierto, movilización ciudadana e innovación política. DeR, habiendo encontrado en la colaboración una forma de abrir puertas y tener más incidencia, se consolidó como referente y promotor en el Ecosistema de Tecnología Cívica y en las redes de innovación política.

vi. Nuevo modelo de intervención

La historia de DeR comenzó a cambiar cuando se empezó a entender a la tecnología como catalizador de un proceso en equilibrio con estrategias offline y de colaboración. En la actualidad una visión resignificada en la cultura participativa, permite vehiculizar la necesidad estratégica de comprender cuál es el impacto deseado. Lejos quedó la herramienta situada exclusivamente al marco legislativo para transformarse en una estrategia de fortalecimiento de la participación ciudadana en escenarios plurales y menos estructurados a nivel de municipios. Se reconocen así múltiples espacios de la movilización ciudadana a nivel nacional, provincial y municipal, y más allá de lo legislativo. En palabras del propio equipo de DeR:

> *"Una plataforma de participación digital, sin una estrategia que integre la activación territorial y una estrategia de comunicación 'hacia adentro' con equipos funcionarios, queda muerta"*[17]

Si bien hoy existe una nueva versión de DemocracyOS, los primeros años se diseñaba y desarrollaba una plataforma en respuesta a la lógica de una organización proveedora de servicios de software generando herramientas para la participación ciudadana[18]. Se pensaba una plataforma aislada de los procesos territoriales y de las lógicas políticas estaba medido en términos puramente cuantitativos. Las primeras versiones buscaron incidir de manera indirecta en la participación y ser simplemente el canal a través de la cual la ciudadanía se pudiera expresar[19].

En este nuevo modelo de intervención más integrado que reconoce y se incorpora a las instituciones públicas participativas en funcionamiento que contaban con respaldo legal (ordenanzas o resoluciones), surgieron los proyectos de Presupuesto Participativo de la ciudad de Rosario (2016-2018), los Foros Vecinales del municipio

[16] AbreLatam es una des-conferencia en la que actores de diferentes sectores participan en su calidad personal construyendo debates clave sobre temáticas vinculadas a los datos abiertos en diversos campos tales como gobierno abierto, servicios públicos, privacidad, derechos humanos, participación ciudadana, aspectos técnicos y muchos más.
[17] Testimonio de Agustín Frizzera, Director ejecutivo, Taller participativo con Democracia en Red. Octubre, 2018.
[18] Entrevista Pía Mancini y Agustín Frizzera (2015) DemocracyOS, Fondo Acelerador de Innovaciones Cívicas.
[19] Como los proyectos de Consulta Pública previamente descritos.

de Vicente López (2017-2018) y el Presupuesto Participativo de San Lorenzo (2018). Los tres proyectos a nivel municipal fueron acompañados por ALTEC junto a otras organizaciones como Open Society Foundations, posibilitando el apoyo financiero y técnico y la oportunidad de consolidar aprendizajes en contexto y la replicación de buenas prácticas. En palabras del Subsecretario de Participación Ciudadana, Lic. Luis Parodi, del municipio de Vicente López:

> *"La interacción, análisis reflexivo, empático y crítico, su experiencia con otros municipios tanto en ésta como con otras metodologías, el foco en detectar problemas y sus soluciones, y el permanente enfoque de valor agregado, han superado nuestras expectativas respecto de los resultados de los Foros Vecinales"*[20]

Actualmente, DeR trabaja día a día para consolidar esta estrategia integral que junto a las administraciones públicas incentiva la participación de la ciudadanía en asuntos públicos. El valor de los proyectos a nivel municipal ha logrado resignificar el trabajo en territorio con espacios de co-creación presenciales que complementan, refuerzan e impulsan las virtudes de la tecnología, transformándolos en el driver esencial que le otorga vitalidad al objetivo final: la movilización ciudadana.

En la siguiente sección se destacan los cambios organizacionales, especialmente de la articulación en territorios municipales, la formalización de una estrategia integral con un balance online-offline y las consecuencias al interior del equipo, la articulación cercana y periódica con las administraciones públicas, dando cuenta de la maduración de la propuesta de Democracia en Red a lo largo de todos estos años. Hoy Der cuenta con una cartera de productos en línea con 1. audiencias públicas, 2. presupuestos participativos y 3. elaboración colaborativa de normas

II. 2. Redes y alianzas

Como se menciona más arriba, la regionalización siendo América Latina el siguiente paso y articulación territorial han sido procesos determinantes para la consolidación de DeR a nivel institucional y para DemocracyOS a nivel programático. La heterogeneidad y relevancia de los actores con los que DeR ha construido alianzas y redes a lo largo de los últimos 6 años se ha constituido en un activo central de la organización, y ha permitido no sólo diversificar fuentes de financiamiento sino también potenciar su visión estratégica y su capacidad operativa a partir de más y mejores recursos humanos y técnicos.

A modo ilustrativo, se muestra a continuación una infografía que da cuenta del actual despliegue de alianzas y redes de DeR. Aquí, se puede ver la interconectividad de la organización, de su plataforma cívica y sus estrategias en territorio en términos de densidad (cantidad de actores), peso específico (nombres propios de actores) y capilaridad de las redes (conectores y clusters).

[20] Testimonio extraído de entrevista por escrito con el equipo de la Dirección General de Ejecución y Gestión de Proyectos de Vicente López.

REDES Y ALIANZAS

AVINA

OMIDYAR NETWORK

ALTEC

FONDO ACELERADOR

DEMOCRACIA EN RED

PARTIDO DE LA RED

DemocracyOS

ABRELATAM

OGP

REDES REGIONALES

RED DE INNOVACIÓN POLÍTICA

ASUNTOS DEL SUR

SUBSECRETARÍA DE INNOVACIÓN PÚBLICA Y GOBIERNO ABIERTO

GOBIERNO NACIONAL

SECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN

CONGRESO NACIONAL

VICENTE LÓPEZ

ROSARIO

SAN LORENZO

LEGISLATURA C.A.B.A.

GOBIERNOS LOCALES

SANTA LAB

ESCUELAS

CLUBES DEPORTIVOS

CENTROS CULTURALES

VECINOS Y VECINAS

MINU

REFERENTES BARRIALES

SOCIEDAD CIVIL

FUNDACIÓN CONOCIMIENTO ABIERTO

WINGU

ACIJ

DIRECTORIO LEGISLATIVO

III. EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL: 5 EXPERIENCIAS DE CAMBIO

Uno de los propósitos centrales de este estudio de caso es construir y difundir conocimiento aplicable para las organizaciones e iniciativas que conforman el Ecosistema de Tecnología Cívica en América Latina. Para ello, se ha trabajado junto a DeR en la identificación y sistematización de ***cinco experiencias de cambio positivo*** que han favorecido su evolución organizacional. Considerando que la visión del momento fundacional en 2012 fue transformándose a lo que hoy es DeR, nos detenemos aquí a analizar con mayor detalle y profundidad cambios sustantivos.

El análisis y reflexión en cada una de estos cinco cambios a nivel organizacional se realizó a la luz de cuatro tipos de hitos que la organización ha experimentado y que se espera puedan ser útiles e inspiradores para otras organizaciones del ecosistema:

DESAFÍOS son aquellas situaciones que en su momento fueron obstáculos o barreras que le exigieron a la organización salir de su zona de confort, y desplegar soluciones o enfoques creativos para enfrentarlos.

APRENDIZAJES son experiencias (positivas o negativas) que a partir de la reflexión crítica individual y/o colectiva redundaron en la adquisición de conocimiento y favorecieron cambios y mejoras prácticas en la organización.

BUENAS PRÁCTICAS son intervenciones que la organización ha implementado con resultados positivos, que han demostrado ser efectivas y útiles en un contexto concreto y que pueden ser replicadas y/o escaladas por terceros.

LOGROS son aquellas experiencias (planificadas o no) que la organización reconoce como una victoria o resultado positivo que ha potenciado su crecimiento.

III. 1. Estrategias colaborativas y articulación

> *"La construcción de confianza entre gobierno y sociedad civil, aún con todos los cambios y coyunturas políticas, sigue siendo la llave para deliberar y transversalizar la participación"*[21] .

Uno de los principales logros que potenció transformaciones sustanciales tanto en las dinámicas internas de equipo como en el abordaje integral *hacia y con* otros actores, fue la **consolidación de la fundación del rol de articuladora y armadora de redes.** Históricamente esto no había sido siempre así en DeR *(ver Línea de Tiempo, v. Articulación y redes)*, pero a partir de la re-significación de su visión fue posible alinear la estrategia de la organización con el modelo de intervención en territorio. Ese rol de articulación se expresó en la identificación del valor de la participación ciudadana en espacios y procesos desafiantes con las administraciones públicas locales, referentes barriales, sociedad civil organizada y ciudadanía local en general.

> *"Al principio el proceso estaba enfocado en la plataforma y la movilización política. El cambio de DeR se notó cuando dejaron de pensar en el fin político sino en la participación ciudadana fomentada más allá de los espacios políticos."*[22]

Respecto de la articulación con los gobiernos municipales, la apuesta consistió en cultivar alianzas y relaciones de confianza en la línea de mandos medios de las administraciones públicas municipales y con el apoyo político en cargos de relevancia. El apoyo político es clave para la implementación efectiva de estrategias y

[21] Nota de Agustín Frizzera en Blog ALTEC: https://altec.lat/la-confianza/
[22] Fuente: Entrevista con Lucía Abelenda, Fundación AVINA (7-11-18).

herramientas de participación. Elegir alianzas con mandos medios no solo fue un proceso de aprendizaje para DeR sino que suele ser una buena práctica utilizada y replicada en tecnología cívica en particular y en las organizaciones de la sociedad civil en general.

> *"Creemos indispensable que las líneas medias estén presentes desde las fases iniciales de los proyectos ya que comienzan y terminan más allá de las fechas acordadas."*[23]

Empujar la institucionalización de los procesos de participación[24], hacerlos norma ya sea a partir de la modificación de resoluciones del poder ejecutivo o de ordenanzas del poder legislativo para el caso de asunto públicos a nivel municipal, también se ha verificado como una práctica de gran relevancia para los fines buscados. En este sentido DeR enfrentó múltiples desafíos que le permitieron generar aprendizajes y buenas prácticas.

