



**Transversalización  
de la Cultura  
de la Solidaridad  
en Entidades Locales**

---

Fondo Andaluz  
de Municipios para  
la Solidaridad  
Internacional (FAMSI)





**Transversalización  
de la Cultura de  
la Solidaridad en  
las Entidades Locales**

Fondo Andaluz  
de Municipios para  
la Solidaridad  
Internacional (FAMSI)

**EDITA Y COORDINA:**

Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI).

**DISEÑO Y MAQUETACIÓN:**

Pedro Peinado. Diseño gráfico & ilustración.

**FINANCIA:**

Junta de Andalucía, Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación, Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) y Diputación Provincial de Huelva.

**AUTORES:**

Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI).

Redacción: Emilio Rabasco Jiménez (coordinador), Jesús Delgado Baena, Juan de Dios García Serrano, Juan Carlos Díaz Macías, Raquel Maza Teno.

Investigación: Jesús Delgado Baena y Juan de Dios García Serrano.

Recomendada la impresión en Papel Reciclado

Copyright: © 2018 Fondo Andaluz de Municipios FAMSI

Todos los derechos reservados.

Esta publicación tiene fines divulgativos.

Queda prohibida la venta de este material a terceros, así como la reproducción total o parcial de sus contenidos sin autorización expresa de los autores y del Copyright.

El uso del lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre mujeres y hombres forma parte del ideario del Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI).

Depósito legal: CO 394-2019

I.S.B.N: 978-84-09-09284-0

# Índice

Saluda presidente FAMSÍ \_4

Introducción \_6

1. La cultura de la solidaridad \_9

2. La transversalidad \_13

2.1 Formación y dimensiones del concepto de transversalidad \_14

2.2 Hacer operativa la transversalidad de la cultura de la solidaridad \_15

2.3 La transversalización de la cultura de la solidaridad: más allá de la coordinación de actividades y de la interdisciplinariedad \_17

3. Andalucía y la solidaridad de los gobiernos locales \_20

3.1 La solidaridad como elemento de la identidad andaluza \_21

3.2 El Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional \_22

3.3 Redes, alianzas e iniciativas de los gobiernos locales de Andalucía \_23

3.4 Los gobiernos locales en Europa y del arco mediterráneo \_24

3.5 La voz de los gobiernos locales y provinciales en el contexto mundial \_25

4. Estudio de casos \_26

4.1 Estudio de casos de organizaciones locales de Andalucía \_27

4.2 Grupos de discusión \_28

4.3. Resultados obtenidos en los grupos de discusión \_31

5. Propuesta metodológica \_37

6. Diez pasos para impulsar la cultura de la solidaridad en los gobiernos locales \_41

6.1. Tomar conciencia, hacer visible lo que importa \_43

6.2 Generar equipo \_47

6.3 Trabajar en red \_51

6.4 Diagnosticar e identificar el ámbito de actuación \_55

6.5 Diseñar propuestas, definir el plan estratégico transversal \_57

6.6 Establecer compromisos y orientar recursos para la ejecución del plan \_61

6.7 Implementar sistemas que aseguren el seguimiento y la evaluación \_65

6.8 Impulsar el proceso interno y establecer los procedimientos para la actividad transversal \_69

6.9 Desarrollar un proceso de comunicación \_71

6.10 Implementar y hacer sostenible el plan de transversalización \_75

7. Conclusiones \_80

Bibliografía \_84



## Saluda

**D. Ignacio Caraballo Romero**

*Presidente Diputación Provincial de Huelva*

*Presidente de Famsi*

***La solidaridad es una de las principales señas de identidad que caracteriza a la ciudadanía andaluza. La cultura de la solidaridad es, por tanto, un valor y un activo que define a nuestra tierra y a sus instituciones, y que es preciso preservar desde los gobiernos locales de Andalucía.***

El Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), con el apoyo de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) y la Diputación Provincial de Huelva, han puesto en marcha el proyecto “*Transversalización de la Cultura de la Solidaridad en las Entidades Locales*”; un proyecto que nace con la finalidad de generar una metodología de trabajo que contribuya a impulsar la cultura de la solidaridad en las políticas locales de forma transversal.

Transversalizar la gestión pública local para una acción solidaria implica compromiso, responsabilidad, planificación y recursos. Pero, sobre todo, precisa de la colaboración entre las personas que desarrollan su actividad profesional en los diferentes gobiernos locales de Andalucía; de la cooperación entre sus diversos niveles y departamentos.

Abordar necesidades y demandas de la ciudadanía de un modo transversal, en materia sensibles como la educación en valores, la igualdad de género, el respeto al medio ambiente, el consumo saludable o la diversidad cultural, entre otras, no es algo nuevo para los gobiernos locales de Andalucía. Profun-

dizar en estos procesos garantiza una mayor coherencia en las organizaciones y facilita la cooperación mutua dentro de una *cultura de la solidaridad*.

La cultura de la solidaridad encuentra, además, en este tiempo de impulso político global para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), una mayor razón de ser. Los gobiernos locales están contribuyendo activamente a conseguir las metas que establecen los ODS a nivel local. Para ello, se están impulsando actividades de localización de los ODS en los planes y estrategias locales de manera transversal y con la implicación de actores clave en los distintos territorios.

La planificación y puesta en marcha de iniciativas de intervención social, desde principios de solidaridad, ve mejorada su eficiencia y capacidad de impacto con acciones transversales y de cooperación institucional. Partiendo de estos presupuestos generales, el presente documento propone un instrumento organizativo que favorezca el impulso en las relaciones internas de las organizaciones; una herramienta específica que contribuya a generar procesos de transversalización entre áreas y departamentos

de entidades locales.

Con el deseo de que la presente publicación contribuya a mejorar la gestión transversal de la solidaridad, entre quienes trabajan en proyectos sociales dentro de los gobiernos locales de Andalucía, sólo nos queda agradecer la colaboración a todas las personas que han participado en la elaboración del presente documento. Han sido ellas las que, con su conocimiento y experiencia de la actividad diaria de las entidades locales, han contribuido sensiblemente a la identificación de los elementos claves que inciden en el proceso de transversalización de la cultura de la solidaridad.



## Introducción

***El estudio presentado en este documento forma parte de un proyecto de investigación desarrollado por el Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI) y financiado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) y la Diputación Provincial de Huelva; que lleva por título: “Transversalización de la Cultura de la Solidaridad en las Entidades Locales”.***

---

El objetivo principal que persigue este proyecto es: “generar una metodología útil para los gobiernos locales andaluces, principalmente, para propiciar o mejorar una cultura de la solidaridad en las políticas locales”.

Para ello, se ha llevado a cabo un proceso investigativo en el que se han implicado de forma directa ocho entidades locales (ayuntamientos, diputaciones provinciales y mancomunidades) que, con su participación en diversas fases del proyecto, han contribuido activamente al objeto de la investigación. El proceso de investigación parte de una metodología de carácter participativo, con la que se pretende diseñar un método que facilite la transversalidad entre distintas áreas de las instituciones en cuestiones vinculadas a la solidaridad, la cooperación internacional o la educación en valores.

Con ello se pretende facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias entre las distintas áreas de intervención de los gobiernos locales y provinciales de Andalucía, desde las que se desarrollan e implementan actividades y acciones solidarias dirigidas a la ciudadanía, entre las que destacan actividades de educación en valores, igualdad de género, respeto al medio ambiente, consumo saludable, diversidad cultural, etc. La transversalidad en la planificación, ejecución y evaluación de actividades permite y garantiza una mayor coherencia organizacional y de

cooperación mutua en la puesta en marcha de acciones que tienden a una *cultura para la solidaridad*.

La investigación parte de la participación de los propios territorios andaluces, de la mirada de las personas que disponen de los elementos condicionantes para propiciar la transversalización del enfoque de la solidaridad en la acción de los gobiernos locales.

Desde su inicio, la investigación ha partido del análisis con los participantes del proceso sobre qué se entiende por cultura de la solidaridad y cómo podría abordarse de una forma transversal. Se identifica esta Cultura de la Solidaridad como aquellas intervenciones sociales basadas en la justicia social, la participación del conjunto de actores implicados y la tolerancia en el diseño y ejecución de las actuaciones, en palabras sencillas: hacer algo por los demás sin esperar nada a cambio. Básicamente, desde la acción de los gobiernos locales, se entiende como un conjunto de principios y valores que condicionan las políticas públicas tendentes a la igualdad, la justicia y la cohesión social. También se establece como algo “propio” -o que debería serlo- en la esencia de las organizaciones y entidades públicas.

Partiendo de estos presupuestos generales, el estudio entiende la transversalización como un instrumento organizativo cuya

función es aportar capacidad de actuación a las organizaciones; como un factor que potencia las relaciones internas dentro de cada organización y permite un mayor impacto en sus intervenciones y en el logro de sus objetivos sociales.

En este sentido, el presente documento incluye, por un lado, un breve análisis de los conceptos de solidaridad y de transversalidad desde el ámbito de las instituciones sociales, y por otro, facilita una herramienta específica que pueda contribuir a generar procesos de transversalización dentro de diferentes áreas o estructuras de los gobiernos locales.

La contribución a la mejora de la estructura organizativa de los gobiernos locales andaluces participantes en el proyecto es, pues, un objetivo adicional del proyecto, así como su intención en contribuir a impulsar una administración más solidaria y sostenible. Para ello, desarrolla la mencionada herramienta de trabajo para facilitar el proceso de transversalización de la cultura de la solidaridad en los gobiernos locales andaluces.

El documento mantiene una estructura simple. En un primer capítulo, se realiza un breve análisis de los conceptos de solidaridad como principio rector de las políticas públicas y de transversalidad como elemento necesario para que cualquier política pública adquiera una mayor

potencialidad e impacto, en términos de pertinencia, coherencia y eficacia.

Tras las referencias de carácter más teórico, se procede al estudio de una serie de casos y grupos de discusión donde se ha recogido la opinión de personal técnico de una serie de gobiernos locales de Andalucía. De aquí, surge una propuesta metodológica en base a un decálogo de procedimientos y buenas prácticas que permiten impulsar procesos para la transversalización de cultura de la solidaridad en los gobiernos locales andaluces.

De este modo, comienza un viaje hacia la transversalidad de la solidaridad en organizaciones públicas locales, como elemento de impulso para el desarrollo y la cohesión territorial, y con la idea de colaborar para su aceptación y divulgación.



The image features a dark blue background with a complex, abstract graphic composed of numerous white, concentric, curved lines. These lines form a series of overlapping, semi-circular shapes that create a sense of depth and movement. The lines are arranged in a way that suggests a stylized, interconnected structure, possibly representing a network or a shared space. The overall effect is one of dynamic energy and unity.

**La cultura  
de la  
solidaridad**

---

La solidaridad es un elemento imprescindible en las relaciones humanas, en la formalización y configuración de las prácticas sociales de cualquier sociedad y es un factor determinante en la acción política de los gobiernos locales como instancias que persiguen la cohesión social entre el conjunto de la ciudadanía.

Afirmaba Javier de Lucas (2008) que *“la humanidad está condenada a vivir en una era de solidaridad si no quiere conocer la de la barbarie”*.

Sin duda, solidaridad es un concepto polisémico y de cierta ambigüedad ya que, por una parte, es un hecho social, un instrumento para el desarrollo sostenible y, por otra, y al mismo tiempo, una aspiración social, una meta para las sociedades democráticas que persiguen alcanzar la cohesión social de la ciudadanía.

En nuestras sociedades democráticas, cabría plantearse la necesidad de reivindicar una sociedad más solidaria cuando la igualdad es un principio ampliamente reconocido en el ámbito tanto político como jurídico. Es lógico considerar que una sociedad justa -con un corpus jurídico eficientemente construido y basado en criterios de igualdad ante la ley- e igualitaria no requiera, o lleve implícita, la solidaridad.

Es aquí, sin embargo, cuando el concepto de solidaridad adquiere mayor significación, ya no entendido como un compartir derechos y obligaciones sino como un aceptar una corresponsabilidad en las prácticas sociales

que promuevan la cohesión social, también entre quienes aún en igualdad de derechos carecen de los medios o recursos para alcanzar umbrales que les permitan llevar una vida digna y plena.

De esta manera, solidaridad es un concepto que no sólo iría más allá del principio de igualdad, sino que se presenta como un recurso útil y diferente de éste, ya que exige actuar positivamente para garantizar los intereses públicos y contribuir a ellos, responsabilizando a todos y cada uno de los miembros que conforman un determinado grupo o colectivo.

Este aspecto puede ser especialmente relevante en el presente estudio ya que establece un criterio de intervención que va más allá de la práctica de la norma y que se sitúa en la necesidad de actuar como sujeto activo responsable que busca la vinculación con otros actores igualmente activos y responsables, en base a compromisos mutuos de colaboración. La puesta en marcha de intervenciones políticas en el ámbito territorial local no está exenta de esta particularidad y, de hecho, son muchas las políticas de desarrollo local, políticas migratorias, políticas de igualdad, entre otras, que suman a lo que la norma establece como justo e igualitario un plus de corresponsabilidad para abordar situaciones que deben ser revertidas -de exclusión, de marginalidad, de dificultades de acceso a la salud, la educación o el empleo- y que podrían considerarse en un sentido amplio como acciones solidarias.

Es en este sentido, que la solidaridad exige la coordinación y la interdependencia entre

los diferentes actores de un espacio de intervención: órganos, instancias, departamentos o, incluso, ámbitos territoriales, y una mayor vinculación del individuo con el grupo para alcanzar compromisos compartidos. Podría decirse que la solidaridad significa una toma de posición activa y positiva frente a realidades que, a pesar de estar dentro de marcos de legalidad e igualdad de oportunidades, son insuficientes para garantizar la cohesión social de toda la ciudadanía. Es aquí que, la solidaridad, contribuye a impulsar aquello que es de interés colectivo y que exige la corresponsabilidad compartida. Criterios como el de “discriminación positiva”, por ejemplo, apelan al sentido de la solidaridad aún en sociedades plenas en cuanto a principios de igualdad.

En este sentido, a los poderes públicos se le presupone una orientación solidaria que active compromisos de solidaridad entre sus ciudadanos y ciudadanas, capaz de generar procesos y dinámicas de corresponsabilidad que generen empatía y conexiones recíprocas. Estos procesos deben contribuir a la cohesión y a impulsar una cultura de la solidaridad, generando las condiciones para que esa sociedad esté consolidada y cohesionada.

La necesidad de cohesión es, de hecho, reconocida por las instituciones y personas que conforman todos los grupos de la sociedad. En este sentido, la Unión Europea establece la cohesión social como la principal meta y primer objetivo al que se destinan el conjunto de los recursos financieros que impulsan las políticas europeas.

Más si cabe, este principio rige la política local y la gestión de las administraciones locales que están situadas en el lugar más cercano a la ciudadanía y son las instituciones que, en primer lugar, reciben las demandas ciudadanas y perciben las situaciones de riesgo, discriminación o desigualdad que deban ser atendidas desde la norma, por supuesto, pero también desde la solidaridad.

También en el seno de las organizaciones, la cohesión y la corresponsabilidad aseguran la eficiencia de la gestión, la complementariedad de las intervenciones, la generación de valor agregado y la orientación estratégica hacia objetivos compartidos. En este sentido, interesa destacar que aquellas organizaciones ligadas a elementos éticos y solidarios, capaces de establecer procesos de transversalización que favorezcan una planificación estratégica integrada, la optimización de recursos humanos y económicos, la cooperación multinivel y multisectorial y la corresponsabilidad en la implementación de las actuaciones, que generan aprendizajes y contribuyen a un mayor conocimiento sobre cómo abordar situaciones indeseadas o potenciar aquellas que aseguren mayores niveles de calidad entre la ciudadanía.

Son las personas que componen las organizaciones quienes, desde el conocimiento, la experiencia y la responsabilidad tienen en su haber la posibilidad de impulsar procesos de trabajo enmarcados en criterios de solidaridad, tal y como la hemos definido. Esto incluye, obviamente, reconocer la diversidad cultural de las personas que conforman las organizaciones y que se refleja en

diferentes actitudes, miradas y opiniones. También esta diversidad es riqueza y fuente de conocimiento para las organizaciones y, como tal, debería considerarse.

La solidaridad se convierte, entonces, en la asunción de compromisos y responsabilidades, en condiciones de reciprocidad e igualdad, entre sujetos -o entidades-, que pretende alcanzar beneficios comunes que no serían posibles a partir de la acción individual o, simplemente, dejando actuar la norma sin más elementos adicionales. En este sentido, podría decirse que, en el ámbito de la política local, la solidaridad se ejerce a través de estrategias como la unidad, la asociatividad, la colaboración, la cooperación o el voluntariado, para alcanzar metas de dignidad humana, sociabilidad, equilibrio, cohesión y bien común.

La solidaridad es la suma de ideas, propuestas, opiniones y la búsqueda conjunta de beneficios mutuos. La solidaridad es la reducción voluntaria de las desigualdades en favor del bien común.

Es interesante la vinculación que se puede establecer entre la solidaridad y el bien común. Entendiendo los comunes no sólo como recursos naturales, sociales e institucionales, sino esencialmente, concordando con la mirada que aporta la teoría feminista, como un conjunto alternativo de principios para organizar la sociedad. Un conjunto de prácticas generativas que apoyan el sustento y la mejora de la vida; que “debe ser nutrida con las relaciones de cuidado” (Kimmerer, 2013; De la Cadena, 2015 b). Es acordar

que estamos en procesos de permanente construcción, que “las relaciones sociales alternativas son enteramente pensables” (Mc Carty, 2005:16).

Desde esta mirada, la solidaridad puede identificarse como lugar de encuentro, co-generación, coexistencia y de convivencialidad en los términos que Ivan Illich (1973) la describió, es decir, todo lo que hace posible la vida cotidiana: virtud, condición, criterio y capacidad que deberían tener las instituciones, organizaciones y entidades para garantizar el desarrollo y la autonomía vital de las personas.

