

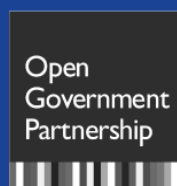


RESILIENCIA Y ADAPTACIÓN

OBSERVATORIO DEL COVID-19
Y LA TRANSFORMACIÓN
DE SERVICIOS PÚBLICOS
EN DONOSTIA



DONOSTIA
SAN SEBASTIÁN



1

ANTECEDENTES

OBJETO DEL PROYECTO

2

3

CRONOLOGÍA DE ACCIONES REALIZADAS

- 3.1 Junio 2021: Constitución formal del grupo de trabajo
- 3.2 Marzo 2022: Redefinición hacia la resiliencia global
- 3.3 Septiembre 2022: Taller abierto interinstitucional y multisectorial
- 3.4 Octubre 2022: Publicación de informes preliminares
- 3.5 2022-2023: Desarrollo y validación del cuadro de mando de resiliencia
- 3.6 Octubre 2023: Testeo final y consolidación del modelo

PRODUCTOS GENERADOS

4

- 4.1 Cuadro de mando de resiliencia
- 4.2 Modelos de gestión de crisis
- 4.3 Protocolos de actuación ante crisis
- 4.4 Sistemas de rendición de cuentas
- 4.5 Herramientas de resiliencia
- 4.6 Espacios de reflexión e innovación
- 4.7 Informes y estudios de casos

5

CAJA DE HERRAMIENTAS

- 5.1 Manual de gestión de crisis
- 5.2 Plantilla para cuadro de mando de resiliencia
- 5.3 Guía para espacios de reflexión e innovación
- 5.4 Formato para informes de casos de estudio
- 5.5 Herramientas de evaluación post-crisis

CONCLUSIONES FINALES

- 6.1 Aprendizajes clave
- 6.2 Impactos generales
- 6.3 Herramientas y metodologías consolidadas
- 6.4 Recomendaciones para el futuro

6

1. ANTECEDENTES

El proyecto “Observatorio del COVID-19 y adaptación de servicios a la ciudadanía” surgió en el marco del Plan de Gobierno Abierto (OGP) Euskadi 2021-2024 como respuesta a los retos derivados de la pandemia, y con la intención de fortalecer la capacidad de anticipación y resiliencia ante futuras crisis. Este esfuerzo está profundamente alineado con los principios de OGP Internacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 11¹, que promueve la creación de ciudades sostenibles y resilientes.

La experiencia acumulada durante la pandemia destacó la importancia de abandonar enfoques meramente reactivos para avanzar hacia un modelo de gobernanza colaborativa y multinivel, fundamentado en los principios de resiliencia urbana. Este cambio de paradigma permitió identificar prioridades estratégicas como la adaptación de los servicios públicos, la integración de indicadores multidimensionales y el diseño de herramientas de monitoreo avanzadas. El compromiso ha servido, además, como una plataforma para impulsar la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas en todos los niveles de la administración pública.

En este contexto, el Compromiso 1 de OGP Euskadi 2021-2024 ha promovido un modelo de referencia basado en un cuadro de mando de resiliencia. Este modelo propone indicadores clave alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), reconociendo que estos marcos internacionales ofrecen un punto de partida sólido para diseñar herramientas que midan la capacidad de las comunidades para anticipar, resistir y recuperarse de crisis. Más allá de productos concretos, el proyecto ha sido una plataforma de aprendizaje

colaborativo, destacando la importancia de los ODS para estructurar indicadores que permitan orientar las políticas públicas hacia una gestión más inclusiva, sostenible y resiliente. Las actividades realizadas, como talleres y pruebas piloto, han reforzado la comprensión de la necesidad de adaptar estos indicadores a las realidades locales y de fortalecer la gobernanza colaborativa para enfrentar retos futuros con una visión integral y sostenible.

A lo largo del proyecto, se han realizado talleres interinstitucionales, sesiones de benchmarking y pruebas piloto para garantizar la viabilidad técnica y la aplicabilidad del modelo.

En conclusión, el Observatorio ha puesto de manifiesto que la preparación para crisis futuras no es un objetivo estático, sino un proceso dinámico que exige aprendizaje continuo, innovación y una gobernanza que priorice tanto las necesidades inmediatas como el bienestar a largo plazo de la ciudadanía. Este modelo refuerza la capacidad del municipio para gestionar desafíos complejos, minimizando riesgos y maximizando oportunidades para un desarrollo sostenible y equitativo.

¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Objetivo_de_Desarrollo_Sostenible_11

2. OBJETO DEL PROYECTO

El propósito del proyecto es fortalecer la resiliencia urbana y mejorar la capacidad de respuesta ante crisis mediante la implementación de estrategias, herramientas y modelos innovadores. Los objetivos principales son:

1. DEFINIR INDICADORES CLAVE

- Identificar y estructurar indicadores que midan el impacto de las crisis en dimensiones como salud pública, economía, cohesión social, sostenibilidad ambiental o movilidad.
- Diseñar cuadros de mando alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para reflejar la realidad urbana y evaluar la efectividad de las medidas implementadas.

2. MONITOREAR Y EVALUAR MEDIDAS TOMADAS

- Implementar herramientas dinámicas que permitan supervisar en tiempo real los efectos de las políticas y medidas adoptadas, facilitando la toma de decisiones basadas en datos.
- Garantizar la posibilidad de ajustes adaptativos para optimizar la efectividad de las acciones.

3. ADAPTAR LOS SERVICIOS PÚBLICOS PARA RESPONDER ANTE POSIBLES SITUACIONES DE CRISIS

- Rediseñar los servicios esenciales para asegurar su flexibilidad y resiliencia, garantizando la continuidad y eficacia en eventos disruptivos.
- Priorizar la atención a las necesidades emergentes de la ciudadanía en contextos críticos.

4. PROMOVER LA RESILIENCIA URBANA

- Concebir la resiliencia como un proceso continuo que integra prevención, preparación, respuesta y recuperación, fortaleciendo tanto a las instituciones como a las comunidades locales.
- Construir una gobernanza adaptativa que promueva la innovación y la sostenibilidad a largo plazo.

5. ANTICIPAR Y RESPONDER EFICAZMENTE ANTE CRISIS

- Diseñar modelos operativos con protocolos específicos para coordinar la colaboración interinstitucional, con la sociedad civil y la ciudadanía.
- Asegurar respuestas rápidas, coordinadas y efectivas ante situaciones de crisis.

6. DESARROLLAR HERRAMIENTAS AVANZADAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Crear plataformas integradoras que recopilen y analicen datos de fuentes diversas, permitiendo evaluar tanto la situación inicial como el impacto de las decisiones tomadas.
- Facilitar la transparencia y rendición de cuentas a través del acceso público a estos sistemas.

7. DISEÑAR CUADROS DE MANDO ALINEADOS CON ESTÁNDARES INTERNACIONALES

- Incorporar dimensiones como sostenibilidad ambiental, cohesión social y equidad económica en los cuadros de mando.

3. CRONOLOGÍA DE ACCIONES REALIZADAS

3.1. JUNIO 2021: CONSTITUCIÓN FORMAL DEL GRUPO DE TRABAJO

OBJETIVO. Formar un equipo multidisciplinario para liderar el diseño y ejecución del Observatorio.