Ante el desafío del bajo nivel de reconocimiento y apropiación del valor generado por participación ciudadana[25], se evidencia la ausencia de oportunidades políticas devenidas de procesos participativos en el resto de las áreas del sector público. Por ejemplo, en las áreas administrativas de seguridad, infraestructura y turismo en Rosario se suele aislar el contacto con la ciudadanía porque *"suma trabajo, atendiendo reclamos y demandas"*[26].

Se percibe a las áreas dedicadas a la participación ciudadana como 'funcionariado de segunda' por el resto de sus colegas. Parecería que las áreas de participación ciudadana auto-perciben su función de 'conectar con la ciudadanía' como valor estratégica, pero se sienten en soledad en el trabajo diario.

El segundo desafío es lo que DeR denomina "resistencias de secretarías o áreas de la administración pública a la estrategia de participación ciudadana". Esto sucede cuando no se tiene o se pierde el apoyo político de las primeras líneas de mando para llevar adelante las tareas pautadas. En la Municipalidad de Rosario sucedió, por ejemplo, que al salir el Secretario General[27] de su cargo, el proyecto entró en un limbo:

> *"sin el Secretario, incidir en las publicaciones de Rosario Participa se volvió muy difícil. La pérdida de padrinazgo político de alto rango afectó el desarrollo del proyecto."*[28]

Si bien cada modelo de intervención en territorio (hablando específicamente en Rosario, Vicente López y San Lorenzo), tuvo sus propios desafíos y aprendizajes, el equipo de DeR identifica dos buenas prácticas concretas que les permitieron sortear y reponerse a los obstáculos. La primera responde a la necesidad de identificar de manera diferenciada perfiles, necesidades y expectativas de personas funcionarias -"champions"- en áreas dedicadas a la participación ciudadana y en áreas de prestación de servicios como hacienda, obras públicas y seguridad, entre otras. Por ejemplo, se aplicó una batería de entrevistas en profundidad integrando distintos perfiles caracterizando a la sociedad civil y a diferentes agencias de gobierno. La segunda buena práctica refiere a la implementación de protocolos para desmontar lo que podríamos denominar como sabotajes burocráticos. Por ejemplo, para trabajar dentro de las áreas de participación respetando lo que tienen y potenciando un mejor trabajo, se realizaron talleres con áreas clave del municipio y precedidas por la Secretaría General marcando la importancia del proyecto.

III. 2. Giro hacia la activación territorial

[23] Testimonio del equipo de DeR. Fuente: Sistema MEL de ALTEC.
[24] Para conocer más: La institucionalización de la Participación política ciudadana, 2011.
[25] Democracia en Red identifica la baja participación ciudadana como causa estratégica de su trabajo: *"La problemática social asociada a nuestro proyecto es la desafección ciudadana, especialmente en los segmentos de 18 a 40 años. La desconfianza de amplios sectores de la sociedad civil en los partidos políticos como organizadores de la arena pública"* Fuente: Sistema MEL de ALTEC.
[26] Testimonio del equipo de Participación Ciudadana de Rosario. Fuente: Sistema MEL de ALTEC.
[27] En las estructuras municipales argentinas, la Secretaría General oficia como Jefatura de Gabinete.
[28] Testimonio del equipo de DeR. Fuente: Sistema MEL de ALTEC.

"Buscamos estar cerca del vecino, haciendo y discutiendo todas las cuestiones que hacen a su realidad cotidiana. Por eso el sitio [Rosario Participa] *mantiene una mirada que prioriza la escala barrial, como filtros por distritos. Es fundamental poner las tecnologías al servicio de la gente y también usarlas como modos transparentes de rendir cuentas de lo que hacemos"*[29]

Considerando la brecha de conectividad, la alfabetización digital y las propias lógicas contextuales de participación, **DeR afinó su incidencia en la ciudadanía mediante una intervención más integrada en el territorio, 'activando desde los activados'**. La forma de intervenir que DeR actualmente promueve ha ido cambiado en el tiempo. La idea original de *un software para hackear el sistema político* que la luz del recorrido de DeR resulta hoy ingenua, se enfrentaba con dos grandes desafíos en un contexto generalizado y regional de desinterés en la participación: 1. identificar aquello que sea factible de hacer y movilizar a las personas, y 2. la dificultad de impulsar procesos de participación inclusivos antes, durante y después de la participación online. Ya sea para informarse, decidir y votar proyectos de ley a nivel legislativo nacional o proyectos vecinales para el presupuesto participativo a nivel ejecutivo municipal.

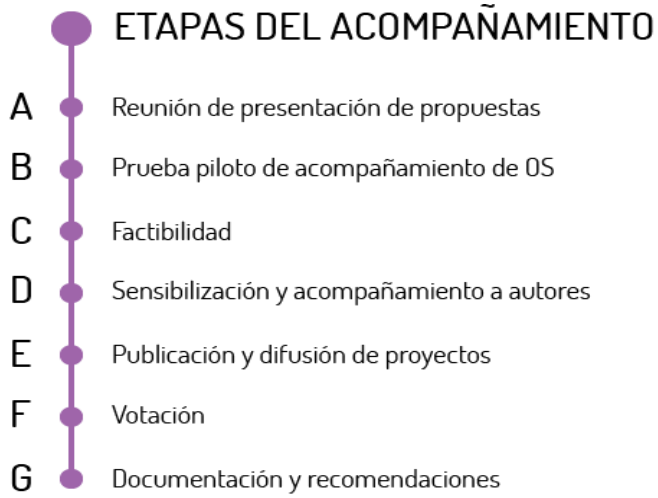
Los proyectos municipales de Rosario Participa, Foros Vecinales de Vicente López y Presupuesto Participativo de San Lorenzo no fueron experiencias de replicación simple y directa, tal como destaca Pablo Javkin, Secretario general del municipio Rosario en la cita mencionada. Por el contrario, requirieron la adaptación de la herramienta DemocracyOS al contexto, diseñando y prototipado colaborativamente con la ciudadanía nuevas funcionalidades y módulos. El Intendente de Vicente López, Jorge Macri, identifica el proceso adaptativo junto a las vecinas y vecinos del municipio en clave política:

"[Los Foros Vecinales] *es una de las políticas más queridas de nuestra gestión porque acercan la gestión a la gente y obligan a la política y a la burocracia a no tomar decisiones detrás de un escritorio, sino dando un debate y un intercambio de ideas permanente con los vecinos que siempre tienen ideas muy valiosas para aportar."*[30]

La diversidad de proyectos considerando su escala, geografía y temática que utilizaron DemocracyOS generaron desafíos y aprendizajes al incorporar la mirada territorial, en gran medida porque la organización fue realizando cambios y aplicando buenas prácticas entre los mismos.

El siguiente cuadro sintetiza la buena práctica consolidada en un proceso de activación territorial mediante 7 etapas de acompañamiento, cada una con objetivos puntuales y concretos. Se corrobora su aplicación en el caso del Presupuesto Participativo de Vicente López hacia 2017 y con miras a su aplicación madura en 2018 en el mismo municipio y replicado en el Municipio de San Lorenzo. De la implementación de cada etapa de acompañamiento la organización desprende actividades puntuales a fin de generar y extraer recomendaciones y puntos de mejora[31].

[29] Pablo Javkin, Secretario general del municipio Rosario, en Diario La Capital 11/07/2017.
[30] Jorge Macri, Intendente de Vicente López 2011-2015 y 2015-2019, en ocasión del lanzamiento del PPVL en marzo de 2013.
[31] Fragmento del Informe Narrativo Anual. Fuente: Sistema MEL de ALTEC.



Por ejemplo, desde la línea de presupuesto participativo y ante el desafío de 'ponerse al hombro' la estrategia de comunicación en territorio, se profesionalizó una estrategia de activación con la sociedad civil. Se confeccionó un protocolo de trabajo que fue madurando hacia un abordaje integral y articulado con actores del municipio. En Vicente López, por ejemplo, además del desarrollo de la plataforma digital se realizó acompañamiento a las organizaciones sociales, acompañamiento a autores de proyectos de Presupuesto Participativo, estrategia de Comunicación y análisis global de procesos 2017 con sugerencias para implementación en 2018. Se observa que *el éxito de la estrategia comunicacional para Vicente López, ideada por DeR, contrasta con los resultados de Rosario. Las diferencias en materia estética, la estructuración de la micro-segmentación publicitaria y diseño de calls-to-action fueron notables.*

> *"Para los proyectos los presupuestos participativos como el resto de los productos DeR, los aprendizajes de fueron aprendizajes de anecdotario sino que buscaron establecer un estándar específico de calidad"*[32]

En este sentido, **DeR ha logrado resignificar la tecnología desde el reconocimiento de sus actores offline, agregándole valor a su intervención en el territorio más allá de la plataforma cívica**. La apertura de la organización vehiculizan espacios offline para el diagnóstico, testeo de usabilidad, mesas de trabajo junto a las vecinas y vecinos, reuniones de trabajo con las administraciones públicas, entre otros. Ante la necesidad de mayor apoyo offline para la co-creación, como buena práctica se desplegaron talleres de testeo de usabilidad junto a la población destinataria[33] y capacitaciones con autoras/es de los proyectos más votados en la plataforma cívica.

> *"Hay una reconversión al 100% de la visión de dónde jugar el partido. Hoy hay un reconocimiento de los múltiples espacios de la movilización ciudadana y gobierno abierto, y no sólo en la contienda electoral."*[34]

La formalización del área de Activación territorial[35] se caracteriza como se observó, por la articulación con múltiples actores del sector público y la redefinición del punto de equilibrio offline-online. Según la mirada del equipo de DeR, el punto de equilibro que tradicionalmente identificaban en 50-50, a partir de la estrategia integral adoptada (con reuniones para presentar proyectos, piloto de acompañamiento, análisis de factibilidad de proyectos, sensibilización a la ciudadanía y difusión de proyectos).

III. 3. Un producto tecnológico consolidado y adaptado

[32] Testimonio del equipo de DeR. Fuente: Sistema MEL de ALTEC.
[33] Detalle de mejoras concretas a partir del testeo de usabilidad offline implementado en entrevistas individuales con perfiles sociodemográficos heterogéneos: 1. nuevo layout en el panel de administración, 2. aplicación del módulo de estadísticas, 3. catálogo para el filtrado de proyectos, 4. exhibición de proyectos ganadores, 5. incorporación de sección de estadísticas de la plataforma y del proceso de votación, 6. módulo de escrutinio, 7. módulo para la presentación de resultados y los datos, entre otras.
[34] Entrevista con Lucía Abelenda, Fundación AVINA (7-11-18).
[35] La misma cuenta con equipo específico para el seguimiento al protocolo de activación.