Partiendo de esta concepción, la solidaridad sería un lugar para reunir las energías creativas, los talentos de los seres humanos hacia la construcción de ese sueño llamado humanidad (Morin, 2010), y que puede fomentar las relaciones sacionaturales y afectivas, así como la subjetividad de estar “en común”, con los demás (Singh, 2017). La solidaridad como lugar de producción y fuente de sustento de nuevas subjetividades e intersubjetividades alimentadas por el afecto, entendiéndose éste como la capacidad de afectar y ser afectado, juega un papel importante en la generación de ser en común.

Son muchos los ámbitos donde la visión de la acción solidaria desde los poderes públicos ha ido cobrando fuerza. Además de en el ámbito de las políticas sociales, políticas de cooperación y políticas de educación, la solidaridad mantiene su influencia en otras áreas de intervención vinculadas al desarrollo económico, como la empresa solidaria o

---

la responsabilidad social empresarial, que demuestran la necesidad de continuar con los estudios que permitan identificar las vías necesarias de generar compromisos y corresponsabilidades para el bien común también entre los agentes sociales y de mercado.

En definitiva, la solidaridad, más allá de su uso en los marcos jurídicos como vía para llegar a acuerdos y construir instituciones y normas que rijan la convivencia, ha ido calando en otros ámbitos como la política -local en este caso-, la economía o la sociología. Con la ampliación de su ámbito de acción -más allá de su función para la definición de la norma que asegure condiciones de igualdad-, la solidaridad ha impulsado la acción política para alcanzar compromisos entre los miembros de la sociedad capaces de corregir déficits sociales y de impulsar la cohesión social a través de medidas redistributivas de la riqueza o mediante incentivos a sectores sociales vulnerables, entre otras acciones.

### **Entonces, la Cultura de la solidaridad es...**

En base a lo expuesto anteriormente, aparece la necesidad de impulsar una cultura de la solidaridad, donde las organizaciones territoriales generen valores, oportunidades y espacios de conversaciones transformadoras y prácticas compartidas en este marco de solidaridad política vinculada a justicia social. Es aquí que deviene la necesidad de organizaciones comprometidas con

el mejoramiento de las condiciones desfavorables en las que viven muchas personas.

Por lo tanto, podemos definir la cultura de la solidaridad como aquella *que genera valores y prácticas para crear y fomentar la justicia social, mejorar la vida y la dignidad de otras personas, organizaciones y/o territorios que no necesariamente comparten las mismas metas u objetivos, desde el compromiso y la corresponsabilidad de los actores con un espacio común y a partir de medidas que aseguren la cohesión social, cuando la aplicación de las normas, derechos y obligaciones no consigue alcanzar al conjunto de la ciudadanía.*

La apuesta por la generación de una cultura de la solidaridad en el seno de nuestras sociedades es una oportunidad para repensarse y repensarnos, para darse una nueva oportunidad ante los retos enormes que tenemos que afrontar. ¿Cómo se puede elevar la mirada de lo que se pretende ante la creciente e imparable complejidad de la sociedad y sus necesidades? ¿Cómo se puede repensarse en una era post-crecimiento?

El hecho de tener una definición teórica de un concepto, no nos proporciona de forma automática las herramientas necesarias para ponerlo en práctica. Para esto, es preciso identificar elementos que faciliten la incorporación de la cultura de la solidaridad a toda la organización, y, además, instrumentos que ayuden a la propia asimilación del concepto a nivel estructural y organizacional.

Para ese primer punto, es decir, para establecer elementos que faciliten la incorporación del concepto a las diversas áreas y departamentos de una organización y generar dentro de las diferentes áreas de la administración local, cada una con sus competencias, estrategias articuladas y coordinadas de sensibilización y educación para la ciudadanía en este ámbito, usaremos la transversalización como vía fundamental para alcanzar los objetivos previstos en el análisis realizado en el presente documento. Pasemos a su conceptualización.

The background features a series of white, concentric, semi-circular arcs that overlap and curve across the frame, creating a sense of depth and movement. The arcs are arranged in a way that they appear to be part of a larger, continuous pattern.

## **2. La transversalidad**

---

Al hacer una aproximación al concepto de cultura de solidaridad, necesitamos establecer cómo podemos abordarla desde dentro de las prácticas organizativas de las diferentes instituciones locales, desde sus propias estructuras. Para esto, es necesario acercarnos a la transversalización desde dos perspectivas. Una primera, como estrategia de intervención que parte de una mirada, una visión de las estructuras y prácticas sociales que impregna al conjunto de políticas que se diseñan y ponen en marcha -es lo que ocurre, por ejemplo, cuando se parte de una perspectiva de género para la aplicación de políticas, sean estas políticas públicas, organizacionales, empresariales, o de cualquier otro tipo-; y una segunda, que ve en la transversalidad un elemento básico y operacional -una herramienta- para establecer dinámicas y procedimientos de trabajo, procesos y vías de implementación de políticas que incorporen y afecten a diferentes áreas y departamentos de una determinada organización.

## 2.1 Formación y dimensiones del concepto de transversalidad

Desde un punto de vista etimológico, “transversal” proviene del latín medieval “transversalis” y éste, a su vez, del latín “transversus”. En primera y quinta acepción del Diccionario de la Real Academia de la Lengua significa: “que se halla o se extiende atravesado de un lado al otro”; “que atañe a distintos ámbitos

o disciplinas en lugar de a un problema concreto”, respectivamente. Por tanto, podríamos hacer un primer acercamiento a la definición de transversalización como “aquello que atraviesa un espacio, un área o una organización al atañer a diferentes disciplinas o ámbitos de actuación”.

Desde la perspectiva de la intervención social, se puede utilizar como base el concepto de *mainstreaming de género* para un acercamiento a la idea de transversalidad. Se trataría de un concepto relativamente reciente que hace referencia a la necesidad de incorporar la perspectiva de género a las líneas de trabajo de todas las políticas públicas. De este modo, el *mainstreaming de género* pone el acento en el hecho de que determinadas aspiraciones -la igualdad real entre hombres y mujeres, en este caso- es un imperativo no sólo de carácter jurídico o social, sino también político.

Una definición más completa y detallada acerca del concepto de *mainstreaming de género*, es la facilitada por el Grupo de expertos del Consejo de Europa, que lo define en estos términos: “El *mainstreaming de género* es la organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas”<sup>1</sup>.

Ampliando el concepto al ámbito de una cultura de la solidaridad, la responsabilidad de los poderes públicos, y sus distintos organismos, en el avance hacia una sociedad más justa, equitativa y cohesionada, obliga a *pensar y actuar* teniendo en cuenta que persisten desigualdades en nuestras sociedades, que su erradicación es necesaria para la convivencia y el bien común -por razones de justicia y partiendo de una visión solidaria- y que para revertir esta situación es imprescindible la intervención de las instituciones públicas a través de una acción política. Este doble reconocimiento de, por una parte, la existencia de desigualdades, aun cuando todas las personas disfruten de los mismos derechos y obligaciones y se encuentren amparados por un mismo marco jurídico, y de que es necesaria la intervención pública para revertir la situación, por otra, son condiciones básicas para la aplicación de políticas transversales de solidaridad.

De este modo, el concepto de transversalidad ha ido adquiriendo una nueva relevancia en el ámbito político. Cómo se ha apuntado, se pueden distinguir dos planos que afectan a la transversalidad o a una estrategia transversal: por una parte la visión acerca de las condiciones y composición de la sociedad y, por otra, la estrategia de intervención operativa. La primera idea, responde a preguntas como: cuál es la base social de un ámbito de intervención -un territorio local, por ejemplo-, *a quién y con qué prioridades* se pretende actuar. Tiene que ver con una vi-

---

<sup>1</sup> *Mainstreaming de género*. Marco conceptual, metodología y presentación de “buenas prácticas”. Informe final de las actividades del Grupo de especialistas en *mainstreaming*. Consejo de Europa

sión de las distintas categorías sociales (de condición socioeconómica, género y edad, étnicas, culturales, entre otras). El segundo, con un carácter más procedimental y normativo, define qué procesos son pertinentes, eficientes y sostenibles para alcanzar los logros sociales deseados. Esta doble dimensión parte, como también se ha comentado, de un reconocimiento del marco de relaciones desiguales o de vulnerabilidad en las estructuras socioeconómicas y político-institucionales.

Es desde esta doble mirada cómo la cultura de la solidaridad se articula en defensa de personas y colectivos más vulnerables, en mayor riesgo de exclusión y con mayores dificultades de acceso a servicios básicos con el interés general definido por el camino hacia mayor bienestar individual y colectivo o bien común.

Es entonces, que la transversalidad de la cultura de la solidaridad combina una visión universalista en los derechos y garantías para todos y todas, al tiempo que unas medidas reequilibradoras o compensatorias frente a la desigualdad y la discriminación de capas y grupos sociales. Combinar la visión de una ciudadanía social que convive en condiciones de respeto, justicia e igualdad con la planificación e implementación de políticas adecuadas a las distintas necesidades sociales. En la práctica, se traduce en políticas sociales de sanidad o vivienda; criterios para defender un plan de emergencia social o rentas sociales, políticas de educación en valores o de cooperación internacional para el desarrollo. Y es que pro-

mover una sociedad “solidaria” es promover igualmente una ciudadanía y una sociedad con una mirada local y global, comprometida con su contexto y conciudadanos más próximos -su localidad- y al mismo tiempo con una mirada más amplia, crítica y responsable de nuestro planeta y el ser humano. Una mirada no cortoplacista y por tanto consciente de las consecuencias que tienen nuestras acciones a largo plazo. El objetivo o resultado a conseguir es la mayor igualdad de posiciones, estatus y capacidades. Y ello de forma transversal, sin discriminación de sexo, etnia, condición social u orientación política, sexual o cultural.

En definitiva, la transversalidad de la cultura de la solidaridad supone un enfoque positivo y sugerente y una herramienta de acción que parte del análisis de la compleja realidad social para generar políticas en favor de los derechos humanos y sociales, de la democracia y la igualdad, y de la cohesión social.

## 2.2 Hacer operativa la transversalidad de la cultura de la solidaridad

En nuestras sociedades, si bien se han consolidado bajo Estados de derecho democráticos, persisten diferencias y desigualdades que relegan a una parte de la población a situaciones de exclusión y vulnerabilidad que les dificulta el acceso a servicios básicos y a disfrutar de una vida digna, en igualdad de condiciones y oportunidades. Esta situación obliga a planificar e implementar medidas políticas que aseguren respuestas a estas

necesidades.

La aplicación de la transversalidad se lleva a cabo, al menos, en dos niveles:

- En las instituciones y organizaciones: principalmente en las estructuras de gestión de las administraciones públicas.
- En los procedimientos de trabajo: en los procesos implicados en la gestión de las políticas públicas.

Es importante destacar que la apuesta por incorporar criterios de solidaridad en la planificación y aplicación de políticas públicas de solidaridad requiere, como se ha expuesto en la aproximación al concepto de solidaridad, de un compromiso por parte del conjunto de actores e instituciones del ámbito territorial de actuación que va más allá de la estricta norma vigente y que debe alcanzar especialmente aquellos ámbitos sociopolíticos (educación, proyectos sociales, cooperación internacional, lucha contra la discriminación, la xenofobia y el racismo, entre otros) que requieren de una intervención para garantizar igualdad real y cohesión social.

En este sentido, la transversalidad, además de una mirada y una posición sobre la necesaria configuración social, es un instrumento organizativo. Desde este punto de vista, se podría decir que un tema es transversal cuando es importante para el desarrollo de la organización y necesita, para su éxito, que muchos actores se involucren y comprometan en su proceso de implementación. Desde esta mirada, suelen apreciarse como temas

---

transversales: el medio ambiente (con sus múltiples subtemas, como el cambio climático, biodiversidad, agua, suelos, bosques, etc.), la educación al desarrollo, la igualdad de género o la salud, entre otros.

En el terreno de la gestión de procesos de intervención social, si bien la transversalidad es uno de los conceptos más mencionados no siempre es abordado con garantías. A veces, porque se confunde con interdisciplinariedad, que tiene un carácter de mayor eventualidad o que suele aplicarse para resolver problemas puntuales que surgen en el seno de la organización. La transversalidad, por el contrario, en el ámbito organizacional se refiere a un proceso de intervención participativo, integral y en construcción permanente, que atañe al conjunto de las políticas sociales. La transversalidad, en este sentido, no es interdisciplinariedad como tampoco es un mero proceso de concertación o diálogo. Por el contrario, exige planificación, compromiso, corresponsabilidad y plena capacidad para implementar acciones. En este sentido, el hecho de que dos o más áreas o departamentos aborden un tema común de manera conjunta no será suficiente para considerarla una acción transversal si, además, no cuenta con metas compartidas, responsabilidades establecidas, procesos claramente definidos, personal adscrito y presupuesto asignado.

En esta dinámica y en un sentido aún más operativo, para asegurar la viabilidad en las políticas transversales, la motivación y capacidad de los actores que diseñan y participan en el proceso es clave. En este

sentido, es necesario partir de un análisis de las fortalezas y limitaciones de los diversos actores, desarrollando las capacidades necesarias para que asuman funciones y compromisos y dispongan del soporte comunicacional y de trabajo adecuado para el desarrollo de la actividad.

Transversalizar implica, por tanto, procedimientos que garanticen resultados concretos, pero también coordinación multinivel, tiempos de ejecución y recursos de aplicación. Obedece a un paradigma de la gobernanza de lo público donde prima la corresponsabilidad y el trabajo en equipo. Es en este sentido como se ha venido entendiendo la transversalidad en su doble aspecto de concepto e instrumento organizativo. *“La transversalidad es, al mismo tiempo, un concepto y un instrumento organizativo cuya función es aportar capacidad de actuación a las organizaciones en relación con algunos temas para los que la organización clásica resulta inadecuada”* (Ayto Vitoria: 2008).

Desde esta concepción, es posible focalizar la atención de la organización en un contenido y unas metas específicas (Solidaridad), y mejorar la consistencia y la coherencia de la estrategia que se pone en marcha para alcanzar los fines previstos.

En el seno de una institución pública, la transversalización de la cultura de la solidaridad parte de una visión integral e integradora de determinados sectores de la población para dar respuesta a demandas sociales y políticas que no son competencia de una

única estructura orgánica. *Transversalizar* la solidaridad es la aplicación de un enfoque de *Ciudadanía Global* -de que existen problemas que afectan a todas las personas-, que requiere la corresponsabilidad de actores en la identificación de esos problemas y en la búsqueda de las posibles soluciones.

Teniendo esto en cuenta, transversalizar la solidaridad implicaría desarrollar procesos diversos que tiendan, por ejemplo, a alcanzar la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, así como la igualdad entre personas de diversas culturas, edades; visualizar a las personas como actores activos de cambio y transformación; apostar por un cambio respecto a la posición y condición de las personas en sus situaciones de vulnerabilidad.

En el ámbito de la gestión de las políticas municipales implicaría realizar actividades conjuntas entre áreas para potenciar mutuamente el impacto de las intervenciones, más aún con áreas tan relacionadas como Participación Ciudadana, Cultura, Igualdad, Juventud, Educación, Salud, Vivienda, Medio ambiente, Cooperación Internacional o Servicios Sociales. También implicaría avanzar en materias como Desarrollo Local, Economía Social y Solidaria, áreas de gestión como compra pública (criterios sociales) o empresas públicas en proyectos de cooperación directa municipal y provincial (gestión de residuos urbanos, ordenamiento territorial, patrimonio cultural). También implicaría rentabilizar recursos municipales y provinciales fomentando el trabajo solidario, coordinar contenidos comunes (localización de ODS, por ejemplo), desarrollar campañas conjun-

tas de sensibilización y comunicación, entre otras muchas iniciativas posibles.

Estas posibles iniciativas deben también superar retos y barreras, evitando que el trabajo de transversalización de políticas se perciba como un añadido y un incremento de la complejidad de la actividad laboral o de la gestión departamental, y encontrando fórmulas que garanticen una visión global y compartida, la identificación de los recursos necesarios, una planificación coherente, pertinente y eficiente y una evaluación del proceso de los resultados obtenidos que permita dar cuentas del trabajo realizado, reconocer los logros y adaptar las acciones a nuevas realidades.

### **2.3 La transversalización de la cultura de la solidaridad: más allá de la coordinación de actividades y de la interdisciplinariedad.**

Desde esta perspectiva, la transversalidad de la cultura de la solidaridad requiere unas condiciones básicas, entre las que pueden destacarse: una concepción integral de ciudadanía (una realidad multidimensional); una dirección política estratégica (compromiso y corresponsabilidad); un proceso participativo y transparente; y una coordinación horizontal (como se ha comentado, la coordinación interdepartamental no es lo mismo que transversalización, ya que la interdisciplinariedad no implica nuevos puntos de vista ni nuevos objetivos diferentes de aquellos

de carácter sectorial). La transversalización requiere voluntad política, objetivos estratégicos, líneas de acción, planificación de las intervenciones, trabajo en equipo, corresponsabilidad, recursos y estructuras, sistemas de relación y de conocimiento, mecanismos de seguimiento y evaluación.

Los procesos de transversalización requieren, por tanto, compromiso de las organizaciones, liderazgo, planificación y corresponsabilidad, entre otros aspectos, pero, además, para un amplio desarrollo necesita:

1. Una nueva cultura organizacional, un hacer las cosas que supone ir “tejiendo” relaciones, aprendizajes, complicidades, avanzando “de nudo en nudo” hasta tener constituido un espacio común, abierto y diversificado, en el que se puedan ir sumando nuevas iniciativas, propuestas y empeños.
2. Situar la mirada en el proceso de construcción del espacio de acción común y no meramente en la estructura organizativa, la cual pasa a un plano secundario en función de las necesidades, pero sin menospreciar su contribución.
3. Tener objetivos o metas estratégicas que requieran un esfuerzo conjunto. Objetivos o metas estratégicas, significan resultados cualitativamente diferentes, de mayor calado, a los que se obtienen con el trabajo individualizado. El trabajo de transversalización implica reflexión estratégica.

