ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

NUEVA CULTURA POLÍTICA

MEMORIA DE LA REUNIÓN Nº 13

22/09/2021

Contenido

1. Programa 3
2. Componentes del Grupo 3
3. Introducción y presentación de la sesión 4
4. Presentación de los nuevos proyectos 5
5. Dinámica grupal 13
6. Valoración y cierre 17
7. Anexos 18
   a. Presentación utilizada durante la sesión 18
   b. Documento de trabajo nº14 28
   c. Resultados del ejercicio individual 33
   d. Programa de la sesión 36

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

22 de septiembre de 2021, 17h-19h

1. Programa

Tema	Responsable
Introducción y presentación de la sesión	Eider Mendoza, Diputación Foral de Gipuzkoa
Presentación de los proyectos	Eider Mendoza, Diputación Foral de Gipuzkoa Miren Larrea, Orkestra Naiara Goia, Laboratorio de Innovación Social Aranzazu
Dinámica grupal	Miren Larrea, Orkestra
Cierre de la sesión	Eider Mendoza, Diputación Foral de Gipuzkoa

2. Componentes del Grupo

Asisten:

1. Eider Mendoza. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
2. Xabier Barandiaran. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
3. Ander Arzelus. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
4. Ion Muñoa. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
5. Itziar Eizagirre. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
6. Mikel Pagola. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
7. Miren Larrea. **Orkestra**
8. Asier Lakidain. **Sinnergiak**
9. Andoni Eizagirre. **Universidad de Mondragón**
10. Naiara Goia. **Laboratorio de Innovación Social Aranzazu**
11. Gorka Espiau. **Agirre Lehendakaria Center**
12. Fernando Tapia. **UPV/EHU**
13. Eva Sánchez. **Orkestra**
14. Mikel Gaztañaga. **Orkestra**

3. Introducción y presentación de la sesión

Abre la sesión la Diputada de Gobernanza. *"En otras sesiones les ha tocado abrir la sesión al Responsable de Estrategia e Investigación o a la Facilitadora de Orkestra. Pero hoy me ha tocado a mí. Primero vamos a hacer una presentación de lo que vamos a hacer hoy. Primero se va a hacer una pequeña introducción para explicar esta nueva fase. Luego se va a exponer el marco metodológico que se propone para el 2021-2023. Es decir, cómo vamos a trabajar en esta nueva fase. Luego ahondaremos en las definiciones de la gobernanza colaborativa. Después, partiendo de las definiciones, se intentará definir cuáles van a ser las acciones."* La Diputada de Gobernanza ha comentado que *"después de trabajar esos temas se pasará a la dinámica de grupos. Después de que los representantes de los grupos presenten las reflexiones grupales, se finalizará la sesión con algunas conclusiones."*

Según ha comentado la Diputada de Gobernanza, *"hasta ahora la misión ha consistido en influir en el ecosistema de políticas de la Diputación Foral de Guipúzcoa para trabajar de otra forma. En este sentido, hemos co-creado conocimiento, para después poder aplicarlo. Ahora, en esta nueva fase, el foco lo vamos a poner en las acciones. Estas acciones se van a desarrollar en dos planos. Por una parte, se quieren impulsar acciones hacia el ecosistema de la Diputación. Por otra parte, otras acciones irán encaminadas hacia el ecosistema exterior."* La Diputada de Gobernanza también ha añadido que va haber cambios en la estructura de los grupos. Según la Diputada de Gobernanza *"hasta ahora los grupos de trabajo han sido estables, pero ahora vamos a cambiar esos grupos. Además, estamos trabajando en el libro, el cual creemos que estará completado para diciembre."*

La Diputada de Gobernanza también ha comentado que *"seguirán invitando a expertos. La primera experta, María José Canel, vendrá en octubre. Es una persona que conoce nuestra experiencia, y en ese sentido, creo que puede aportar mucho a la sesión. También añadir que esta sesión es presencial. Hoy tenemos la oportunidad de estar cara*

a cara. Aun así, las sesiones presenciales se van a combinar con sesiones virtuales, ya que las sesiones virtuales también pueden ser buenas herramientas. En este sentido, en la última reunión de coordinación se decidió que se van a combinar las sesiones presenciales y las virtuales."