"Progresivamente, notamos que nuestro valor diferencial no pasaba tanto por la instalación de software sino por concebir estrategias de articulación y de participación que utilicen software."[36]

Considerando la estrategia de articulación y redes y el giro del modelo de intervención integral, parecería ser que los esfuerzos de la organización estuvieron puestos en mayor medida en el componente offline que en online de la iniciativa. Esto puede ser cierto siempre y cuando se reconozca la evolución de la plataforma y la importancia del producto tecnológico en la participación ciudadana. El principal logro que tuvo la dimensión técnico-operativa consistió en modelizar y **consolidar una cartera de productos tecnológicos (1.** audiencias públicas, 2. presupuestos participativos y 3. elaboración colaborativa de normas)**, a largo del tiempo lo suficientemente permeable a incorporar nuevas funcionalidades y módulos a partir de frecuentes procesos de co-creación y prototipado junto a actores offline.** Por ejemplo, se agregaron nuevas funcionalidades las plataformas de los municipios de Vicente López, Rosario y San Lorenzo: se jerarquizaron propuestas, botones para información adicional y botones para comunicarse con el autor del proyecto.

"Un cambio interesante que hicimos fue tener en cuenta a los distintos tipos de comunidad. Había OSC que no querían que cualquiera entrara y viera de qué estaban charlando. Ahora tenemos la posibilidad de configurar la plataforma como abierta, cerrada o semi-cerrada"[37]

El aprendizaje más contundente de estos años fue entender que la tecnología actúa (con notable eficiencia) como catalizador para el ejercicio más activo de la ciudadanía y que, para que un proceso de DemocracyOS funcione, el principal capital que debe ponerse en acto no es digital sino humano.

En la experiencia de la intervención municipal, los procesos enfocados en las plataformas de presupuesto participativo dejaron de tener solamente un fin partidista, resaltando la participación ciudadana en espacios comunitarios fomentada más allá de los espacios políticos. Como se observó anteriormente, ya no se piensa la herramienta digital aislada de los procesos territoriales, la articulación de redes sin vínculos de confianza entre actores plurales o la medición del rendimiento solamente en términos cuantitativos.

El acompañamiento de DeR -potenciado por alianzas con organizaciones de la sociedad civil organizada (escuelas, clubes deportivos, centros culturales, bibliotecas, entre otros)- arrojó resultados positivos en la cantidad de participantes de la plataforma cívica de cada municipio. Por ejemplo: la cantidad de participantes en el Presupuesto Participativo de Vicente López se incrementó un 155% en dos años, pasando de 26.537 personas (2016) a 44.247 personas (2017) y a 67.919 personas en 2018. En siete años de Foros Vecinales, la participación vecinal pasó de 1.200 a 69.000 personas, lo que representa 1 de cada 3 habitantes de Vicente López participa en alguna de las instancias del programa.[38]

A un año de haber incorporado por primera vez un perfil Ux al equipo de DeR, hoy es más frecuente diseñar y desarrollar pensando en un perfil de usuaria/o. El desafío de aprender UX en la práctica con el proyecto Portal de co-creación legislativa tuvo efectos positivos y rápidamente replicados como buena práctica en los proyectos municipios. Si bien todavía queda mucho camino por recorrer, en la actualidad la organización y el equipo de DeR van hacia que un diseño centrado en la persona usuaria sea considerado como un criterio estándar en los procesos participativos.

III. 4. Incorporando una perspectiva de género

"Hoy el enfoque de equidad de género es un criterio de acción y selección del equipo en la organización."[39]

El mercado regional de programación y desarrollo digital es liderado fuertemente por hombres,

[36] Fragmento del Informe Narrativo Anual. Fuente: Sistema MEL de ALTEC.
[37] Entrevista Agustín Frizzera y Pía Mancini (2015), DemocracyOS en Fondo Acelerador de Innovaciones Cívicas.
[38] Testimonio extraído de entrevista por escrito con el equipo de la Dirección General de Ejecución y Gestión de Proyectos de Vicente López.
[39] Testimonio de Agustín Frizzera, Director Ejecutivo, sesión de retroalimentación del Sistema MEL de ALTEC.

reproduciendo lógicas de relacionamiento desiguales en términos de capital social y experiencia por género. Desde la línea de género de ALTEC junto a la consultoría PARES, se ofreció una estrategia integral junto a las organizaciones grantees para el diagnóstico, plan de trabajo y socialización de lecciones aprendidas sobre la transversalidad de perspectiva de género e igualdad.

Los procesos de transformación cultural -especialmente en términos de género- llevan tiempo, apertura y decisión política para la incorporación de cambios a nivel institucional y en las prácticas cotidianas. El desafío en DeR consistió principalmente en **hacer conscientes desigualdades presentes en la cultura institucional y las prácticas cotidianas, dando lugar a contradicciones internas.** La reflexión a nivel organizacional permitió indagar en aspectos vinculados a la igualdad, los liderazgos, la división (sexual) del trabajo, las políticas de conciliación y los mecanismos de adopción de decisiones.

Si bien el camino de de-construcción es largo, DeR hizo cambios positivos (aunque todavía falta) en términos de paridad de género en el equipo rentado -60% hombres y 40% mujeres-, habiendo incorporado 2 desarrolladoras mujeres en el último año. Ello a su vez, se vincula con otro de los ejes de trabajo en la Línea de Género que fue el de resaltar la falacia de la tecnología como neutral. Se observa que la incorporación de dos perfiles mujeres permitió horizontalizar el equipo predominantemente masculino y habilitando a que emerjan ciertos malestares silenciados en la forma de trabajar.

A su vez, se establecieron cupos por género y se sacó provecho de los aportes de la consultoría para la confección de protocolos de lenguaje inclusivo para los productos y estrategias de comunicación.[40] Sumado a esto, se valoraron y potenciaron los liderazgos femeninos en la organización así como también la posibilidad de ampliar el universo de perfiles de usuarias/os en las aplicaciones como consecuencia de adoptar una noción de ciudadanía más compleja y dinámica. En este sentido, el desafío-aprendizaje más significativo se circunscribe en la **integración** de un **discurso de equidad de género hacia afuera con las prácticas internas** del equipo, las dinámicas de trabajo, y la distribución de responsabilidades y roles para la tomas de decisión; y en la **comprensión de la necesidad de que el enfoque de género atraviese todos los niveles** de la organización con paridad salarial y equipo funcional por género y todas las etapas del proyecto.

Efectivamente DeR ha comenzado sus primeros pasos hacia una incorporación efectiva de una perspectiva de género, si bien todavía queda mucho camino por recorrer. Por ejemplo, es necesario profundizar todavía más en la adopción real de un discurso de igualdad que interpele y reconozca a la ciudadanía en toda su pluralidad y diversidad. Algunos de estos puntos serán abordados en el último apartado del análisis del caso en V. Lecciones, desafíos y oportunidades.

III. 5. Internalizando una cultura evaluativa

"Ahora medimos los resultados de nuestra estrategia integral. Esto significó un cambio astronómico"[41]

La capacidad de monitoreo, evaluación y aprendizaje es una de las dimensiones del desarrollo organizacional analizadas. A partir de un acompañamiento cercano y asistencia técnica frecuente DeR ha logrado cambios positivos hacia la **elaboración de indicadores de resultado** (antes sólo tenían indicadores de progreso), el **diseño y aplicación de técnicas y herramientas de seguimiento de proyectos** e **instancias de evaluación y reflexión colectiva**. Estos 3 avances posibilitaron la **internalización de una cultura evaluativa**, estableciendo procesos definidos de M&E y cambios en las mentalidades del equipo.

Desde mediados de 2017, en el marco del diseño colaborativo de una Teoría de Cambio de ALTEC, DeR comienza una revisión profunda sobre la manera en que estaban dando seguimiento a sus proyectos. Es decir, qué estaban midiendo como progresos y resultados, y poder demostrar el éxito de DemocracyOS con métricas

[40] Fragmento del Informe de retroalimentación de la consultoría de Enfoque de Género liderada por PARES.
[41] Testimonio de Don Powa, Coordinador de Activación Ciudadana, Taller participativo con Democracia en Red. Octubre, 2018.

más ambiciosas. Agustín Frizzera vincula este cambio a las conversaciones y reflexiones en torno a la asesoría técnica en Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de ALTEC a cargo de ZIGLA.

> *"Nos convencimos de que nuestras métricas medían el rendimiento de nuestra herramienta digital más que el éxito de las estrategias que diseñamos"*[42]

DeR comienza sus primeros intentos en medir los resultados de las intervenciones en terreno, incorporando dos nuevos KPIs vinculados al éxito en la co-creación legislativa y el éxito de las iniciativas ciudadanas[43]. Se comienza a aplicar técnicas cuali-cuanti a nivel de la población usuaria de la plataforma cívica y la población destinataria de campañas de activación y comunicación en terreno. Si bien se constató cierta fluctuación en el seguimiento de los nuevos KPIs, si se aplicaron encuestas de satisfacción a población destinataria, entrevistas en profundidad a las administraciones municipales y talleres de usabilidad con perfiles sociodemográficos heterogéneos para la detección de mejoras de DemocracyOS.

> *"Se nota un avance del proceso. Cuando esto no está incorporado en la dinámica diaria es muy molesto e incómodo."*[44]

Con el objetivo de evaluar integralmente el proyecto, se instauraron la buena práctica de tener reuniones 'post mortem' como instancia de reflexión colectiva sobre los logros y aprendizajes; incluyendo observaciones del equipo y encuestas a nivel de aliada/o y usuaria/o. Su sistematización da lugar a un documento de cierre del proyecto a ser compartido con actores aliados y para la mejora continua de la gestión.

Al igual que la perspectiva de género, la cultura evaluativa lleva tiempo de adopción e internacionalización y, sobre todo, decisión política e institucional. La evidencia recolectada y sistematizada para que se analizaron e identificaron avances y resultados de la iniciativa DemocracyOS en municipios, surge del levantamiento y reporte de datos e información de la organización en terreno. Existen dificultades y desafíos en la falta y alternancia de datos reportados en las diversas instancias del Sistema MEL sobre participación online, volviendo poco probable el trazar tendencias o formular hipótesis sobre la contribución del componente offline a la participación ciudadana online.