4. Impulsar una dinámica y un espíritu de aprendizaje mutuo. Ello implica disposición a compartir lo que cada quién sabe, pero también disposición de escuchar para aprender de lo que otros y otras saben. Es importante, por ello, una acción reflexiva crítica y autocrítica, que posibilite no sólo intercambiar descripciones o narraciones de las experiencias particulares, sino compartir las enseñanzas que dichas experiencias nos dejan. Esta tarea, producto de un proceso de sistematización – como reflexión crítica sobre la propia práctica – es fundamental para alimentar un trabajo.

5. Cuidar que todo lo que se haga sea transparente hacia el conjunto, sin temor a visibilizar los errores o dificultades. No existe trabajo en red posible si no está basada en la confianza mutua. Pero la confianza no se otorga gratuitamente, la confianza se construye como parte de una relación (y se pierde, también). La honestidad, franqueza y disposición a la crítica consolidan las relaciones.

6. Es necesario contar con formas e instancias de animación y coordinación. El trabajo no funciona por sí solo, sino como producto de iniciativas, propuestas, reacciones, acuerdos y discrepancias, que son capaces de ser estructurados en planes de acción. Es más eficiente relaciones horizontales, democráticas y mutuamente exigentes, donde cada quien contribuye en igualdad de condiciones, pero donde también existen roles (y responsabilidades sobre las que

---

hay que rendir cuentas) de conducción, animación, orientación, articulación y decisión.

En este sentido, el proceso de transversalización de la cultura de la solidaridad pivota sobre objetivos o metas estratégicas y no por el trabajo en transversalización en sí mismo. No tiene sentido hacia dentro, sino en función de lo que se haga hacia fuera, a lo que suponga en términos de eficiencia y eficacia. Por eso, la forma y la intensidad que tome el trabajo dependerá de cuánto se incida en transformar la situación de base hacia el objetivo planteado.

Trabajar desde este enfoque, implica respetar y aprovechar las diversidades desde la valoración de la autonomía de todas las unidades, equipos y personas. Éstas constituyen un factor de fortalecimiento, en la medida precisamente que se respeten y no se impongan unas particularidades sobre otras. Por eso, es importante el debate, la planificación y la fundamentación de los propósitos y acciones, así como la especialización de tareas, para posibilitar la complementariedad de esfuerzos y capacidades.

Resulta por otra parte evidente que, en principio, no todas las personas, equipos y organizaciones reunidas en torno a un propósito general van a estar acuerdo en todo lo que tiene que ver con el proceso de transversalización. Es preciso, por ello, promover la explicitación de todas las ideas y visiones para encontrar las confluencias que dan identidad al trabajo en transversalización. Pero también para conocer y procesar las diver-

gencias poniendo especial atención en estas últimas, pues resolverlas puede ser una gran fortaleza e ignorarlas una gran trampa. Los “consensos baratos” o rápidos, son enemigos del trabajo en red. A la larga, un disenso no procesado se puede convertir en factor de conflicto que estalla precisamente por haberse contenido en tensión latente mucho tiempo.

El proceso de construcción del trabajo no es lineal ni regular; es asimétrico y variable. Por ello, es fundamental mantener una dinámica comunicativa muy intensa, que alimente las posibilidades de estar en contacto, de aportar y de recibir aportes, utilizando todas las formas y medios posibles (tradicionales, digitales, encuentros, foros, etc.), para “seguir el pulso” de los acontecimientos y colectivizar las propuestas y decisiones.

En el trabajo circulan también relaciones de poder, al igual que en todos los ámbitos sociales. Pero esas relaciones de poder no tienen que ser las que predominan en nuestras sociedades de forma tradicional. Pueden ser relaciones de poder sinérgicas, es decir, donde el poder de cada quien alimenta más poder en los y las demás y en el conjunto. Donde las capacidades crecen con posibilidades para todas las personas y grupos que participen y no sólo para un grupo que ejerce e impone sus decisiones. Relaciones donde la conjunción de nuestras capacidades da como resultado mayores posibilidades de acción que las que tendríamos aisladamente y en las que salimos de cada encuentro y de cada tarea, enriquecidos y enriquecidas con nuevos recursos para enfrentar nuevos y

más complejos desafíos.

En síntesis, consideramos que el trabajo en transversalización implica una cultura política, técnica e institucional transformadora y es expresión de ella. Por eso podemos hablar de transversalización como una cultura organizacional. Pero no sólo como noción general o teórica, sino como creación cotidiana que atraviesa tanto los espacios de existencia y trabajo institucionales, como los personales.

La hipótesis del presente estudio, sobre la que se fundamenta la necesidad de generar y difundir herramientas de apoyo a la transversalización de la cultura de la solidaridad en los gobiernos locales, es que la solidaridad es un principio, un criterio, un lugar desde el que compartir análisis, reflexión y acción política. La solidaridad parte del convencimiento de que más allá de la necesaria aplicación de políticas sociales y económicas para garantizar las condiciones de igualdad entre la ciudadanía, se requiere implementar medidas que atiendan los desajustes y las situaciones de vulnerabilidad en las que se encuentra una parte significativa de la ciudadanía, algunas muy visibles y otras que no lo son tanto, que actúan de forma menos evidente, pero que impiden que sectores sociales determinados no alcancen metas justas y, por tanto, no se llegue a sociedades realmente cohesionadas.

Se asumen las orientaciones que se detallan en la Declaración de Quito de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible (Hábitat III) y

---

que se concretan en dos máximas “*Para todos y todas*”, “*No dejar a nadie atrás*”. Esto implica trabajar en iniciativas que contribuyan al ideal de un territorio para todas, (...) buscando promover la integración y garantizar que todos/as los/as habitantes, tanto de las generaciones presentes como futuras, sin discriminación de ningún tipo, (...) puedan crear ciudades y asentamientos humanos justos, seguros, sanos, accesibles, asequibles, resilientes y sostenibles, y habitar en ellos, a fin de promover la prosperidad y la calidad de vida para todos.”

Esta mirada requiere la asunción de compromisos y responsabilidades, tanto de los responsables públicos como de otros actores sociales y, para ello, la planificación e implementación de políticas transversales pueden contribuir a que se haga efectiva una política que pueda definirse como solidaria.



### **3. Andalucía y la solidaridad de los gobiernos locales**

Hemos visto en los puntos anteriores, lo que puede llegar a significar el concepto de solidaridad, pero ahora debemos contextualizarlo. El presente documento realiza un análisis en colaboración con ocho entidades locales de Andalucía; pero ¿qué significa la solidaridad en Andalucía?

### 3.1 La solidaridad como elemento de la identidad andaluza

Para poder realizar un análisis cultural y sociológico de la solidaridad en Andalucía, nos remitimos al concepto del triple significado de la Solidaridad en Andalucía que forma parte del estatutario y plan de trabajo de la cooperación descentralizada municipal andaluza, articulada a través del Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI).

En primer lugar, se entiende la solidaridad como elemento de ayuda mutua, especialmente desde lo público, pero también desde el ámbito privado, con la finalidad de erradicar la marginalidad y la exclusión social entre la ciudadanía en este caso andaluza; especialmente en lo relativo a las diferencias de rentas, las diferencias de género, de nivel educativo, la dependencia, las situaciones de exclusión por razones de origen, etnia o cultura y la persistencia del desempleo. En Andalucía se asume la responsabilidad so-

cial como elemento de identidad andaluza, como una práctica hacia dentro que ayude, tanto desde lo público como desde lo privado a revertir situaciones de marginalidad, en colaboración con los diferentes actores del territorio (sociales y económicos).

En segundo lugar, el tipo de solidaridad más reconocida es la vinculada al ámbito internacional, es decir la solidaridad transfronteriza con otros pueblos, regiones y países; la cooperación internacional para el desarrollo, de fuerte arraigo en Andalucía y a la que se han destinado importantes recursos tanto del gobierno regional como de gobiernos locales. En el caso de Andalucía, además, puede reconocerse la importancia de la cooperación al desarrollo como un elemento de memoria histórica, al tratarse de una Comunidad que aún hoy entiende como realidades cercanas -en primera persona- la situación de pobreza, marginalidad y de falta de desarrollo de otros territorios, en términos similares a cómo Andalucía las padecía hace algunas décadas. Esta idea, está en la línea de trabajar por “España y la humanidad”, como forma de identidad andaluza. En el ámbito internacional, la cooperación al desarrollo del conjunto de agentes ha generado una imagen de una “Andalucía Solidaria”, no sólo a través de programas y proyectos de inversión sino por la capacidad de incidencia política, diplomacia de ciudades, cooperación técnica, hermanamientos, relaciones de cooperación horizontal y multiplicidad de

agentes e instrumentos de la cooperación “descentralizada” en un sentido amplio.

“Esta concepción de la cooperación descentralizada guarda una estrecha relación con las propuestas de potenciar la sociedad civil y otorgar a ésta un papel más protagonista en el desarrollo. Desde esta perspectiva, si bien incluye la ampliación de los agentes, tanta o mayor importancia tienen las modalidades con que esos agentes se relacionan. La cooperación descentralizada pretende establecer nuevas formas de interrelación, donde se conjuguen el sector público y el privado, los agentes económicos, políticos y sociales, las organizaciones de los países del Norte con las del Sur para un desarrollo más equitativo”<sup>2</sup>

Por último, solidaridad entendida como reivindicación, tanto hacia las políticas en Europa como las políticas del Estado español, al objeto de que se diseñen y se activen partiendo de objetivos de convergencia y de cohesión social.

Esta triple visión de la solidaridad explica, en parte, el respaldo de la sociedad andaluza hacia políticas de cooperación internacional, sin que se hayan visto, de forma significativa hasta el momento, como una competencia con las políticas sociales internas de la comunidad. Evidentemente en los peores años de la crisis económica ha resultado complicado sostener el mismo volumen

<sup>2</sup> Alfonso Dubois, Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo, Hegoa.

de fondos destinados a las políticas de cooperación en el conjunto de ayuntamientos y diputaciones. No obstante, las políticas y las estructuras se han mantenido prácticamente estables, permitiendo retomar actuaciones en los años siguientes. Del mismo modo, cabe mencionar cómo la existencia de tejidos asociativos fuertes y una trayectoria de políticas de educación, formación y sensibilización a la ciudadanía desde los inicios de la cooperación descentralizada han ayudado a minimizar el impacto de los discursos contrarios a las políticas de cooperación y solidaridad, que han existido en estas etapas de crisis. Es esta una situación privilegiada que requeriría atención para evitar que se revierta y se generen o fortalezcan discursos xenófobos o excluyentes y, por tanto, contrarios a una cultura de la solidaridad que provoquen cambios de tendencias en nuestras administraciones en cuanto a esta política.

Un buen punto de partida para ello es disponer de elementos de conexión -redes- con articulaciones globales: particularmente posible desde la cooperación descentralizada de los gobiernos locales. Formar parte de redes internacionales y de organizaciones globales, permite una mayor incidencia política, una mejor financiación para la implementación de acciones de solidaridad y un aprendizaje permanente producto del trabajo con otros actores globales, entre otros beneficios.

En este sentido, la apuesta del gobierno andaluz con la agenda 2030 del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y la localización de los Objetivos de Desarrollo

Sostenible, en la aplicación de los planes estratégicos, constituyen una apuesta por la solidaridad internacional, en un mundo de relaciones globales. Producto de este compromiso es la Estrategia Andaluza de Desarrollo Sostenible 2030 (EADS 2030) y la Estrategia Andaluza para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030 Andalucía). La primera la coordina el conjunto de departamentos de la Junta de Andalucía, pero con participación ciudadana para su aprobación por el consejo de gobierno andaluz. La segunda genera un marco conceptual y estratégico para desarrollar políticas públicas vinculadas al desarrollo sostenible en Andalucía y para cumplir los ODS con estrategias específicas e instrumentos en los territorios andaluces.

### **3.2 El Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional**

El *Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional*, *FAMSI*, es una red de gobiernos locales y provinciales. Ayuntamientos, diputaciones y mancomunidades, a los que se han sumado otras entidades como ONGD, universidades, fundaciones, centros de investigación, grupos de desarrollo rural o empresas, que han incorporado la acción exterior y la solidaridad a sus tareas. Su objetivo es propiciar cambios que conduzcan a la construcción de una realidad justa para todos y todas, vinculada a la triple idea de solidaridad en la comunidad andaluza expuesta en el punto anterior.

El FAMSI nació en el año 2000 para coordinar la estrategia y los recursos técnicos y financieros que se destinaban a la cooperación internacional desde los gobiernos locales andaluces. En sus objetivos estatutarios ya se contemplaba un conjunto de ejes vertebradores de un concepto amplio de la cooperación descentralizada, y una solidaridad interna y externa. Con el paso de los años, y la experiencia adquirida, ha incrementado su actividad diversificando las temáticas, ámbitos de actuación, redes de trabajo y capacidad de incidencia regional e internacional, dando cumplimiento a sus objetivos estatutarios.

- Acompaña y promueve la presencia y participación de los municipios andaluces en la agenda global: incidencia, formación, acompañamiento y acción internacional.
- Promueve la cooperación municipal andaluza mejorando las condiciones de vida en los países menos avanzados, países en vías de desarrollo y países de renta media, en temáticas tales como buena gobernanza, descentralización o gestión de servicios públicos, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Defiende, promueve y desarrolla la calidad y compromiso social e internacional de sus ayuntamientos, gobiernos provinciales, mancomunidades y entidades sociales colaboradoras, promoviendo una Andalucía Solidaria.
- Trabaja por mejorar, demandar y defen-

der la solidaridad e inclusión en Andalucía, desarrollando agendas territoriales con un intenso trabajo de incidencia y programación europea.

Los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** reconocen **el papel del ámbito local en la creación de ciudades y comunidades sostenibles**, entre los retos de un ambicioso plan de acción con 17 objetivos y 169 metas económicas, sociales y ambientales para un periodo de quince años. FAMSÍ se suma a este nuevo compromiso situando estos objetivos y metas como un referente ineludible de sus acciones de cooperación y solidaridad. Los ODS sirven de referencia para una Andalucía más solidaria e inclusiva, consciente de su papel en el mundo y consciente de sus compromisos también en su territorio.

Esta investigación contribuye a generar instrumentos que promuevan instituciones y ciudadanía más comprometida con estos retos comunes y esta agenda global que conforman los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### 3.3 Redes, alianzas e iniciativas de los gobiernos locales de Andalucía

Como hemos dicho anteriormente, el trabajo de los gobiernos locales en redes internacionales es imprescindible. El trabajo del FAMSÍ se desarrolla en distintos ámbitos de acción: desde la tradicional cooperación internacional basada en la ayuda al desarrollo y la ayuda humanitaria, hasta la conforma-

ción de redes especializadas para facilitar la cualificación de los equipos técnicos locales y la ciudadanía en temáticas relacionadas con el desarrollo, la sensibilización, la educación para el desarrollo y la incidencia política e institucional.

La lucha contra el cambio climático, las migraciones, la construcción de sociedades diversas y pacíficas, el cumplimiento de la legalidad internacional, la búsqueda de la equidad de género y el incremento de las oportunidades para las mujeres y niñas, la eliminación de los delitos de odio, la consecución de empleo digno para todos y todas, la libertad de identidad sexual y de género, la eliminación de todas las formas de violencia, la lucha contra el desperdicio de comida, por el derecho a la alimentación y por la erradicación de la pobreza, el acceso al agua, a la formación y capacitación, el derecho a la libertad y a la comunicación, la democracia participativa y la internacionalización de las ciudades; todas estas y otras muchas temáticas son objeto de los programas y proyectos que aborda el FAMSÍ.

Para ello, tiene multitud de alianzas en el territorio andaluz y en el exterior que le han permitido situar Andalucía en un lugar relevante de la acción internacional, siempre destacando su carácter municipal y su experiencia en la gestión de políticas públicas.

Algunos ejemplos de ello son la puesta en marcha de la Federación An<sup>^</sup>Mar, entre Andalucía y Marruecos, el programa de Desarrollo Local Municipal y Cooperación Integral del Territorio en Marruecos, Mauritania, Se-

negal y Túnez, la pionera iniciativa de constitución del Foro Mundial de Desarrollo Económico Local (Sevilla (España), 2011 - Foz do Iguazu (Brasil), 2013 - Turín (Italia), 2015 - Praia (Cabo Verde), 2017), la presidencia del Grupo de Trabajo en Desarrollo Económico Local, en el seno de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), la participación en la creación de la Alianza ALLAS, una red euro-latinoamericana para la internacionalización de las ciudades y, en el contexto europeo, la creación, junto a otros fondos de municipios, de la Alianza Europea de Redes Locales de Cooperación Internacional, constituida en Lisboa en 2016.

En todas estas iniciativas, la cualificación y especialización de técnicos/as y cargos electos locales y provinciales son clave para asegurar la defensa del bien común, desde la promoción de las políticas públicas que sitúan a la ciudadanía en un lugar prioritario por la relevancia de su participación, como por ser el colectivo destinatario al que se orientan.

### 3.4 Los gobiernos locales en Europa y del arco mediterráneo

Como entidad municipalista, el FAMSÍ cuenta con más de 120 socios que son ayuntamientos y diputaciones, a las que se suma medio centenar de entidades locales especializadas en multitud de temáticas: gestión de las migraciones, economía social y solidaria, comunicación local y participativa, desarrollo económico local, entre otras.

---

Basándonos en esta experiencia, propiciamos su participación en proyectos en los que, a través del FAMSI, pueden aportar sus conocimientos y saber hacer; que se suman a los de otras entidades, aliadas en la promoción de valores y cambios de actitud hacia la construcción de sociedades más equitativas y justas.

En este recorrido, el FAMSI ha trabajado con gobiernos locales y regionales de Túnez, Líbano, Italia, Rumanía, Croacia, Bulgaria, Francia, Reino Unido, Letonia, Portugal, Alemania, Chipre, Grecia, Bélgica, y otros territorios de Latinoamérica o África que se han sumado a estas acciones en experiencias de cooperación triangular. Entre otros, Brasil, Mozambique, Senegal o Cabo Verde.