ACCIONES CLAVE

3.1.1. Identificación de agentes clave y roles específicos dentro del grupo

Se estableció un grupo interdisciplinario compuesto por representantes de sectores clave como la economía, la salud, el medio ambiente y la acción social, junto con instituciones destacadas como la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Gobierno Vasco. Además, participaron organizaciones sociales como Cruz Roja y Cáritas, así como centros tecnológicos como Vicomtech. Esta configuración aseguró un enfoque diverso y colaborativo, facilitando la definición de visiones diferentes que permitieron priorizar esfuerzos y desarrollar herramientas adaptadas a las necesidades del proyecto.

3.1.2. Definición de indicadores: salud pública, actividad económica y cohesión social

Se diseñó una batería inicial² de indicadores estratégicos que venía utilizandola Unidad Municipal de Datos del Ayuntamiento de San Sebastián y que se focalizaron en ámbitos en los que la situación de pandemia hacía prever una afección extraordinaria. De este modo, se elaboró un “Observatorio crisis Covid19” recogiendo datos de empleo, Acción social (renta RGI, Servicio Domiciliario, Violencia de Género), Actividad económica, Recogida de residuos urbanos, Movimientos turísticos, Movimientos de vehículos en la ciudad, Delitos denunciados, Accidentes de tráfico, Contaminación del aire, Actividad en centros deportivos municipales, entre otros.

A continuación, se destacan los principales indicadores identificados:

- **Indicadores de cohesión social:**
 - » Personas receptoras de Renta de Garantía de Ingresos.
 - » Personas usuarias del Servicio de Ayuda Domiciliaria.
 - » Violencia de Género.
 - » Personas contactadas en la actuación “Lagunkate” (*).
 - » Delitos declarados.
 - » Denuncias recibidas.
 - » Accidentes de tráfico.
 - » Relación entre las instituciones y el tejido social.
 - » Acceso a los centros deportivos municipales.
- **Indicadores económicos:**
 - » Datos de empleo e índice de paro.
 - » Expendientes de regulación de empleo.
 - » Pernotaciones en alojamientos turísticos.
 - » Impacto de las viviendas de uso turístico en el mercado inmobiliario.
- **Indicadores de sostenibilidad y medio ambiente:**
 - » Recogida de residuos comercial e industrial.
 - » Porcentaje de recogida selectiva en el ámbito urbano.
 - » Movilidad de tráfico en las principales vías.
 - » Movilidad en transporte público urbano (Dbus).

*LAGUNKATE es un programa que se puso en marcha como respuesta a la emergencia sanitaria provocada por el Covid 19 en la ciudad como apoyo a las personas mayores de 65 años.

²<https://www.berrituz.eus/eu/experiencias/programa-lagunkate/ex-41/>

- » Ocupación aparcamientos públicos.
- » Contaminación del aire.

3.1.3. Revisión de experiencias internacionales relevantes en gestión de crisis urbanas

Como parte del proceso inicial, el grupo de trabajo llevó a cabo un estudio de benchmarking para identificar prácticas exitosas de resiliencia urbana a nivel global. Este análisis exploró herramientas de medición y metodologías implementadas en otras ciudades para gestionar crisis, integrándolas en el contexto local mediante la definición de indicadores clave basados en estándares internacionales y alineados con los ODS. Este enfoque inspiró soluciones innovadoras adaptadas a las necesidades locales. Las actividades realizadas incluyeron:

- **Estudio de benchmarking sobre resiliencia en otras regiones y ciudades:**
Se analizó cómo diversas ciudades³ y regiones del mundo enfrentan el concepto de resiliencia, abordando la gestión de crisis y la preparación ante eventos disruptivos.
- **Incorporación de buenas prácticas Internacionales:**
Se exploró la posibilidad de extraer aprendizajes de modelos internacionales, centrándose en herramientas de medición de resiliencia y metodologías exitosas en ciudades globales.
- **Definición de indicadores inspirados en estándares internacionales:**
El grupo realizó un trabajo de identificación de preguntas clave y áreas críticas para la resiliencia urbana, identificando indicadores que permitan evaluarla, tomando como referencias prácticas destacadas a nivel internacional.

3.1.4. Otras acciones planificadas en el grupo

- **Ampliación del enfoque del compromiso hacia la resiliencia global:**
Se propuso ampliar el alcance del compromiso, evolucionando desde la gestión específica del COVID-19 hacia un enfoque más amplio sobre resiliencia global. Esto incluyó abordar cualquier situación con potencial de crisis global, considerando aspectos como la flexibilidad institucional y el fortalecimiento de las relaciones entre las instituciones y el tejido social.

³https://www.euskadi.eus/contenidos/proyecto/ogp_compromiso_1_2124/es_def/adjuntos/BENCHMARKING-Resiliencia.pdf

- **Desarrollo de un modelo de actuación práctico:**

Se identificó la necesidad de crear un modelo operativo que incluyera protocolos específicos y herramientas de comunicación para gestionar eficazmente las distintas fases de una crisis. Este modelo busca garantizar una respuesta rápida, coordinada y adaptable.

IMPACTOS LOGRADOS. Creación de un modelo multidisciplinario como base para la definición indicadores iniciales alineados con los ODS, estableciendo las bases para el Cuadro de Mando de Resiliencia y fomentando la colaboración intersectorial.

3.2. MARZO 2022: REDEFINICIÓN HACIA LA RESILIENCIA GLOBAL

OBJETIVO. Ampliar el alcance del proyecto hacia un enfoque integral de resiliencia urbana, preparado para abordar escenarios de crisis complejos y diversos.



ACCIONES CLAVE

3.2.1. Ampliación del enfoque del compromiso y sus objetivos

Se incorporó el concepto de resiliencia global, entendido como la capacidad de enfrentar y adaptarse a una variedad de crisis, incluidas las climáticas, económicas, sanitarias y sociales. Este cambio estratégico respondió a la necesidad de preparar tanto a las instituciones como a las comunidades para escenarios complejos e impredecibles, reconociendo que las crisis no se limitan a fenómenos aislados como la pandemia, sino que abarcan una gama más amplia de situaciones de crisis.

Se establecieron objetivos orientados a:

- Identificar indicadores clave que permitan evaluar no solo el impacto de las crisis, sino también la capacidad de adaptación y recuperación de las comunidades.
- Integrar la resiliencia en políticas públicas y marcos normativos, priorizando la flexibilidad institucional y la colaboración intersectorial.

3.2.2. Revisión metodológica

Se reestructuró la metodología del proyecto para incluir:

- Un sistema de indicadores transversales diseñado para monitorear la situación en tiempo real y evaluar la efectividad de las respuestas implementadas.
- La creación de cuadros de mando dinámicos capaces de adaptarse a distintos tipos de crisis y necesidades de las comunidades afectadas.

Además, el proyecto adoptó un enfoque que trasciende la gestión inmediata de crisis, utilizando cada evento como una oportunidad para aprender, fortalecer las instituciones y mejorar la cohesión social, consolidando procesos más robustos y resilientes.