IV. ALTEC & DEMOCRACYOS: ALCANCE Y RESULTADOS

> *"Imaginamos, diseñamos e implementamos innovaciones en el sistema político para abrir los procesos de decisión y redistribuir el poder"*[45]

El presente apartado analiza el alcance y los resultados del trabajo de Democracia en Red en el marco del acompañamiento y financiamiento de ALTEC durante el ciclo 2017-2018 dedicada a consolidar y los productos tecnológicos de presupuestos participativos a nivel municipal. La Fundación Democracia en Red (DeR) presentó la **iniciativa "DemocracyOS"** (ver VII. Anexo, Infografía #ALTEC2017 - DemocracyOS) basada en y homónima de la plataforma cívica desarrollada a partir del Fondo Acelerador de Innovaciones Cívicas. La iniciativa desplegada en tres territorios municipales de Argentina -Rosario, Vicente López y San Lorenzo- fue ejecutada en un plazo de 12 meses y con la aprobación de fondos por un monto total de 84.100 USD.

La experiencia municipal de DeR fue escalonada y distinta en los tres casos a causa, principalmente, al contexto municipal y el tipo de vínculo que la organización logró establecer con cada gobierno local. Al comienzo de ALTEC DeR ya trabajaba junto a Rosario y Vicente López, y proponía sumar un tercer municipio.

[42] Testimonio de Agustín Frizzera, DIrector Ejecutivo, Taller participativo con Democracia en Red. Octubre, 2018.
[43] Los KPIs incorporados son: (1) Sugerencias aceptadas en determinado proyecto ("éxito en co-creación legislativa") y (2) Proyectos de ley/ideas promovidas de "abajo-arriba" ("éxito en iniciativa ciudadana").
[44] Testimonio de Don Powa, Coordinador de Activación Ciudadana, Taller participativo con Democracia en Red. Octubre, 2018.
[45] Ver: www.democraciaenred.org

En 2016 las autoridades municipales de Rosario, la primera ciudad Argentina en implementar el Presupuesto Participativo (PP), convocó a DeR para asesorar y colaborar en su presupuesto participativo y desarrollar un portal digital que favorezca y encauce los distintos canales de participación ciudadana. Un año después el municipio de Vicente López le propone a DeR acompañar y potenciar su iniciativa creada e implementada ininterrumpidamente desde 2012: Foros Vecinales - presupuesto participativo (PPVL). Finalmente, en 2018 se suma la Municipalidad de San Lorenzo.

Desde una *perspectiva de proyecto*, DemocracyOS se propuso lograr:

> *"un mayor número de ciudadanas-os incorporándose a procesos participativos que obtienen resultados en términos de políticas públicas".* Contemplando la *"promoción dentro de las estructuras estatales de nuevos valores, experiencias y procesos que promoverán un modelo de administración pública con mayor apertura."*[46]

El estudio de caso utilizó un *enfoque de análisis* desde la Teoría de Cambio (TOC) de ALTEC[47] para orientar modelos de intervención de tecnología cívica en América Latina tomando en cuenta el propósito y objetivos desde la perspectiva de proyecto.

[46] Atendiendo al propósito, el proyecto elaboró un objetivo general para que la *"plataforma cívica DemocracyOS modifique efectivamente el despliegue participativo en tres distritos"* y tres objetivos específicos a nivel municipal: (a)incorporar 'inputs-ciudadanos' para ser tenidos en cuenta por las administraciones públicas a la hora de proyectar obras, planes o actos administrativos, (b) promover procesos de co-gestión entre los estados municipales y la ciudadanía, y (c) aumentar la cantidad de proyectos de Ley promovidos por la ciudadanía. Fuente: Propósitos y objetivos descritos en el documento "Formato narrativo" presentado a la convocatoria y selección de ALTEC en 2017.

[47] La Teoría del Cambio es un proceso continuo de análisis-reflexión-aprendizaje basado en la acción. Con el apoyo técnico de ZIGLA, se formuló una ToC para ALTEC con el propósito de actualizar su visión respecto del Ecosistema de Tecnologías Cívicas en constante maduración, y adecuarla a los cambios del contexto emergente.

RESULTADOS Y ALCANCE

Experiencia municipal: Rosario, Vicente López y San Lorenzo

(9) el reconocimiento público de los gobiernos municipales dan cuenta de que las plataformas son canales efectivos para movilizar proactivamente la participación y compromiso de la ciudadanía en sus distritos

3. INCIDENCIA E IMPACTO

(8) mayor incidencia en segmentos de la población identificados como prioritarios por las autoridades municipales, a partir de estrategias de sensibilización offline y difusión en redes sociales

(7) mayor transparencia en los procesos de presupuesto participativo a partir de la publicación de la toma de decisiones y seguimiento de obras aumentaron la legitimidad de la particiáción ciudadana online

2. LANZAMIENTO Y SENSIBILIZACIÓN

(6) el despliegue participativo online en las tres plataformas municipales en favor de promover el ejercicio de la ciudadanía

(5) las estrategias de sensibilización presencial con vecinas y vecinos, autores de propuestas y votantes y la difusión mayoritariamente online y general, promovió visibilidad a las plataformas municipales

(4) lanzamiento de tres plataformas, adoptadas e incluidas en los portales municipales de Rosario, Vicente López y San Lorenzo, y liderando cinco procesos revisión y actualización para potenciar su accesibilidad y uso consolidado

1. DISEÑO Y DESARROLLO

(3) los procesos de co-creación offline potenciaron el prototipado, la adaptación al contexto municipal y la usabilidad de las plataformas municipales

(2) los acuerdos formales junto a los tres gobiernos municipales y redes colaborativas con la sociedad civil permitieron movilizar recursos monetarios y capacidades técnicas y profesionales

(1) procesos de diagnóstico offline junto a referentes de gobiernos municipales y sociedad civil organizada para la generación de mejoras concretas en las plataformas municipales

A fin de una ordenada narrativa, se consideró la experiencia y propósito de DemocracyOS recorriendo la hoja de ruta de ALTEC desde una lógica de resultados[48]. A continuación, se presentan gráficamente y se describen **9 resultados relevantes alcanzados** a nivel de 1. Diseño y desarrollo tecnológico, 2. Lanzamiento y sensibilización de la ciudadanía y actores clave, y 3. Incidencia e impacto de la iniciativa.

IV. 1. Diseño y desarrollo

Para el diseño y desarrollo tecnológico se identificaron resultados en torno al diagnóstico de las problemáticas sociales que afectan el ejercicio de la ciudadanía en cada municipio, los acuerdos formales y redes colaborativas con administraciones públicas y actores clave, y los procesos de co-creación offline y online liderados por la organización.

Considerando la recurrente baja participación ciudadana y la necesidad de abrir procesos de decisiones en asuntos públicos, DeR llevó adelante **(1) procesos de diagnóstico offline junto a referentes de gobiernos municipales y sociedad civil organizada para la generación de mejoras concretas en las plataformas municipales.** Se llevaron adelante instancias de entrevistas en profundidad para el caso de Rosario y Vicente López y un taller participativo en San Lorenzo. DeR generó además sociogramas[49] con relaciones digitales (uno por municipio). En total se realizaron 27 instancias de diagnóstico con una muestra de total de 33 personas referentes de los gobiernos municipales y sociedad civil organizada.

Un ejemplo de mejoras concretas refiere a los sociogramas de Rosario y Vicente López dieron cuenta de falencias en la estrategia de armado de redes al visualizar actores clave participantes del armado de propuestas y votación del presupuesto participativo que se habían pasado por alto.

Procesos de diagnóstico por municipio

		Rosario	Vicente López	San Lorenzo
Entrevistas en profundidad	# espacios	11	15	-
	# participantes	11	16	-
Taller participativo	# espacios	-	-	1
	# participantes	-	-	6

Fuente: elaboración propia a partir de datos reportados en el Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de ALTEC.

A modo evaluativo, es posible destacar dos aspectos positivos y una oportunidad de mejora en los procesos de problematización liderados por DeR. Primeramente y considerando la experiencia general en el escenario municipal, se evidenció un aumento progresivo hacia procesos más abiertos y participativos en las distintas etapas de intervención de DeR. Inicialmente se había comenzado a trabajar junto a los municipios de Rosario y Vicente López sin un claro diagnóstico de situación. La identificación de desafíos y aprendizajes durante la ejecución en terreno y al articular con distintos actores hizo consciente la falta de un diagnóstico en una estrategia ya comenzada.

[48] Sintéticamente, la hoja de ruta propone un punto de partida de las iniciativas en la identificación de problemáticas sociales caracterizadas como causas estratégicas sobre las que se integra y publica conocimiento de calidad. A partir de ello, las iniciativas promueven la articulación de actores clave en espacios de co-creación para el diseño y desarrollo de soluciones de tecnología cívica. La participación ciudadana online/offline alrededor de estas soluciones de tecnología cívica tiende a crecer y a consolidar evidencia significativa sobre la cual la ciudadanía promueve campañas y acciones de incidencia. La lógica sistemática de este proceso sostenido en el tiempo tiende a generar condiciones para un mejor ejercicio de la ciudadanía que favorece cambios positivos en prácticas de efecto colectivo.

[49] Se construyeron mapas de relaciones digitales en base a los perfiles en redes sociales de dos administraciones públicas, Rosario y Vicente López, utilizando netvizz y gephi.

Segundo, la pluralidad en la muestra de referentes de administraciones públicas involucrados en las entrevistas también fue *in crescendo*. Mientras que en Rosario se realizaron 2 entrevistas con áreas distintas a la dedicada exclusivamente a la participación ciudadana, en Vicente López se triplicó (6 entrevistas a 6 áreas distintas). Sumando los aprendizajes que dejaron Rosario y Vicente López, se optó por llevar a cabo un taller de diagnóstico participativo en San Lorenzo.