La Educación para el Desarrollo es un vehículo del FAMSI para trabajar en la proximidad y en el contexto regional con las temáticas que constituyen algunos de los grandes retos de la situación actual, y a los que nuestras generaciones jóvenes hacen frente con una mirada más amplia y una comprensión más abierta de la complejidad de un mundo globalizado. Por ello, muchos de los programas europeos se orientan a reflexionar con la población más joven, desde los ámbitos educativos de distinto nivel, en torno a la gestión de la realidad de las migraciones, el consumo responsable, la alimentación y la conservación ambiental, la orientación hacia modelos de producción menos agresivos para la vida, la lucha contra la discriminación, la defensa de la libertad de expresión de la identidad sexual, la erradicación de la violencia machista o de los delitos de odio.

Todas estas temáticas han sido objeto de iniciativas en las que el FAMSI participa aportando al trabajo su cercanía a la ciudadanía ofreciendo a las autoridades locales y provinciales, y sus equipos técnicos, la posibilidad de participar en proyectos europeos con socios de varios países y distintas realidades, y de acercar estas temáticas a la población, a través de las actividades que contemplan los distintos programas.

En todo caso, se trata de hacer partícipes a los gobiernos locales de una acción global y transformar esa realidad, partiendo de cada municipio, y contando con sus conocimientos.

### **3.5 La voz de los gobiernos locales y provinciales en el contexto mundial**

Desde sus comienzos, el FAMSI se ha propuesto que los municipios participen del diseño de políticas en el ámbito global y tengan voz en los espacios en los que se toman las decisiones estratégicas para gestionar nuestra realidad. Para ello, ha ido fortaleciendo alianzas en todo el mundo para abrir espacios de representación del ámbito local, situando a las personas en un lugar prioritario de la gestión de las políticas públicas.

Además, los ayuntamientos y las diputaciones andaluzas han sido, auténticos laboratorios de buenas prácticas que se han consolidado y perfeccionado en la historia democrática de nuestro país, y que han servido de referencia, por su impacto positivo y su versatilidad, en procesos de descentralización de otros países de Améri-

ca Latina o África.

En la actualidad, el FAMSI tiene un papel relevante en distintas redes internacionales. Entre ellas:

- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, CGLU, la organización con más representación de gobiernos locales y regionales del mundo. FAMSI ostenta la co-presidencia de la Comisión de Desarrollo Económico y Social Local. En el seno de CGLU, el FAMSI ha participado en la cumbre Hábitat III sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible que culminó con la aprobación de la Nueva Agenda Urbana y está trabajando con sus socios en la divulgación y la implementación de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- Alianza Euro latinoamericana de Autoridades Locales (ALLAS). Es una iniciativa liderada por Ciudad de Méjico que surgió de la unión de un grupo de entidades que se unieron para trabajar en la internacionalización de las ciudades. En la actualidad, es una alianza sólida de organizaciones y ciudades con una intensa actividad formativa y política, para impulsar la proyección exterior de las ciudades y sus mejores prácticas.

- MERCOCIUDADES, la principal red de gobiernos locales del Mercosur, fundada en 1995. Mantiene una fluida relación con el FAMSI en tareas de asesoramiento en economía urbana, o en formación online como la iniciativa Hércules, para la for-

mación y la especialización de jóvenes en cooperación internacional y su práctica laboral en organismos internacionales.

- Alianza Europea de Redes Locales para la Cooperación Internacional. Junto a los fondos italianos (FELCOS, FPMCI), el fondo extremeño (FELCODE) y la red intermunicipal de cooperación al desarrollo de Portugal (RICD), el FAMSI ha impulsado esta alianza que promueve la cooperación municipal desde los países del sur de Europa, reforzando su posición ante la Unión Europea. En el contexto español, FAMSI forma parte de la Confederación de Fondos de Cooperación, CONFOCOS, que siempre ha promovido la fortaleza de la cooperación municipal en el contexto nacional e internacional.

- Foro Mundial de Desarrollo Económico Local. Desde 2011 ha sido una apuesta de trabajo en el FAMSI, hasta convertirse en una de las líneas vertebrales de su acción, tanto en un contexto cercano, como en un espacio global de incidencia. La trayectoria comenzó a concretarse con la organización del I Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Económico Local en Sevilla, con el apoyo del PNUD, ORU-FOGAR, la Junta de Andalucía y otras entidades, al que siguieron dos citas más, en Brasil e Italia, y que se traslada al continente africano en 2017 (Cabo Verde), convertida ya en una de las grandes citas mundiales del ámbito de la cooperación y la agenda global.

FAMSI ha desarrollado una estrategia de

alineamiento con Naciones Unidas, desarrollando acuerdos de colaboración y participando en estrategias comunes con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ONU HABITAT, ONU MUJERES, UNRWA y otras.

Al mismo tiempo ha fortalecido su presencia en el ámbito europeo, a través de su inserción en la red de gobiernos locales europeos PLATFORMA, que permite la interlocución ante la Comisión Europea y la coordinación programática, de incidencia y de acción con otras redes municipalistas europeas.

Llegados a este punto, podemos tener en mente qué significa solidaridad, qué significa y qué importancia tiene la transversalización de estas políticas y el contexto andaluz de los gobiernos locales y la solidaridad. Es el momento de entrelazar los conceptos dentro de un estudio de caso, dando paso al siguiente punto donde realizaremos el estudio de ocho gobiernos locales andaluces.

The background features a series of white concentric arcs on a dark blue background. On the left, there are several overlapping circles of varying radii. On the right, there are several overlapping semi-circles of varying radii. A dark blue rectangular box is positioned in the center, containing the text '4. Estudio de casos'.

## **4. Estudio de casos**

#### 4.1 Estudio de casos de organizaciones locales de Andalucía

Para llegar a una herramienta útil que facilite los procesos de transversalización de la cultura de la solidaridad en gobiernos locales de Andalucía, se ha procedido al estudio de casos como método de análisis en ocho entidades andaluzas. El estudio de casos consiste en una metodología empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro de su contexto real, especialmente cuando las fronteras entre el contexto son claramente evidentes. Los estudios de casos analíticos son parte de una historia que contar, como si de una película se tratara, por tanto, con sus fases principales, presentación, nudo y desenlace (Yin: 2013).

Este estudio de caso es de carácter descriptivo; donde se recogen ideas y propuestas en base a una descripción discursiva de las entidades y los territorios elegidos. Es importante resaltar que dentro del estudio de caso suelen existir más variables que observaciones. Dentro del resultado hay que buscar diferentes fuentes de evidencia para realizar un ejercicio de triangulación. Los datos como hemos dicho anteriormente se recogen con las herramientas que proporciona el enfoque cualitativo de investigación.

Realizar este estudio de casos, refleja también la mirada de más de veinte años sobre cultura de la solidaridad en Andalucía. Por tanto, desde un punto de vista metodológico, este estudio de casos es un recipiente idóneo para volcar la experiencia generada

en los territorios objeto de la investigación durante los últimos años, en base a la configuración de grupos de discusión en cada una de las entidades.

Así, una vez definido el enfoque metodológico, se procede a la recogida de información para posteriormente pasar a un proceso de categorización de la información. Una vez categorizada, se elabora el informe de análisis y conclusiones. En los talleres participativos han expresado ideas y opiniones tanto el personal técnico como político, así como agentes sociales.

Las fases del estudio se han centrado en la selección y definición del caso; la elaboración de una serie de preguntas para facilitar la reflexión y debate y acotar las dimensiones del estudio; el análisis y la interpretación de las opiniones e ideas aportadas y, finalmente, la elaboración de un informe que, por una parte, sistematiza las ideas fuerza y las opiniones claves y, por otra, desarrolla un decálogo de medidas operativas para impulsar procesos que faciliten la transversalización de la cultura de la solidaridad (Stake:1988).

Veamos algunas de estas fases con mayor detalle:

- **Selección y definición del caso:**

*El caso y su definición:* Aunque en la introducción de esta publicación, se ha hecho referencia a los objetivos del mismo, en este momento se acota realmente el caso de estudio “*Transversalización de la cultura de*

*la solidaridad en los gobiernos locales de Andalucía*”. Se trabaja principalmente la deconstrucción de dos conceptos; por un lado, el concepto de Solidaridad desde un acercamiento a la cultura organizativa y por otro lado la Transversalización.

**Ámbitos de relevancia:** La solidaridad y la transversalización vienen sujetas a los procesos de los gobiernos locales andaluces. Esto nos hace pensar que los conceptos claves son ciudadanía, participación, emancipación, dignidad, igualdad, democracia y territorialidad. Todos estos conceptos, y algunos subconceptos, se enmarcan dentro de la categoría de análisis que se toma en cuenta para la realización de la parte final del trabajo.

**Sujetos que pueden ser parte del proceso de información:** A la hora de diseñar los grupos de discusión se tuvo en cuenta la necesidad de recoger datos de informantes claves dentro de las organizaciones, especialmente representativos de la diversidad de las diferentes áreas y departamentos de las entidades.

- **Elaboración de una lista de preguntas claves y dimensionadas:**

En base a los objetivos del estudio, se plantean preguntas concretas que permitan obtener respuestas de interés para el mismo, entre ellas:

1. Desde la experiencia en vuestra

---

organización ¿qué entendéis por solidaridad?

2. ¿En qué ámbitos o políticas se despliega la cultura de la solidaridad en vuestra organización?

3. ¿Existen experiencias de transversalización en la gestión de políticas públicas en vuestra organización? Si es así, fundamentar la respuesta.

4. ¿Qué elementos facilitan la transversalización de políticas públicas en vuestra organización?

5. ¿Qué elementos dificultan la transversalización de políticas públicas en vuestra organización?

6. ¿Qué elementos y características debería tener una herramienta de transversalización sobre la cultura de la solidaridad en vuestra organización?

7. ¿Hay algún elemento que queráis aportar al grupo de discusión?

• **Localización de las fuentes de datos:** La información recogida procede fundamentalmente de: material bibliográfico, resultados de los grupos de discusión y revisión organizacional de los gobiernos locales elegidos.

• **Análisis e interpretación:**

Una vez recogidos los datos del estudio de campo, se procede a dar respuesta a las cuestiones planteadas para cubrir los objetivos de la investigación.

• **Elaboración del informe final del trabajo realizado:**

Finalmente, se sistematiza el estudio de casos y se resaltan las conclusiones obtenidas por la interpretación de la información recogida en el trabajo de campo, mediante las técnicas cualitativas de recogida de información. La recogida de información está muy vinculada a la reflexión de las preguntas planteadas anteriormente. Es importante remarcar que no existe ningún tipo de rutina concreta para recoger información en los estudios de casos (Yin:2013).

Combinando los documentos revisados y grupos de discusión, se triangulan los datos obtenidos.

## 4.2 Grupos de discusión

El grupo de discusión es una técnica de investigación cualitativa aplicada a los estudios sociales. Consiste en la reunión de entre 6 y 12 personas, de diferentes ámbitos profesionales o competenciales, para que discutan en torno a una temática determina-

da que en este caso ha sido “transversalidad y solidaridad”. Los debates y discusiones se graban, transcriben y analizan con posterioridad. Por lo general, no se inician las reuniones de grupo partiendo directamente de cuestiones relativas al objeto central de la investigación, sino que se prefiere arrancar desde temas relacionados, para que se produzca durante la conversación un recorrido, no condicionado, por el campo discursivo.

Es una técnica que se utiliza para investigar la intersubjetividad y como se reproduce<sup>3</sup>. En esta técnica la persona investigadora no participa en la conversación, escucha como el grupo habla, pero no participa.

A modo de síntesis, se expone información básica sobre los diferentes grupos de discusión participantes:

---

<sup>3</sup> GOIG, RAMÓN LLOPIS. 2004. Grupos de discusión. ESIC Editorial, 2004, pág 19



### **Diputación de Huelva**

---

15 octubre de 2018.



### **Ayuntamiento de Cádiz**

---

29 de octubre del 2018.



### **Ayuntamiento Dos Torres (Córdoba)**

---

23 de octubre del 2018.



### **Mancomunidad Municipios del Condado (Huelva)**

---

30 de octubre del 2018.



### **Ayuntamiento de Cazorla (Jaén)**

---

11 de noviembre de 2018.



### **Diputación Jaén**

---

11 de noviembre de 2018.



### **Ayuntamiento de Córdoba**

---

14 de noviembre de 2018.



### **Ayuntamiento Palma Del Río (Córdoba)**

---

26 de noviembre del 2018.

### 4.3. Resultados obtenidos en los grupos de discusión

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de los grupos de discusión (reflejo de los debates), estableciendo elementos comunes explicativos en diferentes categorías, dentro de la riqueza y diversidad de miradas. Estos resultados permiten desarrollar y proponer una herramienta para la transversalización de la cultura de la solidaridad en gobiernos locales de Andalucía, que se describe en el capítulo final del presente estudio.

## SOLIDARIDAD

*Concepto poliédrico,  
multidimensional,  
complejo, rico en  
miradas*

- Concepto amplio con muchos matices y no tan conocido
- La solidaridad es un concepto principalmente filosófico, pero también es la suma de varios paradigmas.
- Es difícil de homogeneizar.
- No hay que confundir solidaridad con caridad.
- Como organización nunca nos hemos planteado la definición del concepto.

*Desde lo intra e  
inter- subjetivo*

- La solidaridad es algo subjetivo que depende en parte de la persona.
- La solidaridad es un término subjetivo e innato, por lo que es preciso tomar conciencia de él y defenderlo.
- Es una decisión que toma el individuo y nace del instinto. Es la antítesis del egoísmo como valor esencial.
- La solidaridad es empatía. Se relaciona con las personas y con los colectivos.
- La empatía se tiene que construir desde la base.
- Es un término que está demasiado intelectualizado, racionalista. Hay que entender la solidaridad como círculos de solidaridad, desde dentro hacia fuera. Lo personal es político también.

*Una apuesta  
ideológica,  
un proceso de  
construcción  
cultural, social y  
política*

- El término parte de la solidaridad obrera con la lucha.
- Es un término que se ha ido “descafeinado”, perdiendo capacidad de transformación.
- Vivimos en un sistema de desigualdades y exclusiones. Tenemos el deber de resolver estas desigualdades creadas.
- La solidaridad parte de una deuda asumida con los más desfavorecidos. Se debería de entender como justicia social.
- Es velar por la igualdad de oportunidades de la ciudadanía, compartir recursos.
- Desde una administración local, significa que el estado redistribuye recursos.
- Solidaridad es un elemento de unión de una comunidad. Cuando se realiza una acción solidaria no se espera nada a cambio, es un objetivo común.
- El concepto “cultura del territorio” es entender que la solidaridad tiene que ver con una vinculación activa. El territorio es algo más que un espacio físico.
- Es política, depende de la mirada y prioridades del gobierno.
- Es contextual, depende de los actores y del territorio.
- Es un componente indispensable para las políticas públicas.
- Es indispensable entender la solidaridad desde una perspectiva de género, igualitaria y de equidad.
- Es un camino que necesita ser trabajado.
- Es tomar conciencia sobre el bien común.
- La Solidaridad como función educativa, como herramienta de transformación.
- Es una política bottom-up, de abajo hacia arriba.

### *La función solidaria en el ADN de las entidades locales.*

- Solidaridad no sólo como un trabajo externo. También interno, en el ámbito de comunidad, de las relaciones en el trabajo, entre el personal de las instituciones municipales.
- La Diputación es una organización solidaria por excelencia que apoya a los municipios pequeños. Entonces ¿dónde está el valor añadido del concepto?
- La solidaridad es ayuda mutua desde un plano colectivo.
- La solidaridad en el contexto internacional es más visible, pero hace falta establecer una cooperación interna estructural-organizativa.
- La solidaridad como principio de actuación, más que como un rasgo del individuo. Este principio debe incorporarse en las políticas de actuación de las organizaciones.
- La solidaridad desde un municipio se visibiliza (entre otros factores) a través de las ayudas económicas que se aportan a organizaciones sociales.
- La habitabilidad también forma parte de la solidaridad. La ayuda a la vivienda es un ejemplo dentro del municipio.
- La pertenencia a FAMSÍ es un buen ejemplo de solidaridad del municipio.
- El principio que define a la Unión Europea es el principio de solidaridad.
- Se debe adaptar la ley de una manera solidaria.

### *La solidaridad como elemento estratégico organizacional: eficacia y eficiencia.*

- La solidaridad debe ser mayor eficiencia organizacional. La transversalización de esta idea de solidaridad permitiría una estructura organizacional más fortalecida.
- La Diputación no puede ser eficiente sin ser solidaria.
- El concepto lleva implícito aprovechar la colectividad, y por tanto, ser más eficiente.
- Seríamos malos gestores si no contemplásemos los impactos de la globalización, de ahí la necesidad de ser solidarios.
- La solidaridad necesita de una organización más horizontal.
- Es necesaria una mirada estratégica para adaptar las estructuras organizativas.
- Partimos de organizaciones y personal solidario, pero se necesitan elementos estructurales de organización.
- Solidaridad no sólo como concepto económico.

### *La solidaridad en la organización: ámbitos y procesos internos.*

- Las administraciones necesitan procedimientos administrativos renovados.
- Más fácil encontrar actuaciones solidarias en instituciones pequeñas.
- La Diputación es más solidaria hacia fuera -cooperación internacional para el desarrollo y acción humanitaria.
- La solidaridad debería empezar por la propia administración. Desarrollar herramientas organizacionales solidarias.
- Desde el Ayuntamiento se ha favorecido en los últimos años la solidaridad desde las diferentes áreas, siendo bienestar social, servicios sociales, igualdad, voluntariado, coeducación y cooperación internacional las áreas con más tradición en solidaridad.
- Solidaridad vinculada a conciencia de género, consumo responsable, medioambiente, igualdad, voluntariado, juventud, servicios públicos...
- Se tiene que cambiar la estructura de espacios estancos en la organización. A mayor sea la institución, más compartimentada se encuentra.
- Importancia de la capacidad de liderazgo (personal que favorezca el concepto dentro de la organización, ya que las áreas están saturadas laboralmente).