3.2.3. Construcción de redes y alianzas

Se destacó la importancia de promover redes colaborativas entre instituciones locales, regionales e internacionales. Estas alianzas tienen como propósito compartir conocimientos, recursos y mejores prácticas para optimizar la capacidad de respuesta ante crisis.

IMPACTOS LOGRADOS. Incorporación de estrategias preventivas, indicadores multidimensionales y colaboración interinstitucional, consolidando la base para sistemas de rendición de cuentas e integración en estrategias globales.

3.3. SEPTIEMBRE 2022: TALLER ABIERTO INTERINSTITUCIONAL Y MULTISECTORIAL

OBJETIVO. Promover la colaboración entre sectores y definir dimensiones clave ante situaciones de crisis inesperadas, abrir el foco y tratar de identificar cuáles son las cuestiones/ ámbitos/servicios esenciales que hay que garantizar y cuidar.



Las instituciones disponemos, en mayor o menor medida, de información e indicadores que muestran la situación del territorio y sus habitantes. Por lo general, los cuadros de mando que nos facilitan esta información responden a las necesidades de gestión habituales. Sin embargo, crisis recientes como la pandemia o la guerra de Ucrania, y sus consecuencias, nos ha hecho tomar conciencia de la importancia de revisar estos cuadros de mando y de prepararnos mejor en un contexto en que advertimos que vamos a tener que hacer frente a escenarios que no van a ser fácilmente identificables; crisis que nos lanzarán señales pero que no terminaremos de interpretar bien, y que visibilizarán sus efectos catastróficos de forma repentina, y se expandirán rápidamente en este mundo globalizado. Tomar conciencia de esta realidad nos obliga a estar mejor preparados. Nos exige reflexionar sobre cuáles son los ámbitos de atención esenciales en estos contextos de crisis y, también, sobre los mecanismos certeros, objetivos y medibles que hemos de establecer para comprender y monitorear mejor estas situaciones y hacer efectiva la adaptación de los servicios públicos y privados que se deben garantizar en estos casos.

Por tanto, en este marco se plantean retos importantes a los órganos de gestión de las diferentes administraciones: revisar y diversificar las fuentes de información disponibles; determinar cuáles pueden ser los valores que en un contexto de crisis nos permiten conocer y comprender más allá de lo evidente y en tiempo real lo que está ocurriendo; y monitorear el impacto de las actuaciones que se desarrollan.

3.3.1. Organización del taller

El 29 de septiembre de 2022 se celebró un taller participativo en el Ayuntamiento de Donostia, con la asistencia de 21 representantes de sectores diversos, incluyendo instituciones públicas, organizaciones comunitarias y agentes de los ámbitos económico y social a nivel local y territorial. Diseñado con un enfoque interinstitucional y multisectorial, el taller buscaba generar un espacio de encuentro y de reflexión entre agentes diversos que han tenido que tomar decisiones y actuar en ámbitos esenciales en la crisis del COVID19; ámbitos que puedan ser relevantes en futuras crisis. En concreto, desde miradas y vivencias diversas, la jornada puso el foco en:

- Compartir aprendizajes.
- Exponer dificultades y disfunciones.
- Identificar aspectos clave a cuidar a futuro.

Y desde la experiencia, preguntarnos qué hemos visto que ayuda en este tipo de contextos. La jornada facilitó el intercambio de experiencias y aprendizajes, enriqueciendo las discusiones mediante la incorporación de diversas perspectivas para abordar los retos de la resiliencia. Además, se destacó la importancia de fortalecer la flexibilidad institucional para responder de manera ágil a las demandas emergentes en contextos de crisis.

3.3.2. Definición de áreas clave de discusión

Durante la sesión, se identificaron ámbitos esenciales que deben ser garantizados en situaciones de crisis, destacando la capacidad de adaptación de los servicios públicos a las necesidades emergentes; y la relevancia de disponer de información adecuada para la toma de decisiones urgentes y eficaces.

Un logro destacado fue la identificación de indicadores preliminares de resiliencia que abarcan dimensiones como inclusión social, movilidad y calidad de vida. Se propusieron 15 dimensiones principales para medir la capacidad de respuesta ante crisis disruptivas.

3.3.3. Resultados clave

Entre los resultados del taller destacan:

- La identificación de los elementos clave para afrontar una situación de crisis: Información veraz y contrastada (indicadores), existencia de red previa, transparencia en las actuaciones y resultados, recursos económicos y posibilidad de flexibilización de los marcos jurídicos, entre otros.
- La enumeración de los problemas que dificultan las soluciones: miedo escénico, falta de reconocimiento, compartimentación de la responsabilidades y falta de gestión unificada, falta de recursos, gestión de la comunicación, etcétera.
- Las claves para situaciones futuras: cuidar las relaciones y la red de relaciones, evitar inercias, prever y contar con equipos de respuesta de crisis y fomentar la autonomía de las decisiones.

IMPACTOS LOGRADOS. Identificación de áreas prioritarias, importancia clave de la creación y el fortalecimiento de redes colaborativas y la necesidad de creación de mecanismos que permitan respuestas ágiles ante situaciones de crisis.

3.4. OCTUBRE 2022: ANÁLISIS DE INFORMES Y ESTUDIOS SOBRE LA RESILIENCIA

OBJETIVO. Analizar los trabajos y estudios realizados por otras instituciones a nivel mundial bajo el concepto de resiliencia.



En el proceso de trabajo, el grupo promotor se dio cuenta de que poner el foco exclusivamente en el Covid 19 y sus efectos podría resultar limitante, y que tras el primer impacto lo central era entender que la clave estaba en aplicar el concepto de resiliencia: la capacidad y la actitud de las personas y de las sociedades para superar las adversidades y planificar un mejor futuro.

ACCIONES CLAVE

3.4.1. Elaboración de informes de aprendizaje postpandemia

Se recopilaron y analizaron los aprendizajes derivados de la pandemia, destacando indicadores clave como el índice de envejecimiento, que mostró un aumento de 198.5 en 2021 a 203.7 en 2022. Este indicador reflejó tendencias significativas en la demografía, proporcionando información crítica para la planificación futura.

3.4.2. Benchmarking de resiliencia

Se desarrolló un análisis comparativo de prácticas de resiliencia en más de 100 ciudades, utilizando el Índice de Resiliencia de la Ciudad. Este informe identificó herramientas que pueden ser adaptadas

a contextos locales.

3.4.3. Integración en estrategias globales

Los datos recopilados fueron alineados con marcos internacionales como los ODS y el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres. Indicadores clave como la generación de residuos municipales y el incremento de viviendas de uso turístico se integraron en estas estrategias globales, asegurando la coherencia y relevancia de las métricas utilizadas.

IMPACTOS LOGRADOS. Reenfoque del objetivo del Compromiso hacia el concepto de Resiliencia como base para la validación posterior de herramientas como el Cuadro de Mando de Resiliencia y protocolos de actuación mediante informes alineados con estándares internacionales.

3.5. 2022-2023: DESARROLLO Y PRIMERA PROPUESTA DE UN CUADRO DE RESILIENCIA

OBJETIVO. Diseñar, probar y realizar una primera propuesta de cuadro de mando que permita medir de manera integral y sostenible la resiliencia urbana.