> *"En esta etapa se pudo indagar acerca de la percepción de los ciudadanos, representantes de organizaciones de la sociedad civil y funcionarios sobre el presupuesto participativo y valorizar el análisis de los datos recolectados en las instancias anteriores"*[50]

El punto de mejora refiere a la necesidad evidenciada de realizar diagnósticos de situación al inicio de la intervención. A partir del acompañamiento técnico de ALTEC se buscó revalorizar la necesidad de llevar a cabo procesos de problematización participativa con perspectiva de igualdad de género desde un comienzo de la intervención. Asimismo, las entrevistas en profundidad y creación de sociogramas siguen siendo estrategias de carácter normativo.

El segundo resultado refiere a **(2) los acuerdos formales junto a los tres gobiernos municipales y redes colaborativas con la sociedad civil permitieron movilizar recursos monetarios y capacidades técnicas y profesionales.** El ejercicio proactivo de relacionamiento y cultivo de vínculos tanto con las administraciones municipales como con la sociedad civil organizada, es un resultado previamente analizado en el giro hacia una estrategia de intervención integral (ver III. 2. Giro hacia un modelo de Intervención Integral). La estrategia de relacionamiento y armado de redes de DeR se caracterizó por ser focalizada e intensiva con los gobiernos municipales de Rosario, Vicente López y San Lorenzo.

Si bien los acuerdos formales son el puntapié de los proyectos, los mismo son reconocidos por las administraciones públicas como un paso más hacia nuevos canales de participación vecinal. Así lo expresa Diego Gismondi, Subsecretario de Innovación Pública de San Lorenzo:

> *"Éste acuerdo significa un gran avance para la participación ciudadana en la construcción de políticas públicas."*[51]

Es posible distinguir la estrategia de relacionamiento de DeR en términos de producto y resultados. Por un lado, se logra la formalización de tres acuerdos municipales (meta del proyecto) otorgando un marco legal y legítimo de trabajo conjunto[52]. Incluso durante el ciclo de ALTEC se sumaron nuevos convenios, decretos y contratos en cada municipio. Por otro lado, en términos del involucramiento y compromiso resultante de las alianzas formales se evidencia, además, en la movilización de recursos del sector público de USD 37.000 y +30 hs de trabajo humano, y especies como acceso a base de datos con contactos y disponibilidad de espacios para reuniones de sensibilización. Sin embargo, respecto a esto último, se verá más adelante como los logros se complejizan y se establecen diferencias entre municipios.

DeR desplegó una estrategia de relacionamiento exploratoria aunque intencional, estableciendo alianzas formales e informales con múltiples organizaciones interesadas. Se identificaron dos alianzas de carácter técnico: una con SantaLab[53] y Virtuágora[54] para San Lorenzo. Asimismo, se establecieron vínculos externos a

[50] Fragmento del Informe Narrativo Anual. Fuente: Sistema MEL de ALTEC.
[51] Fuente: https://sl24.com.ar/2018/07/el-presupuesto-participativo-de-san-lorenzo-contara-con-una-plataforma-de-votacion-on-line/
[52] Otra de las metas del proyecto consistía en la incorporación y adopción de DemocracyOS en al menos dos portales municipales. La misma ha sido superada.
[53] SantaLab es el nombre de los laboratorios de innovación ciudadana de Santa Fe. Se trata de una interfaz de colaboración que reúne iniciativas ciudadanas innovadoras que trabajan en líneas de innovación co-gestionadas desde la cuádruple hélice de la innovación: Estado, ciudadanía, organizaciones y empresas. El proyecto es parte de la red de Innovación Ciudadana de la Secretaría General Iberoamericana.
[54] Virtuágora es una plataforma digital abierta, open source, de participación ciudadana que implementa y reinventa nuevas dinámicas para la participación y la colaboración en la construcción de ideas, debates, propuestas, procesos e innovaciones sociales, abriendo paso a repensar procesos más ágiles, ricos en contenido, y apertura, para una democracia adaptada a nuestros tiempos.

la intervención en municipios y a nivel nacional con el Congreso de la Nación para el desarrollo, instalación y puesta en funcionamiento de una plataforma de Consulta Pública[55] y con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En su totalidad, DeR logra resultados positivos en la movilización total de aproximadamente USD 78.000 y 312 hs de recursos humanos de diferentes sectores sociales. En este sentido, las alianzas con actores clave y la movilización de recursos son indicadores relevantes a la hora de dimensionar el compromiso asumido.

El tercer resultado aborda **(3) los procesos de co-creación offline potenciaron el prototipado, la adaptación al contexto municipal y la usabilidad de las plataformas municipales.** Los múltiples espacios de co-creación[56] promovidos por DeR en el marco de ALTEC, refieren al ejercicio colaborativo de la mano de las/los usuarias/os de las plataformas cívicas, aliadas/os en terreno y la ciudadanía en general.

Respecto a los procesos de elaboración de las plataformas cívicas municipales, sólo Vicente López tuvo espacios de co-creación mixta (online/offline), mientras que en Rosario y San Lorenzo se llevaron a cabo de manera presencial y colegiada en foros *ad hoc*. A partir de los espacios de participación offline, habiendo aplicado entrevistas individuales con perfiles sociodemográficos heterogéneos, se corroboraron avances en instancias de testeo de usabilidad y la detección de mejoras del software DemocracyOS. Así lo expresa la Lic. Pamela Niilus, Directora General de Participación Ciudadana de Vicente López:

> *"Tanto en 2017 como en 2018, desarrolladores y programadores de Democracia en Red participaron, junto a nuestro equipo coordinador, de reuniones para definir, presentar y modificar funcionalidades de la plataforma. El resultado fue muy bueno, con excelente receptividad por parte de DeR."*[57]

Los procesos de co-creación liderados por DeR dejaron más de 100 hs. de co-creación en 9 espacios y junto a 80 participantes (6 de cada 10 participantes eran mujeres) referentes de gobiernos municipales y provinciales, universidades y academia, organizaciones sociales, movimientos y colectivos y partidos políticos.

Espacios de Co-Creación por municipio

		Rosario	Vicente López	San Lorenzo	total espacios	total participantes
Entrevistas UX	# espacios	1	4	1	9	80
	#participantes	4	5	1		
Talleres para prototipo	# espacios	3				
	#participantes	70				

Fuente: elaboración propia a partir de datos reportados en el Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de ALTEC.

Como se afirmó, resulta positivo cómo las instancias de co-creación dieron lugar a aportes de la ciudadanía que redundaron en mejoras técnicas concretas.

A modo de ejemplo, para las tres plataformas cívicas se generaron nuevos layout en el panel de administración, catálogos para el filtrado de proyectos, exhibición de proyectos ganadores, módulos de escrutinio y módulos para la presentación de resultados y los datos (éste último sólo para Vicente López y San Lorenzo). En San Lorenzo la apuesta fue mayor al incorporar un módulo de estadísticas del proceso de votación con registros verificados de votantes, con apertura por género, tipo de votación elegida y cantidad de votantes diferenciando barrio y distrito. Se aplicó, además, un módulo para envío de recordatorios a quienes aún no habían votado.

No es solo código, también es un equipo con conocimientos para debatir y plantear estrategias que acompañen las instancias públicas, abiertas y presenciales con las instancias digitales.

[55] Acuerdo Formal en formato de Orden de compra por la H. Cámara de Diputados de la Nación, 02/08/18.

[56] ALTEC entiende por espacio de co-creación a partir de la caracteriza de desplegar dinámicas presenciales y/o virtuales con una participación simétrica entre partes y donde el valor radica en la calidad de las contribuciones de las/os participantes.

[57] Testimonio extraído de entrevista por escrito con el equipo de la Dirección General de Ejecución y Gestión de Proyectos de Vicente López.

Cabe aclarar que durante 2017-2018, la organización generó espacios de participación offline no vinculados a las experiencias municipales. Estrictamente, no se consideraron para este análisis donde los objetivos y propósitos se circunscriben a los tres territorios municipales. Empero, se destacan los siguientes datos: 17 mesas de trabajo de Gobierno Abierto con 118 participantes, 6 espacios de sensibilización con 233 participantes y 4 espacios de discusión con 470 participantes.

IV. 2. Lanzamiento y sensibilización

El desarrollo de plataformas cívicas para la participación de la ciudadanía y mediante la utilización de DemocracyOS ha sido el activo histórico de DeR. A partir de las diversas estrategias para el diseño y desarrollo tecnológico, ha sido posible obtener resultados en términos de **(4) lanzamiento de tres plataformas, adoptadas e incluidas en los portales municipales de Rosario, Vicente López y San Lorenzo, y liderando cinco procesos revisión y actualización para potenciar su accesibilidad y uso consolidado.** Las plataformas cívicas para la promoción, fundamentalmente, del presupuesto participativo fueron Rosario Participa, Foros Vecinales de Vicente López y Presupuesto Participativo de San Lorenzo.

Las plataformas han tenido una satisfactoria respuesta por parte de los mandos medios de las administraciones públicas y buen reconocimiento a nivel político. En el caso de Vicente López, el Ing. Oscar Núñez, Director General de Ejecución y Gestión de Proyectos, destaca la mejora en la gestión de la información:

> *"Si bien la curva cantidad de participantes nunca dejó de crecer desde 2012, en 2017 y 2018 logramos mejorar la gestión de la información sobre el programa. Al desarrollar una plataforma web con DemocracyOS, pudimos concentrar la mayor cantidad de datos en ella y mejorar nuestras estadísticas sobre participantes, propuestas y proyectos."*[58]

En términos técnicos y comparando las plataformas cívicas, la de Rosario es la única que cuenta con un enfoque de seguridad y protección de datos, siendo la misma delegada al municipio, e incluyendo API. En temas de apertura de datos, el municipio de Vicente López es el único caso que decidió avanzar en una política pública de apertura de datos en su plataforma cívica. Ningún caso aplicó un enfoque en UX para públicos específicos como minorías, género, etnias, entre otras posibles aperturas.

El resultado sobre **(5) estrategias de difusión online en redes sociales, sensibilización offline junto a vecinos/as y capacitaciones y autores/as de proyectos, promovieron la visibilidad y votación en las plataformas municipales.** Aquí se refiere a acciones para visibilizar y dar a conocer la plataforma cívica y/o la problemática social con el objeto de generar un cambio de actitud u opinión en la audiencia. DeR ha realizado múltiples estrategias de sensibilización y difusión a nivel municipal con un equilibrado balance de acciones offline-online. Las acciones de sensibilización se realizaron en su mayoría de manera offline mientras que la

[58] Testimonio extraído de entrevista por escrito con el equipo de la Dirección General de Ejecución y Gestión de Proyectos de Vicente López.

difusión y comunicación fue 100% online. Este balance offline-online es destacable, en función de los desafíos recurrentes del Ecosistema de Tecnología Cívica.