- La dirección de la institución influye en el ámbito solidario.
- La retroalimentación es imprescindible para ejercer la solidaridad en las organizaciones locales.
- Faltan espacios de diálogo para hablar de solidaridad dentro de la institución.
- Necesario mejorar los canales de información en la organización: el departamento de comunicación es clave para la coordinación.

## TRANSVERSALIZACIÓN

### ¿Qué significa para nosotr@s?

- El concepto de transversalidad debe de ir vinculado a la buena gestión organizativa. Permite actuar de una manera más eficiente.
- La transversalización tiene que ver con la comunicación interna y externa.
- La transversalización debe de ser un elemento que genere solidaridad y defensa de los derechos humanos a nivel organizacional.
- Coordinación no es lo mismo que transversalización. Para transversalizar necesitamos una estructura orgánica que lo permita.
- Transversalizar la solidaridad es colaborar entre las diferentes áreas y entre diferentes espacios de la institución.

#### **Supone una nueva cultura política y organizacional:**

- Es más común una transversalización externa que interna (en el seno de la organización).
- La transversalización de los ODS es necesaria en la agenda política.

### Hay experiencias, un cierto recorrido, pero...

- Hay un recorrido en transversalidad, pero en numerosas ocasiones no se visibiliza.
- Es una constante en las políticas de género, que se va interiorizando a nivel organizacional.
- A veces no se realiza una transversalización eficiente.
- Hay reticencia al cambio, a modificar las estructuras de la organización.
- Algunas experiencias que se trabajan con un enfoque de solidaridad transversal (en el Ayuntamiento de Córdoba): Consejo de la Juventud, Plan Municipal de Paz y Solidaridad, Ciudad amiga de la infancia, Guadalinfo, Plan Igualdad, Plan de Infancia...
- Fundamental la participación ciudadana.

### Ámbitos de transversalización

- Lo más transversal que existe es el procedimiento administrativo.
- La comunicación es una herramienta de trabajo transversal.
- La educación intercultural se debe hacer de forma transversal.
- La inclusión de los colectivos también se debe trabajar desde la transversalidad.
- El área de igualdad es la que más trabaja la transversalidad.
- Desde el área de educación se transversalizan actividades para toda la institución.
- La planificación debe ser transversal.
- Un plan de juventud o de igualdad requiere de un trabajo conjunto de las distintas delegaciones: deportes, juventud...
- El plan de igualdad propone incluir un lenguaje no sexista. Engloba a todas las áreas.

### *Condiciones básicas para transversalizar*

- Para generar transversalización, hay que crear conciencia, un ejercicio de reflexión y agentes de cambio.
- La transversalización requiere de un promotor y una dinamización. Debe ser bottom-up ('de abajo arriba').
- La transversalización es voluntad política. La administración debería tener un área de participación, de transparencia, de nuevas políticas y nueva organización.
- La transversalización requiere de una estructura organizativa responsable de actuar.
- La Formación es un elemento básico para una correcta transversalización de cualquier política o actividad.
- Es necesaria la comunicación para facilitar el trabajo de las diferentes áreas a nivel interno.
- La transversalidad requiere de humanidad y profesionalidad como elementos fundamentales.
- Las áreas deben de estar motivadas y ser empáticas para transversalizar el trabajo.
- Sensibilización: las áreas deben entender que es necesaria la transversalización en la organización.
- Fomentar la transversalidad de las políticas públicas requiere de una dotación económica.

## **BARRERAS Y FACILITADORES**

### *Barreras detectadas*

- Ausencia de liderazgo.
- Falta de definición de lo que queremos transversalizar. No hay una reflexión profunda acerca de las políticas de solidaridad.
- Resistencias al cambio. La solidaridad es una opción personal desde una mirada colectiva y organizacional.
- El excesivo control sobre comunicación.
- La administración está envejecida. Necesita de una retroalimentación con otras generaciones que alimente el cambio.
- Direcciones inamovibles, poca movilidad vertical.
- Marcos legislativos y normativos
- Procedimientos y herramientas complicadas e ineficientes. La operativa que apostaba por la transparencia se ha convertido en exceso de burocracia.
- Falta de personal.
- Recursos limitados y/o insuficientes.
- Falta de formación y de habilidades sociales.
- En ocasiones, el funcionariado público establece elementos muy individualistas.
- La ausencia de colaboración para fomentar el cambio social de la organización.
- Falta de comunicación.
- Concepción de lo público desde una perspectiva anquilosada, lo público está desprestigiado. Necesitamos verlo como algo más solidario.
- La administración local debe dinamizar y liderar los procesos de transversalización y solidaridad.
- El marketing es necesario para el proceso.
- Falta de recursos humanos y materiales.

### *Facilitadores a potenciar*

- Cultura del cambio e innovación social.
- Cultura de participación. Necesaria una mayor cohesión social.
- Necesario “crear” en la transversalidad como un elemento positivo para la organización.
- Una política transversal debe de venir de arriba, teniendo en cuenta las realidades de cada territorio. Debe ser una prioridad política.
- Establecer responsables y líderes.
- Una cultura de la organización que apueste por el aprendizaje y la visión compartida.
- Establecer criterios e interiorizarlos.
- Importante contar con equipos multidisciplinares e interdisciplinares.
- Conocerse, humanizarse... vernos como aliados.
- Experiencias de convivencia que permitan generar valores comunes.
- Compartir los medios y recursos entre áreas.
- La humanización de la gestión. La organización no es un mero elemento jurídico, debemos humanizarla.
- Espacios de debate y de conocimiento del trabajo del otro.
- Cuidado: La comunicación interna puede facilitar pero también dificultar.
- Redes informales de relación.
- Vincular áreas sin repetir trabajo.
- Flexibilidad de la estructura.
- Sencillez y simpleza en los procesos. El control no garantiza la confianza.
- Fundamental la planificación del trabajo.
- Tener en cuenta el tamaño de la organización a la hora de planificar.
- La localización de los ODS como oportunidad.
- El cuidado del medio ambiente como política transversal.

## PROPUESTAS REALIZADAS/INICIATIVAS

### *1.- Conciencia, Visión y Liderazgo*

- Hace falta una visión clara de que hay que hacer un cambio.
- La solidaridad como eje del trabajo.
- Concienciación/ sensibilización.
- Poner a las personas en el centro del proceso.

### *2.- Enfoque hacia la Ciudadanía y Participación*

- Mantener una actitud cercana, facilitadora, de servicio a la ciudadanía
- Fomentar espacios de participación para la ciudadanía.

### **3.- Conocimiento y Formación.**

- Modificar el enfoque y la técnica de trabajo.
- Conocimiento de la realidad, diagnóstico con actores.
- Formación y sensibilización interna.
- Compartir conocimientos.
- Conocer otras experiencias, mirar hacia afuera.
- Catálogo de buenas prácticas.
- Sistematizar, dar contenido y forma a la transversalidad y a la cultura de la solidaridad.

### **4.- Nueva cultura organizacional y procesos de trabajo**

- Nuevas metodologías de trabajo.
- Hay que establecer prioridades.
- Motivación del personal de la entidad.
- La implicación debe de ser circular, en un ida y vuelta, para que sea transversal.
- Trabajar en equipo.
- Igualdad, Educación

### **5.- Comunicación:**

- Campañas de sensibilización.
- Plan de comunicación.
- Espacios de comunicación.
- Marketing.

### **6.- Organización, estructura y coordinación**

- Administración como una organización que ofrece servicios.
- Crear estructuras horizontales que faciliten el cambio.
- Crear un área de transversalidad que lidere el proceso y genere espacios de encuentro.
- Definir temas concretos que generen cultura de la solidaridad de forma transversal.
- Reuniones de coordinación del trabajo.
- Programación y calendarización.

### **7.-Herramientas, instrumentos y metodología**

- Planes de igualdad que incluyan la transversalización de la solidaridad.
- Trabajar en proyectos concretos.
- Diseñar una herramienta fácil y atractiva. Por ejemplo vinculada a las nuevas tecnologías.

The background features a series of white concentric arcs on a dark blue background. On the left, there are several overlapping circles of varying radii. On the right, there are several overlapping semi-circles of varying radii. A white speech bubble tail points from the bottom of the text box towards the bottom-left corner of the image.

**5. Propuesta  
metodológica para la  
generación de procesos de  
transversalización de la  
cultura de la solidaridad  
en entidades locales**

Con el análisis de la información obtenida y los resultados extraídos de los estudios de casos, se procede a desarrollar una propuesta metodológica para transitar hacia un proceso de transversalización de la cultura de la solidaridad en las entidades locales.

Este proceso tiene al menos tres características básicas, a saber:

- a) Es un proceso integrado y representativo.
- b) Es un salto cualitativo desde el punto de vista organizacional.
- c) Requiere identificar, entender y revisar procesos desde la mirada de la solidaridad como valor (criterio) director de las políticas públicas y de la gestión local.

Generar un proceso de construcción de una propuesta de transversalización de la cultura de la solidaridad, implica transitar un camino de aprendizaje en espiral, un bucle virtuoso que podría representarse de la siguiente manera: CREER-CREAR-CONOCER-CRECER.

Este proceso de construcción permanente requiere dar respuesta a cuestiones como:

- a) *¿Hay problemas y obstáculos concretos a los que tienen que enfrentarse las personas, equipos y unidades? ¿son conscientes de ello?*
- b) *¿Existen resultados y/o experiencias relevantes en transversalización que*

*pueden ser compartidos?*

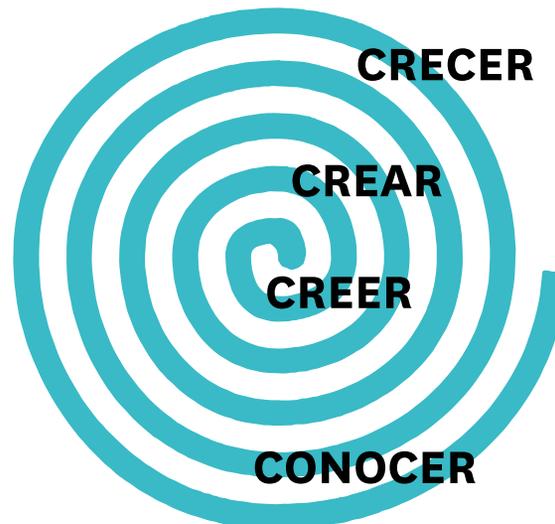
c) *¿Tienen las personas, equipos y/o unidades potenciales una noción adecuada de lo que es cultura de trabajo en red y qué significaría esto para ellas?*

d) *¿Están preparados para invertir el tiempo y la energía necesarias en compartir y trabajar bajo esta cultura de trabajo?*

e) *¿Existe una atmósfera de apertura entre las personas, equipos y/o unidades potenciales que les permita aprender de errores anteriores?*

Cuando las personas, equipos y/o unidades con potencial de participación y capacidad para desarrollar la propuesta de transversalización de la cultura de la solidaridad hayan tomado estas cuestiones en consideración se puede proceder a la puesta en marcha de acciones transversales.

#### La espiral de la transversalización de la cultura de la solidaridad “las 4 C”





## 1.- CREER

La capacidad de innovación y transformación de las organizaciones y entidades no se sustenta tanto sobre conocimientos técnicos y tecnológicos -sin duda necesarios- como sobre las creencias acerca de los objetivos a los que debe hacer frente, los límites y retos que ello conlleva, las fortalezas en las que apoyarse y la finalidad última a la que la organización responde. Por ello, es importante disponer de espacios de diálogo entre experiencias y saberes que permitan alinear la visión de la entidad con sus recursos y estrategias. Difícilmente se pueden abordar, y mucho menos resolver, problemas que no se identifican con el objeto propio de intervención de la institución. Es importante, en este sentido, fomentar el valor de la solidaridad y la innovación social como vehículos claves de transformación y sostenibilidad. Es necesario profundizar en los aspectos de cambio cultural incidiendo no sólo en la dimensión racional de la organización, sino también en su dimensión emocional.



## 2.- CREAR

Desde una visión compartida y un sistema de creencias y valores, más allá de la diversidad que caracteriza toda organización social, es posible generar políticas, procedimientos, instrumentos, herramientas y programas que permitan a las entidades locales transitar en el camino hacia la transversalización de la cultura de la solidaridad como vía de innovación y transformación. Para ello, es importante generar capacidades y crear oportunidades para impulsar interrelaciones entre áreas, departamentos y personas donde la solidaridad y la innovación social sean principios rectores. Esta capacidad creadora se alimenta igualmente de la relación con otros actores del territorio con quienes construir estrategias y planificar intervenciones. Significa orientar la actividad de la organización en su dimensión interna con el desarrollo de aspectos como como la estrategia (lo que se pretende), la organización (cómo se pretende) y los valores de la entidad -cultural- (para qué se pretende). Asimismo, y no menos importante, es preciso crear las condiciones para los procesos de soporte que conectan la solidaridad con el día a día de las entidades locales en otros aspectos estratégicos y tácticos como la gestión del conocimiento, las personas y la comunicación.



### 3.- CONOCER

Es importante para las entidades dotarse de los conocimientos y saberes que permitan generar más y mejores relaciones con el entorno, avanzar hacia una mayor eficacia en la planificación y gestión de las propuestas y en el impacto que éstas tengan, hacia un auténtico sistema de incidencia global en el territorio. Para ello, es preciso dar respuestas a preguntas tales como:

- ¿Cómo pueden las diferentes unidades administrativas y equipos de trabajo con objetivos y prioridades diferentes fijar objetivos comunes?
- ¿Cómo puede una entidad local encontrar el equilibrio entre la diversidad y la unidad?
- ¿Cómo pueden las unidades, equipos e individuos diversos aprovechar sus capacidades y complementar el trabajo del resto de la organización?



### 4.- CRECER

Crece significa aumentar el capital relacional de las entidades en una red de actores comprometidos con las políticas de solidaridad. Para ello, es imprescindible generar y potenciar las relaciones de confianza, así como la comunicación entre todos los actores y nodos implicados de la Red. Significa, así mismo, adquirir una mayor incidencia e impacto tanto a nivel local, como provincial, regional y global.



**6. Diez pasos para  
impulsar la cultura de  
la solidaridad en los  
gobiernos locales**



## **Querer**

*Tomar conciencia de la solidaridad como elemento transversal de las políticas públicas y tener la voluntad firme de sostener el proceso.*

**(CREER, CONOCER)**

## 6.1. Tomar conciencia, hacer visible lo que importa.

El término conciencia, tiene su origen etimológico en el latín “*conscientia*”, que tiene, entre otras acepciones, las siguientes: *conocimiento claro y reflexivo; capacidad de reconocer la realidad circundante; sentirse presente en el mundo y en la realidad.*

Tomar conciencia es reconocer la realidad y, en el caso de la intervención social, es reconocer que es preciso abordar una necesidad social que se percibe como problemática y, por tanto, requiere una respuesta desde las instituciones públicas. Es, sin duda, el punto de partida para decidir poner en marcha un proceso de transversalización. La toma de conciencia ya parte de una visión de la solidaridad que, en sintonía con lo expuesto con anterioridad, parte de un compromiso y corresponsabilidad para atender situaciones o implementar políticas que, más allá de las condiciones de igualdad, libertar o justicia, requieren una dedicación adicional -incremento presupuestario, normativa específica, atención específica- para cubrir necesidades que, de otro modo, no serían cubiertas.

El punto de partida, por tanto, es reconocer la necesidad de intervención pública orientada a personas o grupos sociales que requieren apoyo específico para evitar situaciones de marginalidad, exclusión o desigualdad. Se trata de intervenir para atender una situación de riesgo sobre la que es preciso incidir. La identificación de esa necesidad puede tener diversas fuentes -nuevos

problemas sociales detectados, identificación de normas que quedan obsoletas, la necesidad de un nuevo planteamiento estratégico, una especial sensibilidad política hacia un ámbito determinado, entre otras-. Lo importante es reconocer la necesidad de intervención sobre un estado identificado donde dicha intervención queda justificada por razones de solidaridad.

Tomar conciencia sobre la necesidad de trabajar en procesos de transversalización de la cultura de la solidaridad significa reconocer la necesidad de intervención social para corregir desigualdades, a sabiendas también de que es preciso superar algunas limitaciones, ciertas *cegueras* que suelen ser recurrentes en toda organización. Estas limitaciones tienen que ver, fundamentalmente, con la denominada *ceguera espacial* -se conoce parte de la entidad, pero se es consciente del funcionamiento integral y de su interacción e influencia mutua-; *ceguera temporal* -desconocimiento acerca de la conexión de variables temporales, de la narración que conecta momentos diferentes y explican la situación actual de la organización-; *ceguera interrelacionar* -sólo se percibe la labor individual o departamental y no las funciones “del otro” y la interrelación existente- ; *ceguera de procesos* - se percibe el sistema autónomo y no como parte de otros sistemas, de una red de instituciones y organizaciones; como parte de un entorno más amplio-.

La toma de conciencia sobre la necesidad de intervención solidaria y el reconocimiento y consideración de la necesidad de superar

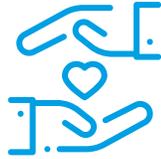
las cegueras organizacionales descritas son los factores iniciales para la innovación social y la práctica de procesos transversales.

Para caminar en un proceso de transversalización de la cultura de la solidaridad es preciso hacer “visible” estas cegueras que limitan a la hora de diagnosticar, proponer, planificar y evaluar iniciativas de cambio y transformación. Es preciso tomar conciencia para poder dialogar con ellas y ensayar respuestas ajustadas.

Una vez conscientes de la necesidad de intervención, tomada conciencia del problema sobre el que actuar, es posible iniciar un proceso que requiere definir claramente el objeto de intervención, la necesidad de abordarlo, y evidenciar el compromiso de toda la organización, desde el máximo nivel político o gerencial, para poner en marcha el proceso de transversalización. Es a partir de este momento, que puede abordarse la actividad desde la planificación estratégica y la implicación de la organización en su conjunto.