ACCIONES CLAVE

3.5.1. Definición y refinamiento de indicadores clave

Se definieron y ajustaron más de 50 indicadores clave, abarcando dimensiones como salud pública, cohesión social y sostenibilidad ambiental. Entre estos, destacan métricas como el porcentaje de población extranjera, que pasó de 8.7% en 2021 a 9.7% en 2022, reflejando cambios significativos en la composición demográfica.

3.5.2. Pruebas piloto y validación técnica

Se realizaron simulaciones en escenarios de crisis para evaluar la precisión, relevancia y utilidad de los indicadores. Estas pruebas garantizaron que los datos recolectados fueran efectivos para monitorear y gestionar la resiliencia en tiempo real.

3.5.3. Desarrollo colaborativo

En un trabajo de laboratorio se identificaron y priorizaron 15 áreas clave relacionadas con servicios esenciales, como vivienda, salud y movilidad sostenible. Este trabajo teórico permitió comprobar las capacidades reales de una organización, como el Ayuntamiento de San Sebastián, para gestionar un proceso de información óptimo y dimensionar las expectativas iniciales.

IMPACTOS LOGRADOS. Redefinición y adecuación del alcance y objetivo del Cuadro de Mando como herramienta integral para monitoreo en tiempo real, y búsqueda de modelos de comunicación de las actuaciones realizadas fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas.

3.6. OCTUBRE 2023: TESTEO FINAL Y CONSOLIDACIÓN DEL MODELO

OBJETIVO. Culminar el diseño del modelo de gestión de crisis y preparar su implementación operativa.



ACCIONES CLAVE

3.6.1. Prueba final del cuadro de mando

Se llevó a cabo un testeo exhaustivo de los 50 indicadores clave en escenarios simulados de crisis. En la primera fase de búsqueda de las fuentes y sistematización de la recogida de datos se propuso un cuadro de mando con los indicadores que podrían dar una fotografía cercana a la situación de una población, que permitiera analizar y monitorizar su evolución antes, durante y después de una crisis con el objeto de testar su eficacia para el objetivo del compromiso.

Este proceso validó su eficacia en escenarios simulados de crisis asegurando su aplicabilidad práctica; al mismo tiempo, evidenció que, aún aportando gran información sobre la fotografía real de la situación, esta propuesta resultaba excesivamente complicada de gestionar debido a la dificultad para acceder a muchos de los indicadores y sus fuentes.

3.6.2. Consolidación de modelos de gestión

Ante la dificultad de gestión del modelo propuesto, y con el objeto de encontrar un marco de referencia y con un contenido estable y contrastable en el tiempo, se definieron dos referencias existentes como base para la identificación de los Cuadros de Mando:

- Fondos de Recuperación, Transformación y Resiliencia (Next Generation). El equipo del compromiso propuso que fueran las actuaciones y los proyectos enmarcados dentro de este Plan las que se identifiquen y fueran la base del análisis para conocer los efectos de los mismos en la sociedad, ya que recoge la estrategia, planificación y ejecución de las actuaciones en el ámbito público y privado para canalizar los fondos destinados por Europa a reparar los daños provocados por la crisis del COVID 19 y, a través de reformas e inversiones, construir un futuro más sostenible.

[Proyectos NEXT en San Sebastián - Next Generation - Donostia.eus](#)

- Objetivos de Desarrollo Sostenible. El 25 de septiembre de 2015 los 193 países miembros de la Organización de Naciones Unidas adoptaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible con 17 objetivos y 169 metas. A lo largo del trabajo en la gestión de este compromiso, se hizo evidente que este era el marco válido para ubicar el proyecto y responder a los objetivos inicialmente previstos, y se propuso la monitorización de la situación a través del cuadro de mando e indicadores propuestos por Eustat en el ámbito de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estos indicadores están contrastados y validados por la institución pública responsable de las operaciones estadísticas en Euskadi y recoge toda la estructura y conocimiento, además de la metodología armonizada con todos los órganos centrales de estadística de las Comunidades Autónomas, garantizando así la plena comparabilidad directa de estos indicadores a nivel regional. Además, su definición, continua adaptación y cálculo está plenamente comprometido en línea con el papel central que confiere a las estadísticas y datos oficiales la Asamblea General de Naciones Unidas.

[Indicadores de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible](#)

3.6.3. Capacitación y difusión

En la actualidad el Ayuntamiento de San Sebastián utiliza estos dos elementos para su gestión interna y para difundir ante la ciudadanía las actuaciones y el alcance de las mismas en referencia a la gestión de los Fondos de Recuperación, Transformación y Resiliencia, lo que permite fortalecer la capacidad institucional para implementar el modelo de manera integral. De la misma manera, también se ha difundido el proyecto por diferentes medios, entre otros, a través de [Bherria](#)⁴, un programa impulsado por la Consejería de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico del Gobierno Vasco.

⁴<https://bherria.eus/es/adaptar-los-servicios-publicos-a-la-realidad-actual-generada-por-la-covid-19-en-colaboracion-con-la-ciudadania/>

IMPACTOS LOGRADOS. Consolidación de un modelo adaptable con monitoreo dinámico y protocolos específicos, fortaleciendo la capacidad de respuesta de Donostia ante crisis.

4. PRODUCTOS GENERADOS

Los productos desarrollados en el marco del proyecto representan una contribución estratégica al fortalecimiento de la resiliencia urbana y la mejora de la capacidad de respuesta ante crisis. Este esfuerzo ha resultado en herramientas como el Cuadro de Mando de Resiliencia, los Modelos de Gestión de Crisis, Protocolos de Actuación, y sistemas avanzados de monitoreo y evaluación. Además, se han creado espacios de reflexión e innovación y se han producido informes que documentan aprendizajes clave y análisis de casos prácticos.

4.1. CUADRO DE MANDO DE RESILIENCIA

Herramienta central para evaluar y gestionar la resiliencia urbana, diseñada con base en indicadores clave como envejecimiento poblacional, desigualdad social, condiciones de vida, sostenibilidad ambiental y movilidad.

COMPONENTES ESPECÍFICOS

- Sistema de visualización interactiva y dashboards accesibles para usuarios clave.
- Indicadores clave relacionados con salud pública, cohesión social, sostenibilidad ambiental, economía y movilidad.
- Indicadores alineados con los ODS y el Marco de Sendai.

METODOLOGÍA DE DESARROLLO

- Diseño basado en el análisis de datos provenientes de múltiples fuentes.
- Validación en talleres participativos e interinstitucionales.
- Benchmarking de modelos internacionales, como el Índice de Resiliencia de Rockefeller.

AGENTES BENEFICIARIOS

- Ciudadanía: acceso a información clara sobre la resiliencia local.
- Administraciones públicas: mejora en la toma de decisiones basada en datos.

RESULTADOS CONCRETOS

- Consolidación de un cuadro de mando operativo con indicadores validados.
- Generación de información precisa para la toma de decisiones informadas.
- Integración de datos históricos, proyectados y en tiempo real para análisis predictivo.