En total, las acciones para la participación ciudadana alcanzaron a 72.945 habitantes y representando a 38 organizaciones de Rosario, Vicente López y San Lorenzo. Evidenciando una ampliación y consolidación de la activación en territorio, la identificación de oportunidades y los nuevos puntos de equilibrio de estrategias offline-online.

En general, DeR lideró 17 acciones de sensibilización (45 horas totales) en formato de eventos, cursos, talleres, foros y espacios de discusión. Los esfuerzos colectivos de sensibilización de las plataformas cívicas y activación territorial alcanzaron a 996 personas, entre ellas vecinas y vecinos, autores de proyectos, equipo funcionario, técnico y político de distintas áreas de las administraciones públicas municipales y provinciales y referentes de organizaciones sociales, movimientos y partidos políticos.

Los eventos de sensibilización, talleres de capacitación, espacios de discusión y foros se caracterizaron por realizarse con otros actores aliados. La evidencia proporcionada muestra una fuerte articulación con varios organismos gubernamentales, tanto para la organización de las actividades como en la presencia y participación en las mismas. En este sentido, se identificaron por lo menos 8 organizaciones que han participado en más de una actividad de sensibilización.

En líneas generales, los equipos de las administraciones públicas expresan satisfacción a la hora de hablar de la experiencia de DeR en territorio para acciones de comunicación y sensibilización. En el caso de Vicente López, las acciones fueron talleres de comunicación destinados a representantes y promotoras/es de proyectos que participaron de la votación (2 talleres en 2017 y 4 en 2018).[59]

> *"Sumamos herramientas muy valiosas para ciudadanos y OSC como los talleres de comunicación de proyectos y el acompañamiento para determinadas organizaciones que buscamos movilizar."*

Es interesante el punto de mejora coincidente entre los miembros del equipo de Participación Ciudadana de Vicente López sobre la cierta distancia entre DeR y los grupos de vecinas y vecinos participantes.

> *"La metodología que utilizan en los talleres es muy buena pero nos parece que por momentos se genera una distancia relacionada con el uso del lenguaje, que se presenta demasiado técnico o propio de determinado grupo etario, quizás más cercano a las herramientas tecnológicas. Teniendo en cuenta que el público de los talleres tiene un promedio de más de 50 años, opinamos que el principal desafío es utilizar un lenguaje más amigable, accesible, intentando traducir o explicar siempre todo término propio de la tecnología de la información y la comunicación para que pueda ser más provechoso para los participantes."*[60]

A su vez, se realizaron 11 acciones de difusión y comunicación junto a las áreas de comunicación y participación ciudadana de las administraciones municipales en formato de mailing, publicidad online, campañas de comunicación y votación y posteos en redes sociales. Las estrategias fueron tanto masivas con acceso y una de base de datos municipales (base de datos de 110.000 personas con un 10% de tasa de apertura), como segmentadas según edad y género (éste fue el caso de San Lorenzo con jóvenes). Los esfuerzos colectivos en las acciones de difusión entre los tres municipios alcanzaron a 71.949 habitantes.

Es posible evaluar el resultado sobre **(6) el despliegue participativo online a partir del aumento en la cantidad y diversidad de las propuestas ciudadanas presentadas en las plataformas municipales.** El desarrollo y posicionamiento de las plataformas municipales no son un fin en sí mismo. Por el contrario, se

[59] Testimonio extraído de entrevista por escrito con el equipo de la Dirección General de Ejecución y Gestión de Proyectos de Vicente López.
[60] Testimonio extraído de entrevista por escrito con el equipo de la Dirección General de Ejecución y Gestión de Proyectos de Vicente López.

espera que el uso consolidado de la tecnología cívica mejore y amplíe el ejercicio de la ciudadanía en pos de cambios positivos de efecto colectivo. DemocracyOS y las plataformas cívicas municipales han sido mencionados 52 veces, de las cuales 33 han sido en medios masivos de comunicación locales y provinciales y 2 en medios nacionales. Sumado a esto, 13 referentes de gobiernos municipales y 1 de gobiernos provinciales han mencionado al proyecto. Un ejemplo positivo son las referencias públicas que los tres municipios tuvieron de parte de sus máximos referentes políticos. La referencia pública de la Intendenta de Rosario, Mónica Fein, en la apertura de sesiones legislativas provinciales respecto de Rosario Participa como política pública de participación ciudadana en el presupuesto participativo.

> *"Trabajamos en una democracia de más intensidad, más vibrantes que ofrezcan nuevas herramientas a los vecinos y vecinas que dialoguen con el Estado. A un año de su puesta en marcha el total Rosario Participa, sumó la adhesión de 60 mil rosarinos y rosarinas."*[61]

A fin de sustentar dicho resultado, se tomaron en cuenta indicadores respecto de la cantidad de personas usuarias totales y activas, visitas totales y únicas, y nivel promedio de satisfacción de las plataformas cívicas. Aumentó significativamente la movilización online a partir de la participación en la votación de las propuestas ciudadanas. En la última edición de Rosario de 2018 participaron más de 107.000 personas, la votación más alta desde que el Presupuesto Participativo se desarrolla en la ciudad[62]. En Vicente López, la participación aumentó de manera notable: en sólo dos ediciones[63] aumentó más del 160%[64]. En la primera versión de la plataforma de San Lorenzo, que se sumó a la tradicional urna móvil, la participación en la votación aumentó un 36%[65].

Comenzando por la cantidad de personas usuarias en las plataformas municipales, ha sido posible contrastar el despliegue participativo real entre 2017 y 2018 respecto de la meta planificada en el proyecto para personas usuarias totales (mínimo 5.000 por plataforma). Las personas usuarias son superadas 8,4 veces en Rosario, mientras que en Vicente López la meta se alcanza en un 83% y apenas un 15% en San Lorenzo. La tasa de personas usuarias activas es un indicador relevante para aproximarse a la participación real en la plataforma, aunque la iniciativa ha reportado datos de manera alternada en el tiempo y entre municipios.

Segundo, el alcance en términos de visitas mensuales totales y únicas es diferente en cada municipio. El período de 3er reporte muestra un salto significativo en la cantidad de visitas mensuales totales y únicas tanto en Rosario como Vicente López. Respecto a la duración media de sesión, la falta y frecuencia en los datos reportados no permitieron generar un análisis consistente. Los datos proporcionados dan lugar a más interrogantes (ver debajo) que análisis evaluativo.

Visitas totales y únicas mensuales y duración media en segundos

		Rosario	Vicente López	San Lorenzo
1er período	Visitas Totales	57.696		sin datos
	Visitas Únicas	45.554		
	Duración media de la sesión (en segundos)	195		
2do y 3er período	Visitas Totales	14.137	40.223	7.071
	Visitas Únicas	11.270	28.711	4.531
	Duración media de la sesión (en segundos)	148	151	256

Tercero, se realizaron encuestas de satisfacción de personas usuarias de las plataformas, aunque se reportó en una sola instancia cada municipio. Para el caso de Rosario y San Lorenzo se superó la meta planteada del

[61] Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=L684ObXtr3E&feature=youtu.be&t=51m13s
[62] Nota periodística: https://www.elciudadanoweb.com/votaron-dispensers-publicos-de-agua-con-cargador-usb-solar/
[63] Desde que Democracia en Red participa del proceso, en 2016.
[64] El total de votantes pasó de 26.537 a 67.919 personas.
[65] El total de votantes pasó de 1.193 a 1.625 personas.

75%[66]. En Rosario el grado alcanzó 7,91 puntos en una escala que va del 1 al 10 mientras que en San Lorenzo se alcanzó 4,6 puntos en una escala que va del 1 al 5. Para el caso de Vicente López se alcanzó un puntaje menor (3,7) en una escala que va del 1 al 5. En ésta última se destaca que la encuesta es más del doble de la cantidad de personas usuarias comprometidas de Rosario. En este sentido, hubiese sido interesante ver la evolución del grado de satisfacción de la plataforma en el plazo de ALTEC.

Grado de satisfacción de personas usuarias comprometidas

	Rosario	Vicente López	San Lorenzo
grado de satisfacción	7,91	3,73	4,6
escala	1 a 10	1 a 5	1 a 5

Fuente: elaboración propia a partir de datos reportados en el Sistema MEL de ALTEC.

IV. 3. Incidencia e impacto

Como se analizó previamente, la experiencia de DemocracyOS tuvo avances a nivel de diseño y desarrollo y de lanzamiento y sensibilización de la iniciativa. DeR ha logrado problematizar la participación ciudadana, cultivar alianzas con administraciones públicas y redes con la sociedad civil organizada, y conducir procesos de co-creación junto a actores clave. Asimismo, se ha logrado implementar DemocracyOS a nivel municipal en tres municipios argentinos, gestionando procesos de actualización y adopción de mejoras, liderando estrategias de difusión y sensibilización en territorio que potencien el uso online y despliegue participativo de la ciudadanía.

Por un lado, se observó una **(7) mayor transparencia en los procesos de presupuesto participativo a partir de la publicación de la toma de decisiones y seguimiento de obras aumentaron la legitimidad de la participación ciudadana online.** En cada caso, las plataformas fueron incorporando módulos y ajustes tecnológicos al servicio de la ciudadanía. Por primera vez en Vicente López se desarrolló un sistema de monitoreo online de los avances en obras ejecutadas. A la par, en Vicente López y San Lorenzo se desarrolló una sección de datos y documentos históricos e información pública, siguiendo estándares de datos abiertos. Los datos de votación en San Lorenzo estuvieron incluso abiertos por distrito y género.