4. Presentación de los nuevos proyectos

Toma la palabra la Facilitadora de Orkestra y comenta que *"en junio hicimos una reflexión que estaba basada en las evaluaciones. En ellas evaluamos una trayectoria de un año de actividad en el think tank y pusimos encima de la mesa algunas mejoras. Desde junio hasta ahora hemos estado trabajando sobre todo el grupo de dirección. Una de las decisiones que se ha tomado es que se va a seguir trabajando con la metodología investigación acción. Aun así, se tendrá que adecuar la forma que se desarrolla la investigación acción a las necesidades que tiene el think tank."*

La Facilitadora de Orkestra utiliza una diapositiva (Anexo a; diapositiva 5) de la presentación para comentar que *"cualquier proceso de investigación-acción suele tener tres ejes: la acción, la investigación y el proceso de diálogo. Mantenemos esos tres ejes, pero vamos a cambiar el foco. En el anterior proceso pusimos el foco en el proceso de co-creación de conocimiento y en el diálogo. En el proceso, vimos un poco de donde veníamos cada uno: unos venían de la teoría, otros de la práctica, etc. En ese sentido, organizamos los grupos con la intención de que todos los participantes se sintieran cómodos con la metodología o la forma con la que se trabajaba. Y desde ahí, se intentó co-crear conocimiento. Pero, ahora, después de las evaluaciones, se pondrá el foco en las acciones más que en el diálogo y en la co-creación de conocimiento. Es posible que ahora estemos más preparados para enfocarnos en la acción."* Aun así, la Facilitadora de Orkestra ha querido recalcar que *"las bases siguen siendo las mismas."*

La Facilitadora de Orkestra ha comentado que *"hay que crear las condiciones para que se desarrollé la acción. Y para ello, hay que entender el contexto y hay que establecer la misión. Una vez que se han creado las condiciones, se planificará, se desarrollará, y*

después de ello, se evaluarán las acciones. Las acciones que se van a llevar a cabo, lideradas tanto por la Diputada de Gobernanza como por ECO6, se presentarán en este grupo de deliberación. Después, se reflexionará en torno a ellas. Por todo ello, el modelo que se va a utilizar es muy simple. Además, también tenemos la oportunidad de adecuar el modelo a las necesidades del proceso. La metodología no nos debe limitar, sino que será una guía."

Toma la palabra la Diputada de Gobernanza para ratificar que *"se va a poner el foco en la acción, ya que la reflexión está muy bien, pero tiene que valer para algo. En cuanto a las definiciones, tal y como lo ha expresado la Dinamizadora de Orkestra, no están cerradas todavía. Hay que darle más vueltas: sabemos qué es la gobernanza colaborativa, sabemos cómo se hace, pero hay algunas cuestiones que están todavía por aclarar."* La Diputada de Gobernanza ha mencionado que *"hay una definición de gobernanza colaborativa que da Etorkizuna Eraikiz. Y, por otra parte, existe también una definición de gobernanza colaborativa que proponen Ansell y Gash. Hay un montón de teorías sobre la gobernanza colaborativa. Además, hay también muchos conceptos parecidos o que están estrechamente relacionados con el concepto de la gobernanza colaborativa: colaboración entre sectores, gobernanza abierta, gobernanza holística,*

etc. Todas tienen algo en común y es que todos entienden la gobernanza con la participación de diferentes actores. También se suele mencionar que el sector público debe estar presente. En este sentido, ¿qué entiende Etorkizuna Eraikiz por gobernanza colaborativa? ¿Cuál es su definición?" La Diputada de Gobernanza ha mencionado que "el punto de partida de Etorkizuna Eraikiz es el gobierno, para luego trabajar con la sociedad civil. Pero, siempre con el gobierno como punto de partida. Para ello se necesita voluntad: por parte del gobierno, y también por parte de otros actores."

La Diputada de Gobernanza ha afirmado que *"para que se de esta relación entre el gobierno y la sociedad civil se necesitan crear espacios para el encuentro y el diálogo. Son espacios de trabajo entre el gobierno y la sociedad civil que deben estar organizados horizontalmente."* La Diputada de Gobernanza ha recalcado que es importante crear estructuras para que *"este espacio de trabajo y colaboración tenga lugar."* La Diputada de Gobernanza ha comentado que *"también es importante pensar en el tipo de relaciones que se crean en este tipo de espacios. ¿Qué papel juegan los participantes en los procesos de toma de decisiones? Según Ansell y Gash, los participantes también deben estar en la toma de decisiones. Es decir, el gobierno no solo consulta a los participantes, sino que los lleva al espacio donde se toman las decisiones. Aun así, nosotros debemos reflexionar sobre esto, ya que, en el think tank no se ha seguido este procedimiento. Es decir, los participantes han participado en la parte de la conceptualización y en el diálogo, pero han quedado fuera de la toma de decisiones. Las decisiones las ha tomado solamente la Diputación Foral. Por ejemplo, en el programa de Aurrerabide. ¿Es este un procedimiento adecuado? Esta es una cuestión que hay que debatir y que es crucial: ¿deben los participantes del think tank participar en la toma de decisiones? Se debatirá sobre esta cuestión."* La Diputada de Gobernanza ha resumido que *"se incidirá en la práctica, pero también se debatirá sobre la definición de la gobernanza colaborativa. Se debatirá sobre si los actores deben participar en las decisiones del gobierno. ¿Estarán para la consulta o están para algo más? "*