EJEMPLO DE APLICACIÓN

- Evaluación del impacto de políticas post-pandemia en Donostia.
- Utilizado para medir la eficacia de políticas de recuperación tras la pandemia en Donostia.

POTENCIAL DE ESCABILIDAD

- Adaptable a otras ciudades ajustando los indicadores.
- Expandible a otros sectores o regiones mediante ajustes en los indicadores según necesidades locales.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

- [Cuadro de Mando Resiliencia 2023](#).
- [Primera Propuesta Cuadro de Mando Resiliencia Testado](#).
- Informes relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el [Marco de Sendai](#).

RETOS Y LECCIONES APRENDIDAS

- Integración compleja de múltiples fuentes de datos.
- La necesidad de la coordinación multi-sectorial mejora la efectividad de los indicadores y la implementación de políticas basadas en evidencia.

PRÓXIMOS PASOS

- Incorporar indicadores sobre cambio climático y justicia social.
- Promover la integración de nuevas tecnologías para análisis más avanzados y mejoras continuas.

4.2. MODELOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS

El trabajo realizado por el equipo promotor ha resaltado la importancia de adoptar medidas extraordinarias y urgentes para recuperar un equilibrio que se ha perdido de forma repentina. No obstante, teniendo en cuenta que las crisis aumentan la sensación de falta de control e improvisación, parece razonable y responsable preparar, con la mayor antelación posible, una hoja de ruta flexible y, sobre todo, eficaz que permita gestionar una realidad de este tipo.

El objetivo de este trabajo ha sido que el Ayuntamiento de Donostia/San Sebastián analice, acuerde y diseñe el plan para la gestión de crisis con las distintas unidades. Y el producto final es un plan que recoge los pasos que se deben seguir, las decisiones que se deben tomar y los responsables principales para cada caso, y que pueda servir como modelo de gestión municipal de crisis ante estas situaciones.

De alguna manera se ha buscado definir un marco operativo para la gestión ante diversos tipos de crisis (sanitaria, económica, ambiental, entre otras) mediante un esquema estructurado en cuatro fases: normalidad, alerta, crisis y recuperación.

COMPONENTES ESPECÍFICOS

- Protocolos para activar fases según tipo de crisis.
- Roles y responsabilidades definidos para cada fase.

METODOLOGÍA DE DESARROLLO

- Basado en experiencias locales y análisis de mejores prácticas internacionales.

RESULTADOS CONCRETOS

- Implementación de un plan operativo para crisis de diversa índole.

AGENTES BENEFICIARIOS

- Administraciones públicas: coordinación eficiente en crisis.
- Ciudadanía: respuesta más rápida y efectiva en emergencias.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

- [Gestión Municipal de Crisis 2023.](#)

EJEMPLO DE APLICACIÓN

- En contextos como la gestión de la pandemia de COVID-19 y en situaciones relacionadas con fenómenos ambientales adversos.

POTENCIAL DE ESCABILIDAD

- Adaptable a contextos regionales o nacionales.

RETOS Y LECCIONES APRENDIDAS

- Dificultades en coordinar agentes múltiples en fases críticas.

PRÓXIMOS PASOS

- Integrar simulacros regulares para validación continua.

4.3. PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN ANTE CRISIS

Guías para coordinar y ejecutar acciones rápidas en emergencias, asegurando claridad y efectividad.

COMPONENTES ESPECÍFICOS

- Mesas de crisis interinstitucionales.
- Guías de comunicación ciudadana.

METODOLOGÍA DE DESARROLLO

- Validación mediante talleres y simulacros participativos.

RESULTADOS CONCRETOS

- Protocolos operativos validados y en uso.

EJEMPLO DE APLICACIÓN

- Uso en emergencias climáticas y eventos sociales.

POTENCIAL DE ESCABILIDAD

- Replicables en otras ciudades.

AGENTES BENEFICIARIOS

- Ciudadanía: mayor confianza y seguridad en emergencias.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

- [Gestión Municipal de Crisis 2023](#).

RETOS Y LECCIONES APRENDIDAS

- Ajustes necesarios según contexto específico.

PRÓXIMOS PASOS

- Desarrollar versiones específicas para distintos tipos de crisis.

4.4. SISTEMAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS

Mecanismos para garantizar la transparencia en la gestión pública durante y después de las crisis.

COMPONENTES ESPECÍFICOS

- Integración de datos abiertos en plataformas digitales públicas y accesibles.
- Reportes periódicos de impacto y gestión.

METODOLOGÍA DE DESARROLLO

- Proceso colaborativo con participación ciudadana y personas expertas en transparencia.

AGENTES BENEFICIARIOS

- Ciudadanía: confianza fortalecida en la gestión pública.

RESULTADOS CONCRETOS

- Plataforma digital⁵ para la consulta de proyectos vinculados a los fondos NEXT.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

- [Presentación 1 Compromiso.](#)

EJEMPLO DE APLICACIÓN

- Publicación de reportes de resiliencia vinculados a los ODS.

RETOS Y LECCIONES APRENDIDAS

- Garantizar la accesibilidad universal de las plataformas.

POTENCIAL DE ESCABILIDAD

- Replicable en otros municipios y escalas de gobierno.

PRÓXIMOS PASOS

- Incorporar visualización de datos interactiva para mayor accesibilidad.

⁵<https://www.donostia.eus/ataria/web/next/proiektuak>

4.5. HERRAMIENTAS DE RESILIENCIA

Recursos y metodologías para fortalecer la capacidad adaptativa frente a crisis urbanas.

COMPONENTES ESPECÍFICOS

- Índice de Resiliencia ajustado al contexto local.
- Guías de buenas prácticas basadas en benchmarking internacional.

METODOLOGÍA DE DESARROLLO

- Benchmarking de modelos globales como el Índice de Resiliencia de Rockefeller.

RESULTADOS CONCRETOS

- Índice de Resiliencia adaptado a Donostia.

EJEMPLO DE APLICACIÓN

- Uso en talleres intersectoriales para evaluar resiliencia urbana.

POTENCIAL DE ESCALABILIDAD

- Aplicable en otras ciudades con contextos similares.

AGENTES BENEFICIARIOS

- Administraciones públicas: estrategias concretas para anticiparse a futuras crisis.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

- [Benchmarking Resiliencia](#).

RETOS Y LECCIONES APRENDIDAS

- Necesidad de personal capacitado para interpretación de datos complejos.

PRÓXIMOS PASOS

- Vincular herramientas con redes de ciudades resilientes como MCR2030.

4.6. ESPACIOS DE REFLEXIÓN E INNOVACIÓN

Foros y talleres para estimular la colaboración multisectorial y el aprendizaje colectivo.

COMPONENTES ESPECÍFICOS

- Talleres interinstitucionales diseñados para el intercambio de aprendizajes y experiencias.
- Espacios orientados a promover soluciones innovadoras que fortalezcan la resiliencia ante desafíos futuros.

METODOLOGÍA DE DESARROLLO

- Diseño participativo con agentes comunitarios y gubernamentales.

AGENTES BENEFICIARIOS

- Sociedad civil: mayor integración en procesos de toma de decisiones.