Por otro lado, hubo una **(8) mayor incidencia en segmentos de la población identificados como prioritarios por las autoridades municipales, a partir de estrategias de sensibilización offline y difusión online en redes sociales.** Si bien cada caso implica un acuerdo particular y cultivación de alianzas con las administraciones públicas locales, en general Democracia en Red logró la elaboración y gestión de un plan integral de comunicación. En Vicente López, la comunicación en redes sociales alcanzó el 67% de la población del distrito, con foco en barrios de menores recursos y aumentó la cantidad de propuestas para esos barrios y el número de votos[67]. En San Lorenzo, se alcanzó el 80% de la población del distrito[68] y se dinamizó un canal de comunicación exclusivo[69] con especial incidencia del segmento más joven que pasó de un 30% a más de un 40% del total de votantes. En Rosario la plataforma incorporó secciones para la participación de “Consultas”, “Ideas”, “Desafíos” y “Voluntariado Social”. El volumen de “Consultas” se cuadruplicó en 2018.

[66] En el último reporte registrado por el Sistema MEL, se menciona en el caso de Vicente López, la encuesta de satisfacción a las personas usuarias se encuentra en proceso.
[67] Los barrios más desfavorecidos del municipio (Carapachay y Florida Oeste) son los que más necesitan del Estado. Así, se definió inversión en pauta de comunicación orientó a estos barrios una inversión superior al promedio. Los resultados se notan: respecto de lo sucedido en 2017, en Carapachay aumentó un 55% el número de proyectos a votación (de 9 a 14) y un 73% la cantidad de votos. En Florida Oeste, el aumento en el número de propuestas fue de un 25% (de 20 a 25) y de un 15% en cantidad de votos.
[68] Un total de 37.280 personas en redes sociales.
[69] Un total de 140.000 personas en redes sociales. Más de 100 posteos en redes sociales, que contaron con más de 16.000 interacciones. El incremento de la cantidad de votos se debe leer a la luz de estos números.

Finalmente, **(9) el reconocimiento público de los gobiernos municipales dan cuenta de que las plataformas son canales efectivos para movilizar proactivamente la participación y compromiso de la ciudadanía en sus distritos.**

> *"Estamos muy contentos porque participaron más de 107.000 rosarinos. Se ha superado la cantidad de votos online de años anteriores, lo cual demuestra que esta herramienta se sigue consolidando como un lugar de diálogo, participación y control ciudadano"*
>
> *Gustavo Zignano, Secretario General del Municipio*

> *"El sitio web es mucho mejor que el que teníamos antes, permite consultar todos los proyectos, promoverlos en redes sociales y compartirlos a través de WhatsApp, lo que posibilita que las comunidades promuevan sus proyectos mucho mejor que antes."70*
>
> *Jorge Macri, Intendente de Vicente López*

El valor cívico de la propuesta es destacada, también, por el Intendente de San Lorenzo, Leonardo Raimundo:

> *"Es muy saludable, puesto que los vecinos, que conocen como nadie las problemáticas de sus barrios e instituciones, se involucran en la presentación, la promoción y la votación de los proyectos. Esta herramienta es muy importante porque genera ciudadanía e identificación con el patrimonio público."*[71]

A nivel de incidencia e impacto, la experiencia de DeR ha logrado avances. Existen condiciones favorables en pos de resultados significativos en el mediano plazo. Un ejemplo es la cantidad de propuestas ciudadanas presentadas y seleccionadas mediante votación online, de alcance micro-local para abordar problemáticas de infraestructura, medio ambiente, seguridad y tránsito, deporte, salud y cultura en el municipio. O, también, la promoción de los procesos de co-gestión entre los estados municipales y la ciudadanía.

Consecuentemente, la incidencia de DeR en el escenario municipal junto a sus gobiernos hizo posible la incorporación del rol y potenciación del uso innovador de la tecnología cívica. Sin embargo, los gobiernos municipales de Rosario, Vicente López y San Lorenzo adoptaron DemocracyOS con el propósito de potenciar sus políticas de participación ciudadana en asuntos públicos. En otras palabras, no se han logrado resultados significativos a nivel de incidencia e impacto aunque la experiencia municipal de DeR tiene perspectiva de seguir avanzando hacia el cumplimiento de logros[72] en materia de reconocimiento y movilización de la ciudadanía.

V. LECCIONES, DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

En base a los hallazgos del estudio de caso, esta quinta sección tiene por finalidad profundizar en las lecciones aprendidas, los desafíos y las oportunidades que tiene por delante la organización Democracia en Red (DeR) y su propuesta a nivel municipal. Se espera que dichas reflexiones sirvan de puntapié para avanzar y consolidar transformaciones significativas tanto para DeR como para otras organizaciones e iniciativas de tecnología cívica en la región.

V. 1. Institucionalización de procesos de participación ciudadana

A estas alturas comprendemos ya que el desarrollo y posicionamiento de un desarrollo tecnológico, en este caso las plataformas municipales con adopción de la herramienta DemocracyOS, no son un fin en sí mismo. Es central la incidencia que producen en el contexto los efectos en las condiciones de vida de la ciudadanía. En otras palabras, el propósito consiste en que el uso consolidado de la tecnología cívica mejore y amplíe el

[70] Nota periodística: https://www.quepasaweb.com.ar/jorge-macri-votacion-foros-vecinales-2017/
[71] Fuente: https://sl24.com.ar/2018/09/san-lorenzo-en-que-proyectos-se-invertira-el-dinero-del-presupuesto-participativo-mira-la-lista/
[72] Por ejemplo, aumentar la cantidad de proyectos de Ley promovidos por la ciudadanía.

ejercicio de la ciudadanía en pos de cambios positivos de efecto colectivo. En este sentido, el valor de las iniciativas de tecnología cívica e innovación política deben analizarse también a partir de sus resultados e impactos.

En términos de impacto, los desafíos a futuro son varios y complejos respecto de cómo generar participación genuina. La experiencia de DeR da cuenta de ciertos obstáculos a la hora de lograr movilizar masivamente a la ciudadanía en general y a las organizaciones sociales en particular. Las organizaciones tienen, además, dificultades en impulsar procesos de participación inclusivos. En este sentido, cabe preguntarse: ¿qué actividades se realizaron antes de convocar a la votación en espacios de participación? ¿Cómo se informó a la ciudadanía sobre la votación? ¿A qué hora se realizaron esas invitaciones? ¿En qué perfiles de actores y de cuáles sectores se pensó a la hora de convocar? Preguntas que sin duda, son necesarias de responder a la hora de pensar una estrategia de participación ciudadana.

Considerando que existe un desinterés en la participación a nivel regional, las oportunidades surgen en la necesidad de **empujar con mayor fuerza y creatividad procesos de institucionalización efectiva**. Las estrategias hasta aquí en los proyectos de municipios dan cuenta de los grandes desafíos que DeR debe lograr sortear y sobreponerse para impulsar procesos de co-gestión entre los estados municipales y la ciudadanía y avanzar en proyectos de Ley promovidos por la ciudadanía.

Dicho esto: *¿cómo hacer para que la herramienta DemocracyOS continúe más allá de Democracia en Red?* Es una pregunta no tan simple de responder para una organización que ha venido acarreando con este desafío desde sus inicios. Implicaría la adopción plena del software DemocracyOS y de las estrategias de activación territorial por parte de las administraciones públicas para lograr una política pública real de participación ciudadana. En otras palabras, institucionalizar una propuesta de participación ciudadana **que pueda sostenerse en el tiempo y en territorio más allá de la organización proveedora y de la administración pública de turno**.

V. 2. Hacia la transversalidad de un enfoque de igualdad

DeR no es la única organización social del Ecosistema de Tecnología Cívica que ha tenido que *aggiornarse* a los nuevos escenarios de reconocimiento y pluralidad. A lo largo de los años se emprendieron diversos esfuerzos institucionales en términos de capacidad del equipo y conocimiento interno por nivelar las brechas de desigualdad existentes tanto en el Ecosistema de Tecnología Cívica, en el mercado digital y en la sociedad en general.

DeR es una organización para la participación y movilización ciudadana con una fuerte narrativa de género que ha realizado esfuerzos más o menos explícitos para develar primero y morigerar después las desigualdades presentes en la cultura institucional. Conscientes de que la transversalización es un proceso complejo, en ningún caso lineal, han ido adoptando medidas necesarias. Por ejemplo, la incorporación de mujeres al equipo de desarrollo tecnológico y la redacción de una Guía de Lenguaje Inclusivo que evidencia un posicionamiento en términos de comunicación institucional.

Sin embargo, aunque existen brechas dentro y fuera de la organización en la forma de comprender y gestionar lo que es equitativo e igualitario, el escenario actual es propicio para que DeR y el Ecosistema de Tecnología Cívica en su conjunto asuma la decisión de promover liderazgos no masculinizados con una real paridad de género. Por ejemplo, permitiendo la diversificación de los equipos y la distribución de cuotas de poder en diferentes roles y en los procesos de toma de decisión. Esto significa paridad en todos los niveles de gestión y no sólo un cupo de mujeres efectivo en roles operativos y/o de coordinación sin llegar roles de liderazgo estratégico.

Los desafíos y oportunidades en la **transversalidad de un enfoque de igualdad** en el Ecosistema de Tecnología Cívica (aunque sus lecciones pueden ser transferibles a otros espacios y ecosistemas) se profundizan a nivel

de resultados e impacto deseado por la organización. Cabe la necesidad de elaborar hipótesis sobre los efectos en el despliegue participativo online y offline de la ciudadanía a partir de diseños y desarrollo tecnológicos que surgen con y sin un enfoque de igualdad. Surgen oportunidades hacia una alineación de lo discursivo en sintonía con las prácticas al interior de las organizaciones. Incluso existen oportunidades para limar los personalismos tan característicos en roles y modelos que inspiran y movilizan un equipo hacia una visión determinada.

Una **mirada centrada en la experiencia de la población usuaria** requiere el reconocimiento de una pluralidad de perfiles usuarios, un abordaje que permita identificar los efectos que tienen las brechas de desigualdad en la población. Dicha mirada interpela también, a dejar de hablar de "ciudadanos", "usuarios", destinatarios", "beneficiarios", "funcionarios" (más allá del lenguaje inclusivo) como un grupo de personas homogéneo con similares prácticas, habilidades e intereses y -fundamentalmente- acceso a recursos, para participar y movilizarse en asuntos públicos.

V. 3. Consolidación de equipo y claridad en la comunicación

En general y en el Ecosistema de Tecnología Cívica en particular, existe el desafío de poder contar con mayor claridad los resultados e impactos alcanzados por las iniciativas. Hacer suele ser más prioritario que comunicar. Hay una debilidad de la implementación en la comunicación. Ante esta disyuntiva DeR **históricamente ha elegido hacer por sobre comunicar**. En la actualidad, existe la oportunidad -de la cual el equipo de DeR es consciente- de salir a comunicar sus resultados e impactos. Entre los desafíos imperantes se encuentra el de fortalecer la comunicación y posicionamiento.