La Diputada de Gobernanza comenta que *"ahora vamos a hablar sobre las acciones. Hay dos acciones que se quieren llevar a cabo. Por una parte, como ya se ha dicho antes, están las acciones dirigidas a la Diputación. Es decir, al ecosistema interno. Esta es una*

acción que está basada en un proceso anterior, el programa Aurrerabide. En su momento se buscaron personas que eran referentes. También se buscó que fueran facilitadores para el proceso. Ha sido un proyecto muy interesante. Esta acción la voy a dirigir yo." La Diputada de Gobernanza ha afirmado que *"es importante hacer cambios en el plano interno, ya que, si quieres ser legítimo de puertas para afuera, primero tienes que hacer el trabajo internamente. Es decir, la gobernanza colaborativa no es una cuestión que se desarrolla solamente entre el gobierno y los actores del ecosistema, sino que es una cuestión que también debe ser desarrollada dentro del gobierno."*

La Diputada de Gobernanza ha comentado que *"si se quiere lograr un cambio dentro de la Diputación Foral es indispensable buscar nuevos referentes dentro de la Diputación. Además de referentes en sus departamentos o en sus respectivas áreas, también deben ser facilitadores para gestionar el proceso. Ya que, como en cualquier otro lugar donde participan las personas, la gestión de las personas se convierte en una cuestión crucial. Y es lo más difícil. Hay personas que aglutinan, y otras que disgregan. Hay que buscar a las que aglutinan en torno a un proceso. Y esto se debe hacer tanto a nivel de los políticos como a nivel de los técnicos. Ya que hasta ahora nos hemos centrado mucho en los técnicos, pero sin la implicación de los políticos es imposible ganar legitimidad. Hay muchas cosas por hacer. Muchos retos. Puede haber muchas iniciativas."*

Toma la palabra ECO6 para comentar que *"yo me voy a encargar sobre las acciones que están dirigidas hacia fuera. ¿Qué es lo que planteamos? Se sabe que en nuestro territorio existen espacios, experiencias o actores que tienen alguna relación con la gobernanza colaborativa. ¿Cuál es el mapa de la gobernanza colaborativa en Guipúzcoa? ¿Quiénes son los actores? ¿Cuáles son las experiencias? Queremos sacar una foto de la situación de la gobernanza colaborativa en Guipúzcoa. El objetivo es dibujar un mapa. También identificar qué papel ha jugado la Diputación en esos procesos de gobernanza colaborativa."* ECO6 ha comentado que *"se quieren traer esas experiencias al proceso deliberativo con el objetivo de enriquecer el debate. También se quieren identificar expertos que están trabajando en el área."* Según ECO6, *"aunque es un proyecto que está liderado por Arantzazu Lab, no se puede entender como un proyecto de Arantzazu*

Lab. Queremos que otros participan en él. No es un proyecto que está aislado, sino que se integra en un proceso general. Por ello, los proyectos tienen que estar coordinados."

Toma la palabra la Diputada de Gobernanza. *"Hay que ordenar todos los proyectos. Por ejemplo, hay un proyecto, muy querido por nosotros, que es el proyecto de las escuelas abiertas de Guipúzcoa. Se ha abierto un proceso participativo. Y es que constatamos que en este tipo de proyectos hay cada vez menos participación. La pandemia nos ha enseñado justo la lección contraria, es decir, que no podemos hacer nada solos. Es necesaria la colaboración. Y es por ello que hacemos este tipo de proyectos, para empoderar a la gente. Y el proyecto de ECO6 también va por el mismo camino. Y el proyecto que yo dirijo también. En este sentido, tiene que haber una colaboración entre los diferentes proyectos. Tienen que estar alineados. Al final todos estamos haciendo el mismo camino y tenemos el mismo horizonte."*

Toma la palabra la Facilitadora de Orkestra. *"Hay un tercer proyecto. Aun así, en muchas transparencias ponía que solo había dos proyectos. El tercer proyecto es una prolongación del segundo. Aun así, hemos querido diferenciarlo. Antes se ha mencionado que existe un debate si los participantes deben estar en la toma de decisiones o no. O la relación que existe entre la toma de decisiones y el proceso deliberativo."* La Facilitadora de Orkestra ha comentado que *"en la metodología de investigación-acción se suele comentar que los participantes en los procesos deliberativos tienen que ser problem owners. Es decir, tienen que ser partícipes del problema. Antes ECO6 también ha afirmado que su proyecto no es suyo, sino que lo dirige ella. Por ello, todos debemos percibir los proyectos como nuestros. En este sentido, el tercer proyecto tiene como objetivo que los participantes tomen como suyo el problema que se va a desarrollar en los proyectos 1 y 2."*