RESULTADOS CONCRETOS

- Organización de talleres con resultados documentados.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

- [Jornada OGP Resultados 29_09_2022.](#)

EJEMPLO DE APLICACIÓN

- Implementación en talleres para definir indicadores de resiliencia.

RETOS Y LECCIONES APRENDIDAS

- Mejorar la inclusión con una representación más diversa.

POTENCIAL DE ESCABILIDAD

- Expandible a foros regionales o nacionales.

PRÓXIMOS PASOS

- Establecer una red permanente de innovación en resiliencia.

4.7. INFORMES Y ESTUDIOS DE CASOS

Documentos que recopilan aprendizajes y análisis sobre resiliencia y gestión de crisis.

COMPONENTES ESPECÍFICOS

- Informe “Aprendizajes postpandemia”.
- Informe “Benchmarking de Resiliencia”.

METODOLOGÍA DE DESARROLLO

- Análisis de experiencias locales y benchmarking internacional.

RESULTADOS CONCRETOS

- Publicación de informes relevantes.

EJEMPLO DE APLICACIÓN

- Base para diseñar talleres y definir indicadores en Donostia.

POTENCIAL DE ESCABILIDAD

- Base para investigaciones más amplias sobre resiliencia.

AGENTES BENEFICIARIOS

- Instituciones: información valiosa para el diseño de políticas públicas.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

- [Presentación 1 Compromiso](#).
- [Benchmarking Resiliencia](#).

RETOS Y LECCIONES APRENDIDAS

- Actualización continua de los informes con nuevos aprendizajes.

PRÓXIMOS PASOS

- Crear versiones específicas de los informes para diferentes sectores.

5. CAJA DE HERRAMIENTAS

Para facilitar la escalabilidad del proyecto, sería útil compilar estos materiales en un **paquete de herramientas (toolkit)** que incluya:

5.1. MANUAL DE GESTIÓN DE CRISIS

El manual ofrece un marco operativo que facilite la preparación, respuesta y recuperación frente a crisis, garantizando la agilidad, efectividad y coordinación interinstitucional en cada fase.

OBJETIVO

Proporcionar un marco operativo para gestionar crisis como el COVID-19, estructurando las acciones en cuatro fases: Normalidad, Alerta, Crisis y Recuperación.

ESTRUCTURA

El manual se organiza en cuatro fases clave, inspiradas en el modelo operativo descrito en el documento “Gestión Municipal de Crisis 2023”⁶:

→ FASE 0: NORMALIDAD

- **Propósito:** Aprovechar los periodos de estabilidad para desarrollar herramientas preventivas y fortalecer capacidades institucionales.
- **Acciones clave:**
 - ◇ Identificar riesgos emergentes mediante análisis de datos históricos y prospectivos.
 - ◇ Establecer redes de colaboración interna y externa para optimizar la capacidad de respuesta.
 - ◇ Crear una tabla de indicadores de alarma (Tabla de Alarmas) que permita un monitoreo continuo.

⁶https://www.euskadi.eus/contenidos/proyecto/ogp_compromiso_1_2124/es_def/adjuntos/Gestion_Municipal_Crisis_2023.pdf

- Herramientas propuestas:
 - ◇ Cuadro de mando inicial para indicadores clave.
 - ◇ Procedimientos de capacitación en gestión preventiva.

→ FASE 1: ALERTA

- Propósito: Detectar y actuar ante señales de riesgo que puedan alterar la normalidad.
- Acciones clave:
 - ◇ Activar la Tabla de Alarmas y realizar un análisis de riesgo.
 - ◇ Convocar una Mesa de Crisis para evaluar la situación y definir el tipo de crisis.
 - ◇ Informar a la ciudadanía sobre las acciones preventivas adoptadas.
- Herramientas propuestas:
 - ◇ Protocolo de activación de la Mesa de Crisis.
 - ◇ Plantilla de comunicación pública inicial.

→ FASE 2: CRISIS

- Propósito: Coordinar una respuesta inmediata y eficaz para minimizar el impacto de la crisis.
- Acciones clave:
 - ◇ Implementar las medidas urgentes acordadas por la Mesa de Crisis.
 - ◇ Coordinar recursos interinstitucionales y sociales.
 - ◇ Establecer un sistema de información continua para mantener a la ciudadanía informada.
- Herramientas propuestas:
 - ◇ Guías específicas de acción para distintos tipos de crisis (sanitaria, ambiental, económica).
 - ◇ Plantilla para reportar el estado de los recursos y necesidades.

→ FASE 3: RECUPERACIÓN

- Propósito: Evaluar el impacto de la crisis, restaurar la normalidad y fortalecer la resiliencia.

- Acciones clave:
 - ◇ Realizar informes postcrisis que incluyan evaluación de impactos y lecciones aprendidas.
 - ◇ Restablecer servicios básicos y reconstruir infraestructuras dañadas.
 - ◇ Actualizar los protocolos con base en los aprendizajes obtenidos.
- Herramientas propuestas:
 - ◇ Formato estandarizado de evaluación postcrisis.
 - ◇ Guías de comunicación para informar sobre el retorno a la normalidad.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Fase	Acción Clave	Responsable	Plazo
Normalidad	Identificar riesgos emergentes	Dirección de Gestión	Permanente
Alerta	Convocar Mesa de Crisis	Alcaldía	24 horas
Crisis	Activar medidas Urgentes	Mesa de Crisis	Inmediato
Recuperación	Realizar informes postcrisis	Unidad de Evaluación	30 días

METODOLOGÍA DE USO

El manual incorpora las siguientes estrategias metodológicas:

1. Monitoreo continuo: Uso de la Tabla de Alarmas para anticipar crisis potenciales.
2. Coordinación interinstitucional: Definición de roles claros y protocolos comunes.
3. Evaluación y mejora continua: Uso de informes postcrisis para refinar las estrategias futuras.

5.2. PLANTILLA PARA CUADRO DE MANDO DE RESILIENCIA

Aunque uno de los aprendizajes clave del proyecto es la importancia de alinear los indicadores con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para garantizar su coherencia internacional y permitir su sostenibilidad en el tiempo desde el punto de vista de la gestión, el proceso de aprendizaje inicial se basó en una serie de indicadores preliminares que ayudaron a identificar las necesidades prioritarias y sentaron las bases para el desarrollo del cuadro de mando de resiliencia.

OBJETIVO

Monitorear indicadores clave alineados con los ODS para evaluar la resiliencia social, medioambiental e institucional ante crisis como el COVID-19.

ESTRUCTURA

A continuación, se resume una plantilla ideal estructurada para monitorear, analizar y gestionar indicadores clave que fueron el punto de partida del proyecto:

A. Ciudad Inclusiva y cohesionada

- Indicadores Sociales:
 - » A01: Índice de envejecimiento e integración social de personas mayores.
 - » A02: Distribución de la población extranjera e índice de segregación.
 - » A03: Niveles educativos por área y índice de desigualdad educativa.
- Equidad:
 - » A04: Distribución territorial de ingresos por género y zonas.
 - » A05: Índice de vulnerabilidad urbana y social.
- Calidad de Vida:
 - » A06: Acceso a servicios esenciales.
 - » A07: Estado de salud percibido y índice de salud mental.