Una buena práctica en este punto es generar espacios de diálogo (formales e informales), reflexión y propuesta para trabajar la solidaridad como valor esencial de la entidad.

# Querer



## Una práctica:

### Conociéndose y conociéndonos

Este ejercicio pretende que tengamos una ocasión de podernos contar en forma colectiva nuestra historia de aprendizaje y reflexionar el por qué y cómo hemos llegado a ser lo que somos hoy en día. Asimismo, pretende generar una imagen positiva de la entidad, equipo, unidad, etc.

Preguntas claves:

- *¿Qué sabemos hacer?*
- *¿Qué hacemos especialmente bien? ¿Cómo lo sabemos (evidencias)?*
- *¿De qué nos sentimos orgullosos/as? ¿Por qué?*
- *¿Qué experiencias/historias son las más significativas en la vida de la entidad/equipo?*
- *¿Qué hemos aprendido de ellas?*
- *¿Qué debemos conservar de cara al futuro?*

Esta práctica admite múltiples variables, formatos, intercambios y miradas. Es recomendable generar espacios y oportunidades para conocer otras áreas, unidades, equipos y personas de la entidad y de las redes que están implicadas con su ámbito de trabajo. Es importante que las personas que participen en estos encuentros (pequeños grupos de menos de 15 personas) procedan de diferentes unidades/áreas de la entidad, con culturas organizacionales diversas y habilidades complementarias. La máxima que podría dirigir el objetivo de estas prácticas podría ser: “*si tan sólo supiéramos lo que ya sabemos (superando nuestras cegueras)*”. Deberían planificarse con sumo cuidado y desarrollarse en formatos breves, de no más de una hora de duración.

## Otra práctica:

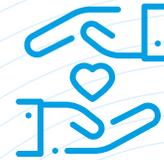
### *Nuestros valores rectores*

Una práctica potente para activar un proceso de transversalización de la solidaridad es indagar sobre lo que nos mueve, nuestras motivaciones, nuestros valores.

Los valores esenciales representan los principios que guían y dan forma a la manera en que la entidad/equipo realiza su propósito. Dichos valores han de convertirse en criterios y normas (Valores Operativos) para la toma de decisiones, el establecimiento de las comunicaciones dentro y fuera de la entidad/equipo, la asignación de recursos, y para resolver los problemas relativos a las tareas y a las personas.

Algunas preguntas facilitadoras:

- *¿Qué significa para nosotros/as que seamos solidarios/as?*
- *¿Qué acciones, comportamientos y/o decisiones son coherentes con la Solidaridad y deberían formar parte de nuestra forma de trabajar y decidir?*
- *¿Es diferente nuestra propuesta por ello? ¿Por qué?*
- *¿Es prioridad estratégica en la organización?*
- *¿Qué normativas, reglas y/o procedimientos son incongruentes con este principio?*
- *¿Existe voluntad y compromiso político para impulsarla?*





## **Impulsar**

*Generar un equipo de impulso de la iniciativa.*

**(POLÍTICO-TÉCNICO)**

**(CREAR)**

## 6.2 Generar equipo

Tomada conciencia, identificada la situación que requiere respuesta por parte de la acción pública y aceptada la necesidad de intervención social, es preciso generar e impulsar un equipo humano (con un tamaño operativo) que lidere el proceso, con capacidad operativa, dedicación horaria, y con capacidad para dialogar y trabajar con otros órganos/unidades sectoriales en una relación continua.

Es preciso recordar que no todos los grupos de trabajo constituyen equipos. En este sentido, cabría preguntarse qué elementos son necesarios para ello. Sin pretender exhaustividad, al menos, sería conveniente que los miembros de un equipo de trabajo dispusieran de:

- a) La capacidad de aportar en términos de cohesión al grupo de trabajo.
- b) Complementariedad, en cuanto a las habilidades, conocimientos y responsabilidades (políticas-técnicas) complementarias.
- c) La adopción de compromisos con un propósito común, con objetivos aceptados y un enfoque compartido.
- d) La corresponsabilidad para alcanzar las metas que se definan.

Estas condiciones -y compromisos- básicos, aceptados por los componentes del grupo, permiten aspirar a una serie de resultados en términos de cantidad y calidad de las inter-

venciones que, más allá del alcance o logro de los objetivos previstos, inciden en el propio aprendizaje de la organización, la mejora del rendimiento esperado, la cohesión de las personas que conforman la organización y el establecimiento de sinergias y de solidaridad interna entre las personas que componen los equipos de transversalización.

Los componentes o nutrientes esenciales para el desarrollo de estos equipos de impulso a procesos de transversalización serían:

- a) **Liderazgo:** confianza, seguridad e ilusión.
- b) **Dirección:** visión compartida, objetivos, coordinación, reglas y retroalimentación.
- c) **Motivación:** autonomía y participación.
- d) **Sensibilidad:** los niveles de compromiso, los resultados obtenidos, el manejo de conflictos y la comunicación efectiva.

Alguna posible característica objetiva del contenido de trabajo podría ser:

- La aceptación de la necesidad de impulsar una cultura de la solidaridad en la organización.
- La selección, recopilación y uso de información válida y operativa
- El establecimiento de objetivos generales explícitos y cuantificados para la política de solidaridad.
- La identificación de barreras y dificulta-

des para la consecución de los objetivos fijados.

- La colaboración en el diseño de las estrategias y acciones sectoriales que deberán adoptar las áreas municipales para conseguir los objetivos establecidos.
- La relación continuada con los diferentes departamentos, agentes sociales y redes que van a participar, asegurando una función catalizadora entre las dimensiones transversal y sectorial y la organización. No se trata de “apropiarse” de la solidaridad sino de impulsarla como cultura y política.
- La formación dentro de la propia organización, transfiriendo a sus profesionales el máximo conocimiento que pueda asumir sobre la orientación de la cultura de la solidaridad.
- El análisis de impactos y evolución de la situación social y el replanteamiento de estrategias de actuación, cuando corresponda.
- La comunicación interna y externa del programa transversal.
- El cumplimiento del procedimiento administrativo para la aprobación y desarrollo del programa transversal.



# Impulsar

La puesta en marcha de equipos de gestión de la transversalidad requiere del apoyo del máximo nivel político de la entidad, que además deberá asignar o ratificar dicho órgano o equipo de trabajo. Desde dicho nivel político, se impulsarán dos líneas de acción complementarias. Una orientada a facilitar las relaciones entre actores, áreas y departamentos y, una segunda, que facilite el desarrollo de los procedimientos técnicos necesarios para que la intervención se desarrolle con garantías.

A continuación, se presentan unas recomendaciones prácticas para el crecimiento sano de los equipos de impulso:

## ÁMBITO PRÁCTICAS / RECOMENDACIONES

PERSONAS	Compresión interpersonal	Respetar puntos de vista
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tomarse tiempo para conocerse</li> <li>b) Reunión “precalentamiento” (interesarse por los demás)</li> <li>c) Lo indeseable tiene sus razones. Indague. Pregunte y escuche</li> <li>d) Comparta pensamientos y emociones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Preguntar la opinión de todos/as</li> <li>b) Preguntar por los silencios</li> <li>c) Dudar de las respuestas generadas con prisas</li> <li>d) Pongamos en duda</li> </ul>
EQUIPOS	Autoevaluación del equipo	Buscando retroalimentación
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Saquemos tiempo para examinar la efectividad del equipo (revisemos variables)</li> <li>b) Establezcamos tareas y objetivos claros</li> <li>c) Aceptemos los estados de “malos humores”</li> <li>d) Evaluemos el proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Preguntar cómo lo estamos haciendo</li> <li>b) Exponer nuestro trabajo al resto</li> <li>c) Comparar el proceso con otros</li> </ul>
ENTIDAD	Comprensión de la entidad	Comprensión de la entidad
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Indaguemos miradas de otros en la organización</li> <li>b) Conozcamos quién tiene poder, autoridad e influencia</li> <li>c) Dialoguemos sobre la cultura de la organización</li> <li>d) Indaguemos sobre la idoneidad de las propuestas realizadas con la cultura existente en la entidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Indaguemos miradas de otros en la organización</li> <li>b) Conozcamos quién tiene poder, autoridad e influencia</li> <li>c) Dialoguemos sobre la cultura de la organización</li> <li>d) Indaguemos sobre la idoneidad de las propuestas realizadas con la cultura existente en la entidad</li> </ul>



## **Multiplicar**

*Hacia una RED interna y externa de agentes que van a participar y definir estructura de trabajo*  
**(CREAR, CONOCER, CRECER)**

### 6.3 Trabajar en red

En un tercer momento, cabría preguntarse: ¿Quiénes son los agentes que deben participar en el proceso de transversalización; en la práctica de acciones transversales?, ¿Qué responsables políticos; directivos/as y técnicos/as; agentes sociales e institucionales; personas expertas deben participar como aliadas en este proceso?

Una de las herramientas más útiles para analizar la participación de los distintos grupos en los proyectos o redes es la matriz de actores. En esta matriz se considera a los actores con sus demandas, intereses, poder relativo y el impacto que cada decisión tiene sobre cada una de las partes integrantes.

Actor/Actriz	Demanda	Interés	Impacto del proceso	Jerarquización de su poder autoridad	Recursos que aporta
Conjunto de personas, equipos o entidades dotadas de intereses homogéneos que participan en el proceso de transversalización de la cultura	Formulación formal de los objetivos perseguidos	Objetivo real que persigue el actor/actriz con sus demandas y acciones	Grado de beneficio o de pérdida que le provoca en cuestión el proceso	Capacidad de obstaculizar o promover el proceso considerado	Político Financieros Técnicos Personales Influencias Conocimiento Etc.



# Multiplicar

Es una herramienta que resulta especialmente beneficiosa para conocer el nivel de aceptación de un determinado proceso y para determinar qué actores deberían cooperar o participar activamente del proceso -y por tanto a qué tipo de intereses particulares satisface- para una óptima implementación de la estrategia de transversalización.

El valor de esta matriz estriba, especialmente, en la capacidad de determinar y transmitir el impacto del proceso en las personas participantes, así como en la posibilidad de determinar el nivel de jerarquización del poder entre estas y que tal poder sea reconocido por los demás actores.

Es importante identificar, al menos participantes con:

- **Autoridad:** derecho a tomar una decisión, a decir que sí o no al proceso, inherente al cargo.
- **Poder:** capacidad para sancionar / recompensar / impulsar / obstaculizar / paralizar el proceso
- **Influencia:** capacidad para conseguir que algo se haga, sin autoridad ni poder.

Los ámbitos de actuación para el fomento de la participación de agentes son:

**a) Ámbito municipal:** Grupos de Trabajo Político / Comisión Técnica Interdepartamental

**b) Ámbito social:**

b.1. Procesos participativos con los agentes sociales (mixta entre técnicos/as, ciudadanía y políticos/as)

b.2. Consejo Social del Municipio

b.3. Mecanismo para la información y participación de ciudadanos/as a título individual

**c) Ámbito interinstitucional**

c.1. Comisión interinstitucional

c.2. Sistemas de información horizontales (mapas de solidaridad)

c.3. Agenda de solidaridad

c.4. Actividades formativas

c.5. Banco de BBPP

c.6. Relaciones no formales

c.7. Procesos y procedimientos de trabajo con implicados/as

c.8. Foros de mejora

Participación y transparencia son elementos fundamentales a la actividad transversal. La labor de los agentes permite que este proceso tenga los efectos esperados, tanto internos como externos a la organización. Estos agentes trabajarán en órganos, estructuras u otros espacios de trabajo conformados a tal efectos y tendrán establecidas funciones y responsabilidades, tanto en función con su posición en el seno de las organizaciones -responsables políticos, personal técnico, expertos/as, académicos/as- como en relación al rol que asume en la actividad transversal.



**Conocer**

*Diagnóstico compartido sobre solidaridad*  
**(CONOCER)**

## 6.4 Diagnosticar e identificar el ámbito de actuación

Se ha venido comentando que la acción transversal es un proceso eminentemente participativo, en el cual deben estar presentes todas aquellas personas de cualquier nivel de la entidad, así como externas a la misma con algún nivel de relevancia, que posean los conocimientos, la información, las aptitudes y/o experiencias requeridas para participar en el proceso y, en un primer momento, llevar a cabo un diagnóstico de la situación a abordar, para analizar la situación sobre la que incidir. La fase diagnóstica, básica para una planificación pertinente, es realizada por la gente y con la gente que, de forma directa o indirecta, debe comprometerse y hacer posible en lo cotidiano la implementación de la estrategia transversal.

Esta fase debe permitir alcanzar:

- a) Unas adecuadas comprensiones de las variables del entorno y las formas como éstas afectan a la entidad,
- b) Claridad sobre el propósito que se desea alcanzar a lo largo del proceso de transversalización,

c) Un entorno favorable y acorde con el proceso,

d) Una adecuada sistematización de todos los elementos en un documento propositivo, pedagógico, orientador y desafiante.

e) Claridad por parte de los responsables de la entidad o área sobre las posibilidades de desarrollo y los compromisos que verdaderamente se pueden asumir.

El diagnóstico participado, por tanto, debe recoger, al menos:

- Las actuaciones que están alineadas con el propósito
- Las necesidades y creencias detectadas al interno de la entidad
- Las interacciones posibles con otros planes transversales
- La percepción y expectativa ciudadana, utilizando cualquier metodología participativa
- Una relación de Buenas Prácticas
- Aportes de personas expertas

El enfoque participativo en el diagnóstico obliga al equipo impulsor y/o de apoyo a proporcionar ayuda sobre el contenido y el proceso de la tarea a desarrollar, actuando como impulsor o facilitador. En su calidad de facilitadores del cambio, se transmite y pone a disposición del grupo enfoques y métodos para que éste diagnostique, pero la responsabilidad por la ejecución y los resultados recae en el grupo. El equipo facilitador comparte sus conocimientos técnicos y el grupo participa activamente en el desarrollo del cometido; y ámbos se esfuerzan para que la tarea resulte una experiencia de aprendizaje valiosa (enfoque de colaboración por excelencia).

La organización y puesta en marcha de talleres y seminarios participativos se puede complementar con nuevas herramientas de comunicación, como la creación de webs y/o apps participativas, a través de las cuales se pueden compartir elementos del diagnóstico y/o ampliar el análisis crítico por parte de la ciudadanía.



# Conocer



## **Apostar y proponer**

*Objetivos generales y operativos y el programa de actuaciones*

**(CREAR, CRECER)**

## 6.5 Diseñar propuestas, definir el plan estratégico transversal

A la hora de realizar una propuesta estratégica y transversal, es preciso tener en cuenta que:

- a) No sea una mera recopilación de actuaciones que ya se vienen realizando, sino que sean nuevas reformulaciones o mejoras de anteriores planes o estrategias.
- b) Sea un proceso de participación planificado.
- c) Asegure el papel relacional del equipo impulsor con transparencia y accesibilidad a la información y conocimiento.

Si se cuenta con metas y objetivos claros escritos, se tendrá una mejor idea de lo que el equipo pretende lograr. Es importante también diferenciar entre metas y objetivos. Una meta es una declaración amplia que describe los cambios que se quieren que sucedan a causa de las acciones. Los objetivos son declaraciones específicas y medibles de los cambios deseados que una red u organización busca alcanzar en un tiempo determinado.

Para el establecimiento de metas, es recomendable atender a las siguientes indicaciones:

- Es probable que se necesite más de una meta. Cada meta debe centrarse hacia un solo cambio. Hay que recoger cada meta por separado para que se pueda ver como difieren, y por qué se puede necesitar varias estrategias para lograrlas.
- Las metas no son deseos. Hay que elaborar metas realistas y accesibles dividiéndolas en segmentos más pequeños y manejables.
- Cada meta puede tomar un tiempo diferente para alcanzarse.
- Si existe más de una meta, hay que colocarlas en orden de importancia.
- Para el establecimiento de objetivos, es preciso considerar que son muchas las ocasiones que se confunden objetivos con actividades. Es muy importante entender que los objetivos son el producto de las actividades y no las actividades en sí mismas.

Los objetivos tienen tres características:

1. Son específicos: un objetivo dice exactamente qué problema debe abordarse.
2. Son medibles: un objetivo está enmarcado en términos de cuánto y cuántos. Enuncia el alcance del problema que quiere resolverse.
3. Incluyen un cronograma: un objetivo da una fecha específica para lograrse.

Así, ya identificada la situación sobre la que se va a intervenir con una estrategia transversal a partir del diagnóstico desarrollado, e implicado el conjunto de agentes clave, se establecen los objetivos y sus principales ejes de acción. El compromiso con los objetivos establecidos por parte de los agentes clave es fundamental. Del diseño de propuestas es frecuente que surjan necesidades formativas y de gestión de conocimiento asociados a la estrategia de transversalización, a las que habrá que dar respuesta en la propia planificación.



# Apostar y proponer

## Una buena práctica

### *Plan Municipal de paz y Solidaridad del Ayuntamiento de Córdoba<sup>4</sup>*

Según se recoge en la publicación del plan 2018-22, este Plan Municipal “ha sido fruto del esfuerzo e ilusión de muchas organizaciones y entidades sociales junto a la Delegación de Cooperación y Solidaridad y con el apoyo del Consejo Municipal de Cooperación y Solidaridad Internacional. Este Plan “enmarcará las políticas y acciones de solidaridad que pondremos en marcha en los próximos años. Nos servirá de guía, tanto al Ayuntamiento como a los agentes locales, las ONGD’s y la ciudadanía para poder relacionarnos con el mundo de una forma solidaria”.

Este Plan Municipal se define como “heredero de una larga experiencia del municipio de Córdoba en los campos de la participación ciudadana, el movimiento pacifista y no nuclear, el municipalismo y la solidaridad internacional”.

Aparece como punto destacado la intención de “conseguir que la solidaridad internacional se transversalice en el resto de las áreas municipales es una línea determinante y objetivo de este Plan”.