DeR está a la vanguardia en temas de gobierno abierto, innovación política y participación ciudadana. Al tiempo de que cuenta con una masa crítica competitiva y diversa en el mercado. El posicionamiento como referentes en temas de participación ciudadana, gobierno abierto e innovación política, le ha permitido a DeR ser una organización referida y convocada por distintas administraciones públicas, sin importar su color político. *"Conocíamos el trabajo que habían realizado en otros municipios y buscamos el expertise que tienen en incorporar la tecnología al servicio de procesos de participación ciudadana."*[73]

A nivel interno, se puede vincular dicho posicionamiento a que DeR goza de un valor diferencial en el mercado de la innovación política de la mano de los gobiernos locales, por la versatilidad de su equipo (característica compartida por otras organizaciones del Ecosistema de Tecnologías Cívicas). En el último tiempo se ha logrado derribar la falsa antinomia o separación entre técnicos y cientistas sociales, pensando que van por separado el "desarrollo" y lo "territorial". Sin embargo, no siempre ha sido de esta manera. La **versatilidad del equipo ha posibilitado el trabajo conjunto con un abanico de actores** de diferente escala (local, provincial, nacional e internacional), constitución (instituciones, colectivos, movimientos), representatividad (legislativo, ejecutivo, sociedad civil organizada), geografías y colores políticos.

En este sentido las lecciones aprendidas respecto de sus equipos altamente diversos y versátiles han generado nuevos procesos y expandido capacidades de atraer actores interesantes que aportan y le dan valor a los procesos de trabajo con tecnología. Una de las oportunidades, ciertamente aprovechada por DeR, es que la gran diversidad a la hora de cultivar relaciones y articular redes otorga prestigio a la organización y legitimidad a las estrategias implementadas.

Sin embargo, los desafíos y oportunidades que se presentan refieren a la rotación de los equipos y a los procesos cíclicos de los proyectos que se emprenden. Ante el riesgo de una alta rotación de equipos e

[73] Testimonio extraído de entrevista por escrito con el equipo de la Dirección General de Ejecución y Gestión de Proyectos de Vicente López.

imposibilidad de retención real, aún con proyectos exitosos los ciclos de las organizaciones carecen de una mirada estratégica de largo plazo.

V. 4. Sostenibilidad y mirada estratégica de largo plazo

A lo largo de 6 años Democracia en Red ha logrado construir una causa estratégica[74] clara para movilizar acciones y orientar resultados: la movilización política a partir de la innovación y la tecnología para ampliar y aumentar la participación ciudadana en asuntos públicos. Una de los logros distintivos de DeR es la sostenida **alineación entre la estrategia organizacional y los productos/servicios** ofrecidos. Es decir, entre DemocracyOS y el modelo de intervención de la organización a través del tiempo. Surge de aquí un aprendizaje constante y claro sobre la necesidad de delinear mejor aquello que se hace en relación al propósito de la organización.

Los modelos de sostenibilidad y movilización de recursos son un desafío en el Ecosistema de Tecnología Cívica y Democracia en Red no es la excepción. Con grave atención a los desafíos en la gestión financiera, DeR optó en el último año por un **modelo mixto de negocio**, es decir, la venta de servicios y financiamiento por donaciones individuales a empresas y gobiernos nacionales y sub-nacionales. Tienen planificado para 2019 completar el presupuesto con donaciones individuales, prestando especial atención a donantes in-country relacionados con la exportación de bienes y servicios.

Las oportunidades y desafíos futuros vendrán aquí en respuesta a interrogantes sobre qué se tuvo en cuenta para tomar esta decisión estratégica (y no solo de gestión), cuáles son los aprendizajes más relevantes y cuáles son las ventajas y desventajas de contar con fondos públicos y privados en términos de sostenibilidad.

[74] ALTEC entiende una causa estratégica en tanto ejercicio de conceptualización que sintetiza el proceso de problematización y la identificación de soluciones prioritarias que contribuyan a la demanda de la ciudadanía. Una causa estratégica comprende tanto las problemáticas como las posibles soluciones prioritarias.

VI. METODOLOGÍA

El estudio de caso de Democracia en red fue elaborado por la consultora ZIGLA, *partner* de ALTEC desde 2014. Para el análisis de la organización Democracia en Red, su desarrollo, evolución, desafíos y oportunidades en el tiempo, se llevó adelante un estudio de caso en profundidad. La investigación se basó en un extenso trabajo de campo que combinó métodos cuantitativos y cualitativos utilizando datos provenientes de diversas fuentes. A fin de realizar el estudio se aplicaron los siguientes procesos metodológicos: 1) Análisis y sistematización de documentación e información secundaria; 2) Técnicas de recolección de información primaria cualitativa y cuantitativa y 3) Triangulación de la información a partir del análisis cualitativo y cuantitativo. Las principales herramientas de recolección de datos comprendieron:

Revisión documental: se consultaron un conjunto de documentos suministrados por la organización Democracia en Red (DER), Avina y Luminate, a saber:

1. Informes narrativos y de presupuesto anuales y semestrales confeccionados por DeR para Avina Américas.
2. Reportes trimestrales sobre los avances y resultados alcanzados en el período por DeR en el marco del Sistema MEL de ALTEC. Hojas de cálculo de Google Drive y formularios de FormAssembly.
3. Entrevistas realizadas en el marco de las lecciones aprendidas del Fondo Acelerador de Innovaciones Cívicas de la Fundación Avina y Luminate (2015)..
4. Documentos provenientes de la Línea de Género en ALTEC y DeR: Género en ALTEC: propuesta de retroalimentación a ser co-construida con organizaciones y empresas; Uso de lenguaje igualitario-Guía de estilo; Género en ALTEC: Evaluación DeR 2018.
5. Artículos y publicaciones en distintos canales virtuales y multimedia (medium, TEDxMontevideo, youtube, .pdf).
6. Materiales de comunicación institucional y herramientas didácticas y de difusión sobre Democracia en Red, Red de Innovación Política.
7. Portales municipales que adoptaron y utilizan la herramienta DemocracyOS: Rosario Participa, Foros Vecinales de Vicente López y Presupuesto Participativo de San Lorenzo. Además de la implementación para Presidencia Argentina sobre Consulta Pública. Se tuvo acceso al repositorio de cada plataforma cívica.

Entrevistas semi-estructuradas: mediante esta técnica se buscó indagar acerca del desarrollo y evolución de Democracia en Red, conocer los principales logros en el marco del financiamiento de ALTEC e identificar las oportunidades de mejora. En pos de cumplir estos objetivos, las entrevistas se aplicaron a dos referentes de Avina en vinculación directa e histórica con DeR: Pablo Vagliente y Lucía Abelenda. La primera entrevista fue realizada en octubre y la segunda en noviembre de 2018. Mediante el director de DeR, Agustín Frizzera, se tomó contacto vía telefónica y correo electrónico con referentes en territorio del proyecto DemcoracyOS: Leticia Giaccaglia, enlace con la Municipalidad de Rosario y Luis Parodi, secretario de participación ciudadana de Vicente López. Para Vicente López se realizó un cuestionario escrito y las respuestas fueron brindadas por Lic. Luis Parodi (Subsecretario de Participación Ciudadana), Lic. Pamela Niilus (Directora General de Participación Ciudadana) e Ing. Oscar Núñez (Director General de Ejecución y Gestión de Proyectos).

Taller participativo: realizado el 26 de octubre de 2018 en la Ciudad de Buenos Aires y con el fin de conocer la historia de la organización y su experiencia en el marco ALTEC, se realizó un taller con los miembros de Democracia en Red donde se conformó y trabajó sobre cómo contar el caso DemocracyOS. En base a este taller se conformó una línea del tiempo, un mapa de actores y una matriz de desarrollo institucional. Participaron 6 personas en total: Agustín Frizzera (Director), Florencia Caffarone (Coordinadora de Proyectos), Don Powa (Coordinador de Activación Ciudadana) y equipo de Desarrollo.

Matriz de actores-preguntas: A partir de 2 grandes dimensiones: contribución de ALTEC al desarrollo organizacional y contribución desde la TOC de ALTEC, se identificaron aspectos (variables) a evaluar para lo cual se operacionalizaron preguntas guía sobre los aprendizajes, desafíos, buenas prácticas e hitos. Esta matriz se cruzó con la pertinencia a los actores clave para recolectar información.

Datos cuantitativos: se utilizó Excel para consolidar la información compartida por DeR y el CRM Salesforce de ALTEC y Form Assembly en el cual se suben los datos de las iniciativas en el marco del proyecto.

El análisis de datos consistió en un proceso iterativo guiado por las pautas iniciales del objetivo del estudio y enmarcado en tendencias de evaluación sobre tecnología cívica a nivel regional. La triangulación de los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos permitió que la información fuera analizada de forma complementaria. De esta manera, se presentaron hallazgos y conclusiones derivadas del procesamiento de ambos tipos de fuentes, logrando un análisis robusto y detallado.

VII. ANEXO

Imagen Taller participativo Democracia en Red – Octubre, 2018

Infografía #ALTEC2017 – DemocracyOS

#ALTEC2017

DemocracyOS

La gente está desencantada de la democracia porque el modelo vigente no representa sus intereses.

En 2014 surge **DemocracyOS**, una plataforma de código abierto que facilita la participación ciudadana a través de la tecnología.

Desde su creación ha sido utilizada en proyectos de gobiernos y organizaciones en Argentina, Brasil, España, Estados Unidos, México y Túnez, entre otros.

Próximamente se echará a andar junto con los gobiernos locales en tres ciudades de Argentina. Así, las y los ciudadanos podrán participar de una forma más activa en las decisiones de su comunidad.

De este modo a través de su involucramiento directo en los procesos de toma de decisión con DemocracyOS, el ciudadano se convierte en protagonista de las decisiones públicas.

DemocracyOS
www.democracyos.org
www.democracianet.org

@fundacionder
/democracianet

ALTEC
www.altec.lat
@ALTECLat
/ALTECLat

ZIGLA

STRATEGY & EVIDENCE
FOR SOCIAL CHANGE