B. Ciudad Sostenible y funcional

- Medio Ambiente y Uso del Suelo:
 - » B01: Proporción de espacio verde por habitante.
 - » B02: Calidad del aire y índice de ruido urbano.

- **Movilidad:**
 - » B03: Modo de desplazamiento (motorizado, peatonal, transporte público).
 - » B04: Acceso a redes de transporte sostenible.

C. Ciudad Resiliente y Adaptativa

- **Resiliencia Institucional:**
 - » C01: Capacidad de respuesta a crisis (infraestructura y personal).
 - » C02: Redes de colaboración municipal y comunitaria.
- **Eficiencia Energética:**
 - » C03: Autosuficiencia energética.
 - » C04: Consumo energético por sector.

D. Indicadores Transversales

- T01: Monitorización en tiempo real mediante datos abiertos.
- T02: Impacto de medidas implementadas (corto, mediano y largo plazo).
- T03: Satisfacción ciudadana respecto a las políticas de resiliencia.

Un posible proceso de implementación de la plantilla de cuadro de mando, pasaría por las siguientes fases:

- **Fase de Diagnóstico:**
 - » Recopilación de datos iniciales.
 - » Identificación de recursos y capacidades locales.
- **Fase de Planificación:**
 - » Selección de indicadores prioritarios.
 - » Definición de objetivos para cada indicador.
- **Fase de Ejecución:**
 - » Desarrollo de tablas de alarmas y alertas tempranas.
 - » Monitoreo continuo y ajustes dinámicos.
- **Fase de Evaluación:**
 - » Evaluación periódica de resultados.
 - » Publicación de informes y transparencia.

Se recomienda revisar indicadores, incluir participación ciudadana, aprovechar aprendizajes de simulacros y publicar informes para garantizar un Cuadro de Mando relevante y adaptable.

METODOLOGÍA DE USO

1. Seleccionar indicadores clave relevantes para el contexto local.
2. Diseñar el cuadro de mando con categorías claras.
3. Realizar actualizaciones periódicas para evaluar avances.

5.3. GUÍA PARA ESPACIOS DE REFLEXIÓN E INNOVACIÓN

Los espacios de reflexión e innovación son fundamentales para abordar desafíos complejos a través de una gobernanza colaborativa que integre aprendizajes clave, como los obtenidos durante la pandemia de COVID-19. Estos foros fortalecen la capacidad institucional, promueven la participación activa de diversos actores y generan soluciones adaptativas. Esta guía, basada en los aprendizajes del taller desarrollado en el marco del proyecto, ofrece una estructura práctica para consolidar espacios de reflexión e innovación, contribuyendo al fortalecimiento de la resiliencia urbana y la gobernanza colaborativa.

OBJETIVO

Facilitar la generación de ideas innovadoras para abordar desafíos complejos mediante talleres y participación diversa.

ESTRUCTURA

PROPÓSITO DEL ESPACIO DE PARTICIPACIÓN:

- Identificar servicios y áreas esenciales que deben ser prioritarios en situaciones de crisis.
- Diseñar indicadores clave para monitorear la resiliencia y evaluar la efectividad de las medidas adoptadas.
- Fortalecer la capacidad de las instituciones y la comunidad para actuar frente a crisis disruptivas.

DISEÑO Y ORGANIZACIÓN:

- Objetivos claros: Definir las metas específicas del espacio, como generar propuestas de resiliencia, identificar prioridades estratégicas o establecer alianzas colaborativas.
- Participación diversa: Incluir representantes de sectores públicos, privados y comunitarios para enriquecer la discusión con múltiples perspectivas.
- Dinámicas adaptadas: Aplicar metodologías como Design Thinking, lluvia de ideas o mesas redondas para facilitar la innovación y el consenso.

FASES DEL TALLER:

- Preparación:
 - * Proveer materiales previos, como informes de situación o benchmarking de resiliencia.

- * Diseñar una agenda orientada a resultados, con espacios para la presentación de contexto, discusión en grupos y síntesis de propuestas.
- Desarrollo:
 - * Actividades participativas en grupos temáticos, centradas en el análisis de desafíos locales y la identificación de indicadores clave.
 - * Uso de herramientas visuales, como mapas de calor o tableros interactivos, para facilitar la comprensión y priorización de propuestas.
- Seguimiento:
 - * Sistematización de las conclusiones en un informe accesible y orientado a la acción.
 - * Establecimiento de un plan de implementación y monitoreo de las iniciativas propuestas.

PAUTAS PRÁCTICAS PARA EL DESARROLLO:

- Indicadores clave: Determinar métricas relevantes para medir la resiliencia, como inclusión social, acceso a servicios básicos o sostenibilidad ambiental.
- Agenda sugerida:
 - * 10:00 - 10:15: Bienvenida y contextualización del taller.
 - * 10:15 - 11:15: Trabajo en grupos para identificar prioridades y generar propuestas.
 - * 11:15 - 12:00: Presentación y discusión de los resultados grupales.
 - * 12:00 - 12:30: Conclusiones y próximos pasos.

RESULTADOS ESPERADOS:

- Identificación de indicadores clave y prioridades estratégicas para fortalecer la resiliencia.
- Generación de propuestas concretas basadas en las experiencias reales vividas por las personas que se han visto obligadas a adoptar decisiones y actuar en situaciones de crisis.
- Consolidación de redes intersectoriales para el diseño e implementación de políticas resilientes.
- Documentación de aprendizajes y creación de herramientas prácticas para futuras intervenciones.

METODOLOGÍA DE USO

1. Diseñar talleres con objetivos claros.
2. Invitar a participantes diversos.
3. Facilitar el uso de herramientas creativas.
4. Documentar las ideas generadas y evaluar su viabilidad.

5.4. FORMATO PARA INFORMES DE CASOS DE ESTUDIO

A continuación, se presenta una estructura diseñada para sistematizar aprendizajes y evaluar intervenciones, generando conocimiento práctico en resiliencia. Basada en las experiencias del proyecto, esta propuesta garantiza claridad y utilidad al documentar datos clave, análisis reflexivos y recomendaciones orientadas a optimizar estrategias futuras.

OBJETIVO

Sistematizar aprendizajes y evaluar intervenciones a través de informes estructurados que destaquen logros, retos y recomendaciones.

ESTRUCTURA

INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO:

- Propósito: Explicar el objetivo del informe o estudio, destacando su relevancia para la resiliencia urbana.
- Contexto: Describir brevemente la situación que originó el informe (por ejemplo, gestión de la pandemia o talleres interinstitucionales).
- Metodología: Resumir el enfoque adoptado (benchmarking, talleres participativos, análisis de indicadores, etc.).

DESARROLLO DEL INFORME:

- Datos analizados: Presentar los indicadores o hallazgos clave obtenidos, utilizando herramientas visuales como gráficos o mapas de calor.
- Acciones y resultados: Detallar las acciones implementadas y sus impactos medibles.
- Comparativas: Si corresponde, incluir referencias de experiencias internacionales o benchmarking relevantes.