---

<sup>4</sup> Ver en <https://cooperacion.cordoba.es/plan-municipal-de-pys/plan-municipal-de-paz-y-solidaridad-18->

En el Plan Municipal se plantean 10 líneas estratégicas (convertidas en objetivos), con sus actuaciones priorizadas en cuanto a su consecución, los instrumentos de actuación, recursos humanos, presupuesto, órgano de participación, seguimiento y evaluación del plan.

### Los 10 Objetivos:

1. Potenciar la educación para el desarrollo
2. Acercarnos a la ciudadanía
3. Mejorar y potenciar la comunicación con la ciudad
4. Estabilidad y solidez en las políticas de cooperación
5. Coherencia y transversalidad en las políticas municipales
6. Mejorar los procesos y procedimientos con el fin de simplificar la gestión y humanizar la relación con la administración.
7. Avanzar hacia un 0,7% con calidad
8. Una cooperación que conecte lo global con lo local
9. Favorecer procesos formativos
10. Potenciar el trabajo en red y generar sinergias.



## **Ejecutar**

*Responsables de la ejecución, recursos necesarios y temporalización*

**(CREAR, CRECER)**

## 6.6 Establecer compromisos y orientar recursos para la ejecución del plan

Es imprescindible definir y dotar de forma efectiva la cesta de recursos necesarios para que el proceso tenga recorrido más allá de las intenciones. Hay que concretar los recursos técnicos, económicos, tecnológicos y, por supuesto, los equipos de personas que van a estar a disposición de la actividad transversal.

Uno de los aspectos y recursos más críticos es la coordinación del proceso (comunicación, convocatorias, actas, preparación y dirección de reuniones, etc.)

Las personas, equipo o área asignadas para ejercer la coordinación de un equipo de transversalización, deben desarrollar, como mínimo las siguientes tareas:

- Conocer las capacidades de las personas integrantes del equipo, o sea, conocer las cualidades, habilidades y destrezas que tienen los y las diferentes componentes, para que el desarrollo de sus trabajos se adecue lo más posible a sus posibilidades y capacidades;

- Conocer también las disponibilidades de tiempo y de recursos disponibles;

- Evitar la duplicidad de tareas;

- Garantizar y asegurar la participación de todas las partes en los procesos de toma de decisiones, sobre todo en aquellos aspectos que se refieren a la organización y el funcionamiento del equipo mismo;

- Convocar las reuniones (ordinarias y extraordinarias) y asegurar su correcta estructura y funcionamiento;

- Asegurar y garantizar que la información funciona y llega a todas las partes, de tal manera que ninguna entidad o persona se pueda sentir marginada o desconectada porque no recibe la información o la recibe inadecuadamente;

- Cuidar la formación individual y colectiva del equipo, observando atentamente las necesidades de formación y reciclaje del equipo y proponiendo momentos y formatos adecuados;

- Cumplir, en algunas ocasiones, una cierta función de mediación y de arbi-

traje en la resolución de conflictos internos, sabiendo que en última instancia el conflicto lo deben resolver las personas que lo viven como tal;

- Cumplir la función de representación del equipo.



# Ejecutar

Las comisiones o grupos técnicos deben constituirse como espacios cualitativamente importantes de:

- intercambio de programas y experiencias entre todas o varias de las áreas/programas que lo componen,
- información general y específica sobre iniciativas, programas, métodos y técnicas de trabajo, líneas de trabajo territoriales de desarrollo socioeconómico,
- organización de iniciativas formativas, de asesoramiento, asistencia y apoyo técnico...para todas las personas integrantes,
- optimización y socialización de recursos, en espacio intercambiador de recursos entre unas y otras de las entidades componentes, abandonando un sentido posesivo “de lo propio”.
- planificación y propuesta de nuevas iniciativas de ámbito local, para la propia sociedad civil y para la propia administración municipal o provincial.
- y de unión y consenso.

Además, es preciso identificar las tareas de coordinación del proceso. Hablar de las tareas del coordinador o coordinadora de las reuniones no es vano; sino que, por el contrario, resulta fundamental para asegurar el proceso. Se concreta, fundamentalmente, en diversos tipos de reuniones y encuentros: reuniones informativas, reuniones de consulta, de elaboración de programas, de evaluación, entre otras. Estos encuentros constituyen la unidad de producción, la estructura básica de la coordinación del proceso. Por tanto, asegurar y garantizar el buen funcionamiento de las reuniones, es un elemento muy importante para asegurar y garantizar que la coordinación marcha.

Para conseguir transformar la inteligencia colectiva en productos en una reunión, la coordinación ha de realizar una serie de tareas:

- Diseñar la reunión.
- Gestión de los trabajos previos.
- Introducción de temas.
- Proponer procedimientos.
- Gestionar la participación.
- Proponer técnicas.
- Regular el tiempo.
- Cuidar los valores y reglas acordadas.
- Gestionar la continuidad.



## **Mejorar**

*Proceso de evaluación*

**(CONOCER, CRECER)**

## 6.7 Implementar sistemas que aseguren el seguimiento y la evaluación

Para el mejor funcionamiento de los procesos transversales, el seguimiento y la evaluación continua resultan fundamentales. Se trata poner en marcha un mecanismo de evaluación formativa, orientadora y auto correctora para la correcta implementación del proceso.

Evaluar significa valorar el proceso y los resultados de una actividad. Examina el qué y el cómo; compara lo que se esperaba obtener con lo que realmente se obtuvo; y examina cómo se hicieron las cosas. La evaluación debe estar incluida desde el principio, tiene que ser un componente integral del proceso. Es conveniente evaluar no sólo desde una perspectiva cuantitativa (economicista y cortoplacista), sino también cualitativa (compleja y relacional). Cabría preguntarse ¿Cómo ayuda la evaluación a construir el compromiso?

La evaluación es fundamental para conservar el entusiasmo y compromiso de las personas y equipos que colaboran en el pro-

ceso. Las personas, equipos y áreas involucradas en el trabajo de transversalización necesitan constancias de que sus esfuerzos están teniendo un impacto.

La falta de ello influirá sobre el interés en el proceso y este tenderá a declinar. Si no existe evidencia sobre la cual pueda validarse la relevancia del proceso de transversalización de la solidaridad ante los equipos de las entidades locales y ante la ciudadanía a la que desea servir, no existen razones claras para continuar dedicándole los recursos o el esfuerzo al proceso.

¿Para qué evaluar? Las evaluaciones eficaces permiten:

- Dar cuenta de lo que se ha logrado;
- Promover el aprendizaje sobre cuales acciones estratégicas están funcionando y cuáles no;
- Proporcionar retroalimentación para

tomas de decisión informadas dentro del proceso

- Valorar el impacto de las diferentes medidas



# Mejorar

- Incrementar la efectividad del equipo; y
- contribuir al desarrollo e innovación de políticas públicas de solidaridad con impacto

Un equipo de transversalización eficaz contará con un programa de evaluación que abarque a todo el proceso, de forma regular y periódica. En cualquier evaluación se deben abordar cuestiones fundamentales como las siguientes:

- Justificación ¿Por qué tomamos esta dirección o acción en primer lugar?
- Impactos y efectos ¿Qué ha sucedido como resultado de esta actividad?
- Logro de metas ¿La actividad ha logrado lo que se esperaba?
- Valor del esfuerzo ¿El resultado de la actividad valió la inversión de esfuerzos y de recursos?
- Alternativas ¿Existen mejores maneras de alcanzar los resultados deseados? ¿Si cometimos errores o encontramos problemas, cómo podemos evitarlos en el futuro?
- Pasos siguientes ¿Cómo pensamos utilizar los hallazgos de la evaluación para un aprendizaje continuo?

Es importante definir quién llevará a cabo la evaluación y:

- Preparar una descripción clara de los resultados deseados de la evaluación.
- Llevar a cabo una encuesta entre una muestra de los participantes o usuarios para validar esta descripción.
- Definir exactamente qué elementos (todos o qué partes de ellos) serán evaluados.
- Aclarar qué resultados se buscan.
- Definir el método que va a usar para la evaluación.
- Definir qué recursos (tangibles e intangibles) se necesitan.
- Conseguir y asegurar los recursos requeridos.
- Diseñar uno o varios formatos que estimularán la participación y el cumplimiento de la tarea (por ejemplo, cuestionario, entrevista).
- Hacer una prueba piloto con la herramienta de evaluación en una pequeña muestra de las personas que participarán en la evaluación (por ejemplo, aplicando un cuestionario para encuesta, una hoja para reactivos, entrevista cara a cara).
- Hacer los cambios necesarios al instrumento de la evaluación.
- Desarrollar un procedimiento para compilar la información recolectada.

Diseñar una herramienta de evaluación, además, requiere:

- Definir qué información se necesita y qué se hará con ella después de que la reúna.
- Especificar a qué personas se pedirá que participen en la evaluación.
- Especificar qué preguntas deben hacerse para obtener la información deseada. Incluir preguntas que sean cuantitativas y cualitativas.



## **Interiorizar**

*Proceso administrativo*  
**(Crear, Conocer)**

## 6.8 Impulsar el proceso interno y establecer los procedimientos para la actividad transversal

En uno de los talleres realizados para la elaboración del presente documento, una participante en el mismo formuló la siguiente afirmación: *“no hay nada más transversal que el proceso administrativo”*.

Y, no dejaba de tener una mirada cierta sobre este asunto. Es preciso definir un circuito administrativo para la aprobación del programa transversal. Es necesario ser conscientes de que para que un proceso de transversalización de la cultura de la solidaridad tenga posibilidades de sostenibilidad y que no genere excesivas barreras de aceptación y resistencias al cambio, debe sostenerse sobre una estructura administrativa que permita cierto nivel de flexibilidad y pueda trabajar con elementos y enfoques innovadores y multidisciplinares, con amplias miradas y comprensiones sistémicas, dentro del cumplimiento de los marcos normativos y reglamentarios a las que están sometidas las entidades locales. Para realizar procesos transformadores es preciso generar dinámicas organizacionales innovadoras en los procesos jurídicos-administrativos.

Un proceso de este tipo puede ser el siguiente:



Una parte importante de la coherencia del proceso de transversalización se “juega” en este campo disciplinar. Y, por ello, es esencial la comunicación intensa entre equipos y el trabajo colaborativo entre culturas organizacionales y profesionales.



## **Comunicar**

*Plan de comunicación*  
**(CONOCER, CRECER)**

## 6.9 Desarrollar un proceso de comunicación

El más importante desafío en la mayoría de los procesos de cambio son las comunicaciones eficaces: la transmisión y recepción oportuna de la información. Las buenas comunicaciones son absolutamente esenciales para su éxito. En el ámbito externo, con la ciudadanía -por qué, para qué, cómo, con quiénes- y en el ámbito interno, cuidando aspectos como la transparencia y la implicación.

Para las comunicaciones formales dentro del equipo de transversalización, se puede elegir establecer reuniones y/o newsletters regulares como su vehículo primario de comunicación, informando sobre sucesos recientes que pueden servir al mismo propósito. Igualmente, se deben establecer procedimientos firmes para que la información circule de manera expedita entre todas las personas, equipos, áreas y entidades que la necesitan para llevar a cabo sus funciones de manera eficaz.

Los siguientes pasos, a título enunciativo y no limitativo, pueden ayudar a “mapear” un plan de comunicaciones:

a. Hacer una lista de las personas claves

en el proceso que deben recibir comunicaciones y/o participar en la toma de decisiones respecto a una tarea específica (por ejemplo, la organización de un taller de gestión de la transversalización).

b. Definir quién recibirá comunicaciones específicas, cuándo las recibirá, a quien se le pedirá retroalimentación y cómo se hará esto.

c. Decidir quién entre los y las que participan en el proceso y que están involucrados/as en cada tarea desarrollará la responsabilidad para asegurarse de que se dé la comunicación entre las personas clave involucradas en cada tarea.

d. Establecer un sistema de comunicaciones dentro del proceso para que todas las personas y entidades estén informadas.

Por su propia naturaleza, las comunicaciones informales entre las personas, equipos, áreas y entidades están menos estructuradas que las comunicaciones formales, como las descritas anteriormente. Sin embargo,

las comunicaciones informales son tan importantes como las formales. Podemos dar muy pocos lineamientos para facilitar el proceso de la comunicación informal entre las personas y entidades, salvo decir que debe ser alentada y nunca impedida. Generan confianzas que ayudan a vernos como colegas con intereses más allá de los meramente operativos.

La frecuencia con que las personas se comunican dentro de un proceso de estas características tiene un impacto significativo sobre la motivación, la eficiencia, impulso y sobre cómo se sienten al ser parte de ella. En general, la tendencia es no comunicarse tan a menudo como sería necesario, sin embargo, una comunicación excesiva puede resultar claramente inapropiada.



# Comunicar

Cuando se planifique la frecuencia de la comunicación en un proceso de transversalización, hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Cuanto más grande sea la entidad mayor será la necesidad de contar con acuerdos formales;
- Cuanto más específica sea la tarea, la interacción será más frecuente (por ejemplo, cuando se organiza un evento especial como un taller que requiere la coordinación de un gran número de detalles, se requiere de una comunicación frecuente para asegurar la eficacia);
- Hay que equilibrar la frecuencia de la comunicación con el estilo de delegación de comunicación (por ejemplo, si se le ha pedido a alguien que asuma la responsabilidad de una tarea, se le debe permitir que la haga sin una revisión constante);
- Hay que equilibrar la frecuencia de la comunicación con el propósito de comunicarse;
- Para cada tarea o proyecto, hay que definir claramente cómo va a comunicarse la gente mientras trabaja conjuntamente.

El volumen de información que se transmite tiene un impacto significativo en cómo se sienten y en qué hacen con ella quienes la reciben. Una deficiente gestión de la información la toma de decisiones y favorece la aparición de inadecuadas interpretaciones.

En este sentido, algunas sugerencias de interés son:

- Hay que hacer una distinción entre lo que las personas necesitan saber y lo que sería bueno que supieran.
- Al compartir grandes volúmenes de información, hay que incluir un resumen de una página o un resumen ejecutivo de un minuto que enuncie someramente de lo que trata el contenido;
- Hay que prestar atención a la manera en que se presente y distribuya la información.
- Hay que hacerla manejable para que sea atractiva para la persona receptora.
- Hay que incluir instrucciones específicas para que la gente sepa cómo abordar el contenido. ¿Deben leer y criticar? ¿Cuándo? ¿Cómo?

Por otra parte, es bien conocido lo difícil que resultan los procesos de cambio en las entidades, y, en este sentido, la comunicación resulta un factor crítico de facilitación. Existen fuentes de resistencia al cambio, tanto entre las personas como en aspectos como estructura organizativa y procesos:

- a) Personas: hábitos, miedos, comodidad, satisfacción de necesidades, identificación con estatus actual, etc.
- b) Estructura: derechos adquiridos, co-

herencia del sistema organizacional, rechazo a lo diferente, jerarquía, etc.

c) Proceso: credibilidad del agente de cambio; tiempo y medios; respeto a las personas, implicación y comunicación, etc.

Del conjunto de estrategias que podemos desplegar para eliminar o suavizar resistencias podemos destacar la formación y comunicación interna, la participación activa y la facilitación.

El proceso de transversalización debe aliarse y contar con el apoyo, acompañamiento y asesoramiento de los equipos y/o unidades de gestión del cambio en aquellas entidades que cuenten con este recurso estratégico.



**Sostener**

*Impacto, cultura y gestión del cambio*  
**(CRECER, CREER)**

## 6.10 Implementar y hacer sostenible el plan de transversalización

Implementar el proceso con garantías requiere dar respuesta a la cuestión de cómo saber si el proceso de transversalización está “impregnando” en la cultura de la entidad y consigue ser sostenible.

Se propone una pequeña guía de chequeo de los aspectos más importantes a tener en cuenta. Se trata de analizar qué es preciso mejorar y/o corregir dando respuesta a una serie de preguntas orientadoras.

Factores claves para la sostenibilidad del proceso de transversalización	Preguntas orientadoras
<p><b>Estar al frente del cambio</b> (¿Quién es el/la responsable?)</p>	<p><b>¿Tenemos una persona o equipo de personas que lidere el proceso...?</b></p> <p>... que sea responsable del cambio y lo defienda con convicción y sensatez?            ... que tenga la capacidad para reunir los recursos necesarios para realizarlo?            ... que esté invirtiendo el tiempo y la atención necesarios para seguir adelante?</p>
<p><b>Crear una necesidad compartida</b> (¿Por qué hacerlo?)</p>	<p><b>¿Las demás personas....</b></p> <p>... ven las razones para el cambio?            ... entienden por qué es importante?            ... ven cómo va a ayudarlos y cómo va a ayudar a su trabajo a corto y largo plazo?</p>
<p><b>Dar forma a una visión</b> (Cómo serán las cosas con una plena transversalización de la cultura de la solidaridad)</p>	<p><b>¿Las demás personas....</b></p> <p>... ven los resultados del cambio en términos de conductas (lo que ellas harán de manera diferente como resultado del cambio)?            ... están entusiasmadas con la posibilidad de lograr el cambio?            ... entienden cómo beneficiará a la ciudadanía y a otras partes interesadas?            ... ven cómo el cambio se traduce en objetivos y comportamientos que son comprendidos por todas las personas que componen el equipo político y técnico?</p>

Factores claves para la sostenibilidad del proceso de transversalización	Preguntas orientadoras
<p><b>Movilizar el compromiso</b> (¿Quiénes se deben involucrar?)</p>	<p><b>Quienes promueven el proceso de transversalización...</b> ... saben quiénes más se deben comprometer con el proceso para hacerlo realidad?</p>
<p><b>Modificación de sistemas y conductas</b> (¿Cómo se institucionalizará?)</p>	<p><b>Quienes impulsan el proceso...</b> ... entienden cómo relacionarlo con otras funciones de la entidad local (estrategia, RR.HH., servicios, calidad, tecnología, organización, etc.)? ... han identificado qué componentes de la cultura se aplicarán para ayudar a implantar y sostener el cambio?</p>
<p><b>Monitorizar el proceso de transversalización</b> (¿Cómo se medirá?)</p>	<p><b>Quienes promueven el proceso...</b> ... tienen algún medio para medir el cambio? ... tienen pensado cómo supervisar el progreso en relación tanto con los resultados del cambio como en el proceso de concretarlo?</p>
<p><b>Haciendo que dure</b> (¿Cómo empezará y durará?)</p>	<p><b>Quienes promueven el cambio...</b> ...saben cuáles son los primeros pasos para iniciar el proceso? ... tiene un plan a corto y medio plazo para mantener la atención concentrada en el cambio? ... tiene un plan para adaptar el cambio a lo largo del tiempo?</p>

Para facilitar compromiso entre las personas y equipos que participan en el proceso para garantizar su sostenibilidad es clave que la acción transversal contemple los siguientes aspectos.