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES:

- Reflexiones clave: Identificar logros, desafíos y aprendizajes derivados de las acciones documentadas.
- Propuestas de mejora: Proporcionar recomendaciones concretas para futuras implementaciones.

RECOMENDACIONES Y PRÓXIMOS PASOS:

- Proponer líneas de acción futuras, basadas en los hallazgos del informe.
- Sugerir ajustes en políticas o herramientas para abordar las áreas de mejora identificadas.

METODOLOGÍA DE USO

1. Recoger datos de las intervenciones realizadas.
2. Analizar logros y retos.
3. Redactar informes siguiendo la estructura definida.
4. Difundir los informes para generar aprendizajes compartidos.

5.5. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN POSTCRISIS

Esta propuesta de herramienta de evaluación postcrisis surge como una respuesta directa a las necesidades identificadas durante el proyecto, particularmente en el contexto de la pandemia de COVID-19, donde se evidenció la importancia de analizar el impacto de las acciones implementadas y sistematizar aprendizajes clave. Basada en experiencias como el taller interinstitucional de septiembre de 2022 y los indicadores definidos en el Cuadro de Mando de Resiliencia, esta herramienta busca fortalecer la capacidad adaptativa de las instituciones, promover la transparencia y garantizar una planificación más eficaz para futuras crisis.

OBJETIVO

Evaluar el impacto de las acciones implementadas durante la crisis y promover mejoras en protocolos futuros.

ESTRUCTURA

DEFINICIÓN DE INDICADORES CLAVE: Basados en la documentación revisada, los indicadores deben reflejar el impacto en áreas críticas como:

- **Salud Pública:** Índice de camas hospitalarias utilizadas, tasas de incidencia.
- **Cohesión Social:** Personas beneficiarias de ayudas sociales, índices de vulnerabilidad.
- **Economía:** Impacto en empleo y actividad económica local.
- **Movilidad y Sostenibilidad:** Cambios en patrones de transporte y uso de recursos naturales.

FASES DE EVALUACIÓN:

- **Revisión Inicial:** Recopilación de datos cuantitativos y cualitativos durante la crisis.
- **Análisis comparativo:** Comparación de resultados con indicadores previos a la crisis y estándares internacionales como los ODS.
- **Espacio de participación:** Incorporación de aportes de actores clave mediante encuestas o talleres participativos.

RESULTADOS CLAVE:

- **Éxitos:** Acciones que tuvieron un impacto positivo significativo.
- **Desafíos:** Áreas donde las medidas fueron insuficientes o ineficaces.

- Aprendizajes: Reflexiones sobre qué funcionó, qué no y por qué.

RECOMENDACIONES DE MEJORA:

- Definir protocolos más flexibles y adaptativos.
- Priorizar la inversión en áreas identificadas como vulnerables.
- Fortalecer la capacidad de análisis de datos en tiempo real.

RESULTADOS ESPERADOS:

- Generar informes que sirvan como base para mejorar la resiliencia institucional y comunitaria.
- Incorporar lecciones aprendidas en protocolos futuros.
- Fortalecer la transparencia y la confianza ciudadana mediante evaluaciones claras y accesibles.

METODOLOGÍA DE USO

1. Identificar indicadores clave a evaluar.
2. Recoger datos relevantes postcrisis.
3. Analizar resultados y generar recomendaciones.

6. CONCLUSIONES FINALES

El proyecto “Observatorio del COVID-19 y adaptación de servicios a la ciudadanía” ha marcado un hito en la gestión de crisis y la construcción de resiliencia urbana, consolidando aprendizajes clave y herramientas estratégicas que fortalecen tanto la capacidad institucional como la confianza ciudadana. A continuación, se presentan las principales conclusiones:

6.1. APRENDIZAJES CLAVE

6.1.1. Gestión flexible y adaptativa

La necesidad de una observación permanente y la capacidad para gestionar de manera directa y eficaz situaciones de crisis actuales y potenciales han sido elementos centrales del proyecto. La experiencia ha demostrado que las decisiones basadas en datos y la flexibilidad en la implementación de medidas son fundamentales para responder de forma ágil y eficiente.

6.1.2. Colaboración interinstitucional y con la sociedad civil

Las redes de colaboración interinstitucional y comunitaria han emergido como un factor crítico para la resiliencia. La coordinación efectiva entre instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía ha permitido articular respuestas rápidas y focalizadas ante crisis, optimizando recursos y esfuerzos.

6.1.3. Reorientación hacia estándares internacionales

Inicialmente, el proyecto priorizó la creación de indicadores propios; sin embargo, la reflexión posterior llevó a adoptar las tablas de indicadores de los ODS como marco principal. Esta decisión ha facilitado la alineación con estándares internacionales, asegurando la coherencia y relevancia global de las acciones emprendidas.

6.2. IMPACTOS GENERALES

6.2.1. Instrumentos de gestión basados en datos

El Cuadro de Mando de Resiliencia se ha consolidado como una herramienta clave para supervisar la situación urbana en tiempo real, evaluar medidas implementadas y planificar acciones futuras. Su diseño colaborativo y multidimensional permite abordar desafíos complejos desde una perspectiva integral.

6.2.2. Protocolos operativos claros y escalables

El modelo de gestión de crisis estructurado en cuatro fases (normalidad, alerta, crisis y recuperación) establece un marco sólido para actuar de manera proactiva y coordinada. Este enfoque ha mejorado significativamente la preparación y capacidad de respuesta del Ayuntamiento ante situaciones de crisis.

6.2.3. Fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas

La creación de sistemas de monitoreo y plataformas de datos abiertos ha fomentado la confianza ciudadana y ha consolidado un modelo de gobernanza transparente, alineado con los principios del Gobierno Abierto y los ODS.

6.3. HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS CONSOLIDADAS

6.3.1. Caja de herramientas para la resiliencia

El desarrollo de una caja de herramientas incluye plantillas, protocolos, modelos de monitoreo y guías de actuación que no solo facilitan la implementación local, sino que también garantizan la escalabilidad y replicabilidad en otros contextos urbanos.

6.3.2. Espacios de reflexión e innovación

La creación de foros y talleres interinstitucionales ha fomentado un enfoque colaborativo e innovador, integrando perspectivas diversas en el diseño de estrategias y fortaleciendo la capacidad adaptativa ante futuras crisis.

6.4. RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO

6.4.1. Monitoreo continuo y dinámico

Garantizar la actualización permanente del Cuadro de Mando de Resiliencia, integrando nuevas dimensiones como el cambio climático y la justicia social, y adoptando tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial para la predicción de escenarios.

6.4.2. Fortalecer las capacidades institucionales

Promover la capacitación continua de agentes clave y realizar simulacros regulares para validar y mejorar los protocolos establecidos.

6.4.3. Expansión de redes y alianzas

Consolidar redes de colaboración a nivel regional e internacional, aprovechando plataformas como MCR2030 y otras iniciativas globales para compartir aprendizajes y recursos.

6.4.4. Integración de aprendizajes en políticas públicas

Incorporar los aprendizajes obtenidos en las políticas y estrategias municipales, priorizando un enfoque preventivo y resiliente en la planificación urbana y la prestación de servicios esenciales.