**Visión:** Las demás personas encuentran significado en esta iniciativa: cómo mejorará el trabajo y/o su relación con la entidad local y la ciudadanía).

**Oportunidad:** este cambio cultural y proceso ofrece oportunidades de crecimiento, de mejora, de prestigio y/o de aprender nuevas cosas de interés.

**Incentivos:** este cambio ofrece oportunidades de recibir reconocimiento formal y/o informal.

**Impacto:** este cambio ofrece oportunidades a las personas de involucrarse en actividades que tendrán impacto en la entidad.

**Comunidad:** este cambio permitirá que la persona se sienta orgullosa del trabajo de su equipo y/o de la entidad local.

**Comunicación:** la gente tendrá conocimiento sobre qué está pasando y por qué.

## La necesidad de liderar el proceso

Es importante diferenciar entre liderar y dirigir un proceso o estrategia de intervención. A pesar de que todos los enfoques existentes en el ámbito del liderazgo (características de personalidad, situacional, contingente y transaccional) distinguen entre autoridad, poder e influencia, no siempre se identifica lo que supone el liderazgo. Liderazgo es una cualidad / habilidad, un atributo de carácter de personalidad o un fenómeno social relacionado con influencia informal o poder formal. Se puede ganar influencia por virtud del talento inherente a la persona, por el equilibrio apropiado entre talento y situación o a través de habilidades de transacción o por otras razones. Lo relevante, en este sentido, es que el liderazgo facilita la gestión, la hace más eficiente, y permite canaliza y, resolver problemas favoreciendo el equilibrio y la estabilidad del proceso.

Dirección y liderazgo pueden convivir, aunque claramente son funciones distintas. Ambas utilizan los recursos del poder -un producto de la autorización formal, dada por el cargo, por la posición dada por la organización- e influencia -un producto de la autorización informal; esta autorización se da a través del convencimiento, dirección, canalización de intereses y expectativas-. El liderazgo representaría la autoridad informal, el énfasis en recursos emocionales y espirituales, mientras que la dirección sería autoridad institucional, los atributos propios del cargo, haciendo énfasis en recursos físicos, materiales, orientándose a la administración y gestión (Bennis y Nanus, 1985).

La dirección trata de afrontar la complejidad de una organización, mientras que el liderazgo afronta el cambio y la transformación. Así, la dirección como tarea de gestión hace frente a la complejidad planificando, creando una organización dotada de personal, así como controlando y resolviendo los problemas. Por otra parte, el liderazgo hace frente a la necesidad de cambio y transformación proyectando una visión y estableciendo estrategias, desarrollando equipos de trabajo, así como motivando y apoyando.

El liderazgo está sufriendo una metamorfosis significativa y trascendental a una enorme velocidad, acorde con la emergencia de los cambios que se apuntan en las nuevas construcciones de paradigmas. Siguiendo a Warren Bennis, “el enfoque del liderazgo tradicional es de arriba abajo, y se basa en el mito de la persona triunfante. En nuestra sociedad, el liderazgo se considera demasiado a menudo como un fenómeno individual”. Frente al enfoque “clásico” que está muy arraigado aún en ciertas organizaciones y estilos de dirección, se presentan nuevas visiones y miradas más centradas en el establecimiento de objetivos comunes, el compromiso interno con la organización y la red, donde el foco está en el grupo y el poder es ejercido y entendido como “poder con”. Se trata de un liderazgo democrático, movilizador, social, donde unas de las capacidades esenciales es el establecimiento de alianzas y coaliciones. Para el caso que nos convoca es preciso transitar hacia este enfoque del liderazgo.

El liderazgo para transversalizar una cultura de solidaridad se debería ejercer de forma compartida, sustentados en la transparencia y la participación. Por tanto, la unidad de análisis pasa de ser la persona al equipo de líderes que trabajan en diferentes áreas de la organización.



# Sostener

	Antiguo	Tradicional	Moderno	Solidario
<b>Idea</b>	Dominar	Influir	Objetivos comunes	Relaciones recíprocas
<b>Acción</b>	Mandar	Motivar	Crear compromiso interno	Conseguir significado mutuo
<b>Desarrollo del Liderazgo</b>	Poder de la persona líder	Habilidad interpersonal	Autoconocimiento	Interacción del grupo
<b>Estilo</b>	Clásico	Transaccional	Transformacional	Resonante
<b>Foco</b>	Persona	Otro	Grupo	En la organización y en la red social. “primus inter pares”
<b>Relación con el poder</b>	Poder sobre	Poder para	Poder con	Poder interno
<b>Implicaciones prácticas</b>	Conflictos y confrontaciones directas entre quienes tienen y quienes no tienen el poder	Construcción de capacidades, liderazgo, apoyo a decisiones individuales, etc.	Movilización social, establecimiento de alianzas y coaliciones	Incremento de la autoestima, ampliación de la conciencia, construcción de confianza y credibilidad

Desde este enfoque dinámico, las organizaciones y entidades deben ir transitando hacia un modelo en red que se apunta como “solidario”, que, sin duda, aglutina al anterior (moderno) pero que hace más incidencia en la necesidad de establecer relaciones recíprocas de interés, la necesidad de conseguir significado mutuo mediante la interacción

del grupo con la red social abierta y donde el poder es compartido desde el ámbito del “poder interno”. Desde este enfoque más acorde con la sociedad del conocimiento, la construcción de la confianza y la credibilidad son esenciales.

Conocimiento, cultura y confianza, forman los tres vértices del triángulo indispensable de una organización y entidad centrada en el aprendizaje y dispuesta a construir una meta y un sentido compartido para sus colaboradores y colaboradoras. La dimensión intangible adquiere un mayor peso en estos momentos de configuración de *la sociedad del conocimiento*, siendo fundamental equilibrar el stock de conocimientos, el capital cultural (estructura, organización y patrimonio) y el capital social que implica valores de cohesión, confianza y fidelidad. Ese capital intangible se acumulará tanto más rápidamente cuanto más intensa sea la dimensión social del aprendizaje en el seno de la entidad u organización.

En definitiva, el liderazgo solidario es, esencialmente, un proceso por el cual todas las personas tienen la posibilidad de incidir en el proceso (no sólo en el ámbito de la organización) y de participar activamente y de forma continua en el desarrollo de la acción transversal. En definitiva, el liderazgo solidario nace desde dentro de las organizaciones y determina la propia dinámica de acción de la organización, a la vez que se proyecta a otras personas, equipos, organizaciones y en la sociedad en general. Y es en el espacio colectivo donde se ejerce este proceso continuo de construcción de aprendizaje.

The background features a series of white concentric arcs on a dark blue field. On the left, there are several overlapping circles of varying radii. On the right, there are several overlapping semi-circles of varying radii. A dark blue rectangular box is positioned in the center, containing the text '7. Conclusiones'.

## **7. Conclusiones**

*A lo largo del documento, la solidaridad aparece como factor imprescindible en las relaciones humanas y en sus prácticas sociales con otras personas. La solidaridad ha aparecido como un lugar generativo, de producción y fuente de sustento de nuevas subjetividades e intersubjetividades alimentadas por el afecto, entendiendo éste como la capacidad de afectar y ser afectado.*

También para las organizaciones, y especialmente para las organizaciones públicas, es un elemento de cohesión; una vía para la construcción de sociedades más justas y equitativas. Es un antídoto para la barbarie. Es una oportunidad para repensarse y repensarnos, para darse una nueva oportunidad ante los retos enormes que hay que afrontar en la aspiración de dar el salto desde la condición de seres humanos a humanidad.

La solidaridad ha sido definida también como aspiración, como meta social, pero también como instrumento para el impulso de la igualdad y la justicia social. La solidaridad requiere de la corresponsabilidad de los agentes sociales y económicos y va más allá de la aplicación de la norma, incorporando acciones, medidas y líneas de intervención social que atiende necesidades de personas y colectivos que, aun disponiendo de igualdad de trato y condiciones en el marco jurídico, carecen de los recursos necesarios para convivir en plenitud con el resto de la ciudadanía. La solidaridad, en este sentido, es un actuar *positivamente* para garantizar los intereses públicos y contribuir a ellos, responsabilizando a todos y cada uno de los miembros que conforman un determinado grupo o colectivo. Este aspecto establece un criterio de intervención pública para atender demandas de quienes más lo necesitan, sea por motivos económicos, culturales, de salud, educativos, entre otros. La solidaridad es el factor clave para sostener el derecho que tiene la ciudadanía a ocupar y vivir los territorios con seguridad, como espacios de convivencia y de esperanza.

En este sentido, la cultura de la solidaridad no es ajena a los gobiernos locales de Andalucía, y son muchas las iniciativas que se vienen llevando a cabo en este sentido. Las mismas se inspiran en los dos principios rectores, que ya se mencionaron, de la Declaración de Quito de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible (Hábitat III): “*Para todos/as*” y “*No dejar a nadie atrás*”.

Partiendo de la convicción de que la solidaridad es un principio ético, pero también político, como vía para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, la transversalidad aparece como instrumento para una acción más eficiente en la aplicación de estrategias y políticas públicas.

La transversalidad en la actuación pública persigue la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una determinada materia o criterio -la solidaridad, en este caso- se incorpore en la actividad política, en diversos niveles y áreas de intervención, por los actores claves. Parte de la convicción que no es posible pensar, diseñar, planificar y ejecutar políticas que aspiren a resolver y/o superar determinadas necesidades actuales y futuras de la ciudadanía si no se generan las capacidades para ampliar miradas y enfoques tradicionales, ineficaces para un mundo que está en un momento decisivo.

El concepto de transversalidad ha ido adquiriendo cada vez una mayor relevancia en el ámbito político, especialmente como estrategia de intervención operativa. En este

---

sentido, la transversalidad no es algo ajeno a la actividad de las entidades locales de Andalucía, si bien, por diversas y variadas razones, no siempre actúa como criterio organizativo de actuación.

Si se asume la necesidad de impulsar acciones solidarias, el hecho de gestionarlas de un modo transversal entre diferentes áreas de las organizaciones aporta la necesaria capacidad de liderazgo para un cambio social y mejora el abordaje complejo y multidimensional de las necesidades que se pretenden cubrir y de los objetivos que se quieren alcanzar. Claro que la transversalización de la cultura de la solidaridad hay que entenderla como una estrategia de intervención, no como un remedio seguro. Requiere una clara voluntad de aplicación y un alto nivel de compromiso y corresponsabilidad, entre otros factores, para asegurar su impacto.

Entre otros aspectos, la gestión de la transversalidad exige establecer criterios claros, objetivos asumibles y recursos suficientes para su puesta en marcha y apostar por un nivel aceptable de coherencia entre éstos y las prácticas organizacionales.

En este sentido, resulta fundamental la labor del equipo humano que impulsa la estrategia, su capacidad como personas integradoras, facilitadoras y catalizadoras del proceso. También esto requiere adoptar una cultura organizativa inspirada en valores como participación, horizontalidad, trabajo en equipo, interdisciplinariedad y corresponsabilidad.

La voluntad y disposición de las personas responsables de la entidad y la implicación de los equipos de trabajo favorecen modelos organizacionales que pueden responder de forma más eficaz y coherente a los retos complejos que presenta toda intervención social y solidaria; y de sus prácticas puede surgir conocimiento e innovación social.

En resumen, para implementar este proceso de transversalización es preciso considerar que:

1. La transversalidad de la solidaridad aporta capacidades para un cambio social y para la mejora del abordaje complejo y multidimensional de necesidades sociales.

2. No debe presentarse como una solución simple a problemas o dificultades organizativas que son necesariamente complejas.

3. La gestión de la transversalidad exige acordar criterios para su puesta en marcha y apostar por la coherencia entre éstos y las prácticas organizacionales.

4. Es preciso establecer procesos equilibrados y coherentes en cuanto a los objetivos y metas que se plantean, los recursos que se destinan y el impacto que se espera obtener. La política de solidaridad tiene que tener prioridades y límites. Transversalizar implica complejizar los análisis y las respuestas.

5. Es fundamental la labor del equipo de impulso y su rol facilitador y no generador de cargas. La transversalización debe proporcionar nuevas formas de actuación para retos complejos. La transversalización de la cultura de la solidaridad se inspira en valores como participación, horizontalidad, trabajo en equipo, interdisciplinariedad y corresponsabilidad.

6. Es preciso ensayar con nuevos modelos organizacionales que respondan de forma más eficaz y coherente a los retos con apuestas por culturas abiertas, socialmente innovadoras y prácticas organizacionales de aprendizaje permanente.

7. La cultura de la solidaridad debe estar inserta en el contexto de una estrategia de desarrollo local y territorial, con el objetivo de acercarse al modelo de territorio (físico, humano, político y social) que pretendemos construir.

8. Las administraciones locales y provinciales deben considerar como prioridad la solidaridad en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030, asimilándolos como propios, vinculando intereses de gobernanza multi-nivel y con los diferentes agentes locales.

9. Generar grupos de trabajo para los ODS es una forma de transversalizar la cultura de la solidaridad con las diferentes administraciones locales. Para estos grupos es necesario ejercer liderazgo.

10. Apostar y fomentar liderazgos solidarios, integradores, inspiradores, con coraje, que sean capaces de generar “constelaciones de liderazgos” coherentes con la práctica de la democracia.

Concluimos así este documento con algunas ideas más como un punto y seguido que como un punto y final. Esperamos que tras su lectura, análisis y reflexión surjan preguntas, interrogantes, intuiciones, y también emociones que inspiren nuevas investigaciones y trabajos de campo que respondan a necesidades e inquietudes de las entidades locales. Consideramos que es tiempo de acción, pero también de nuevas miradas e interrogantes. Y acordamos con el poeta Rilke cuando nos invitaba a:

*“Ten paciencia con todo lo que quede por resolver en tu corazón. Procura amar las preguntas mismas, como a cuartos cerrados y como a libros escritos en una lengua extranjera. No has de buscar ahora las respuestas. No pueden ser dadas debido a que no has podido vivirlas. Es cuestión de experimentarlo todo.*

*Ahora has de vivir las preguntas. Quizás gradualmente, casi sin notarlas, encuentres que experimentas las respuestas, Algún día lejano”.*

Es hora de vivir y experimentar la cultura de la solidaridad y sus interrogantes. Probablemente, caminaremos en espiral, concretando y materializando en la acción política y en la gestión local la regla ética sudafricana que expresa el término “Ubuntu”: “Yo soy lo que soy por lo que somos todos”. No es un dogma, es una mera invitación a atender lo urgente.

# Bibliografía

**Dell'Anno, Amelia, y Ruth Teubal.** *Resignificando lo grupal en el trabajo social*. Espacio, 2006.

**De Lucas, Javier.** *El concepto de Solidaridad*, 2008.

**Exmo. Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.** “La transversalidad como elemento de mejora en el ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Resultados de una reflexión compartida”. Colección temas municipales. 2008.

**Fondo Andaluz de Municipios por la Solidaridad.** *Dossier FAMSI* 2018.

**Jara Holliday Oscar.** Conferencia: “El trabajo en red: tejer complicidades y fortalezas”. DocPlayer.

**Neira, Martha Margarita Páez.** «Acercamiento teórico al concepto de solidaridad *Theoretical approach to the solidarity concept*» 1 (2013): 9.

**Mora, Ramón; Moret, Lluís y Ezepeleta, Tomás.** *La transversalidad como impulsora de mejoras en la Administración Pública. En un contexto de desarrollo de un sistema de servicios sociales*, Ediciones del Serbal, Barcelona, 2006.

**ONU HABITAT** 2016 *Localización de los Objetivos de desarrollo sostenible-ODS*.

**PNUD-Naciones Unidas para el Desarrollo** “Transversalización de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Guía de referencia para los equipos de las naciones Unidas en los países”, ONU, 2015.

**Gobierno de España,** 2018 *Plan de acción para la implementación de la agenda 2030*.

**Goig, Ramón Llopis.** 2004. *Grupos de discusión*. ESIC Editorial, 2004.

**Yin, Robert K.** 2013. *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.

**Stake, Robert** 1988 *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.

**Zurita, Antonio** 2012 *La eficacia de la ayuda y la cooperación descentralizada*. Fondo Andaluz de Municipios para la solidaridad-FAMSI.

**Exmo. Ayuntamiento de Córdoba.** Delegación de Cooperación y Solidaridad: “*Plan Municipal de Paz y Solidaridad 2018-2022*”. (2018).

**Morin, Edgar:** “Elogio de la Metamorfosis”. *Tribuna: la cuarta página*. El País. Madrid (2010).

**Singh, N:** “Convertirse en un comunero: los comunes como lugares de encuentro y co-existencia sacionatural y afectiva”. *Ecología Pública*, 55: 8-12. (2018).





## **Transversalización de la Cultura de la Solidaridad en Entidades Locales**

Fondo Andaluz de Municipios para  
la Solidaridad Internacional (FAMSI)

*Ahora has de vivir las preguntas. Quizás  
gradualmente, casi sin notarlo, encuen-  
tres que experimentas las respuestas,  
Algún día lejano”.*

Rilke

EDITA

CON LA FINANCIACIÓN