La Facilitadora de Orkestra ha comentado que *"cuando surgió este proyecto de la gobernanza colaborativa de Etorkizuna Eraikiz, el responsable de Estrategia e Innovación también tenía en mente un mapa de las experiencias, actores o procesos de gobernanza colaborativa que se estaban dando en el territorio."* En cuanto a si los actores deben o no participar en los procesos de la toma de decisiones, la Facilitadora de Orkestra ha

comentado que *"es imposible que los participantes estén en el lugar de la toma de decisiones. Aun así, los participantes pueden llegar a incidir. Es decir, si se proponen buenas ideas, se logrará influir en la toma de decisiones del proyecto 1 o el proyecto 2. Pero no se estará en el proceso de la toma de decisión." Pero, por otra parte, los participantes van a participar en la orientación del think tank y en su futuro."*

La Facilitadora de Orkestra resume que *"este proceso tiene 3 ejes. Unas acciones están encaminadas hacia la Diputación. Estas estarán dirigidas por la Diputada de Gobernanza. Otras, hacia el ecosistema. Estas acciones estarán dirigidas por ECO6. Y la tercera estaría encaminada en repensar el rol que puede jugar este grupo de deliberación en el ecosistema. Pero recalco que son partes de un mismo proceso, y es por ello que están relacionadas entre ellas."*

ECO1 le pregunta a la Diputada de Gobernanza si puede especificar más cómo se desarrollarán las acciones. Es decir, *"dar más detalles sobre las acciones."*

La Diputada de Gobernanza le responde que le *"gustaría que pudiera dar más detalles. Pero, estamos en el inicio del proceso. Y es por ello que no puedo dar más detalles. Nosotros nos hemos centrado sobre todo en promover iniciativas hacia fuera. Ha habido iniciativas o acciones encaminadas hacia dentro. Pero, ha habido muchas dificultades. Y muchas veces se ha hecho sigilosamente. Gran parte del personal no se ha enterado que estábamos promoviendo el proceso. La transformación de la administración no solo implica la digitalización, sino que también hay que incidir en los procesos. En este sentido, hemos tenido muchas dificultades en promover cambios dentro de la administración."* La Diputada de Gobernanza ha comentado que "*hacia fuera ya hemos conseguido la legitimidad. Se sabe que estamos haciendo cosas. Por ello, también tenemos que incidir hacia dentro. Y tal como hemos hecho con las acciones hacia el exterior, cuando queremos transformar el ecosistema interior queremos buscar referentes que además puedan facilitarnos la transformación. Tenemos que buscar los referentes. Los Departamentos son muy estancos. Y para superar eso, hay que buscar a personas que sean referentes en sus departamentos. Tenemos la experiencia de varios*

procesos como Aurrerabide que nos pueden ayudar. Respondiendo a la pregunta, nos basaremos en esas experiencias"

Toma la palabra el Responsable de Estrategia e Investigación y comenta que *"en su momento hicimos un proceso para saber cómo comunicarnos mejor con la ciudadanía. Cada diputado hizo una experiencia y salió bien. Este proceso se tomó como modelo para impulsar un proceso que estaba dirigido a la administración. Se formó un grupo entre los técnicos cualificados y los políticos para estudiar la relación entre los centros de referencia y Etorkizuna Eraikiz."* El Responsable de estrategia comenta que "*se trata de dos proyectos que no hay que entenderlos aisladamente, sino interrelacionados. Y es por ello que son muy complejos. Es un proceso muy complejo."*

Toma la palabra la Facilitadora de Orkestra y pregunta *"si hay alguna duda o pregunta que alguien quiera hacer. Algo que no se haya entendido. Alguna propuesta sobre el proceso. ¿Alguien quiere comentar algo?"*

ECO9 pregunta sobre los plazos del proceso. Es decir, *"¿cómo se va organizar el proceso? ¿Cuáles van a ser sus fases? ¿Se van a tomar en cuenta las empresas? ¿Qué tipo de participación van a tener otro tipo de actores?"*

ECO6 interviene para responder a las preguntas formuladas por ECO9 y comenta que *"el proceso todavía está en sus inicios. No sabemos qué plazos va a tener ni podemos ofrecer los detalles exactos de cómo se va a desarrollar el proceso. Yo creo que el plazo se va a extender hasta el verano del año que viene. Y en el proceso se va a ver quién nos va a acompañar en el proyecto. Y respondiendo a tu pregunta, podría decirte que todavía no está diseñado cómo va a ser el proceso."*

Interviene la Diputada de Gobernanza para comentar *que "los planes suelen cambiar durante el proceso. Por ejemplo, yo tenía organizado un plan para un proyecto, pero durante el proceso he ido cambiando cosas. El proceso suele cambiar ideas, planes y perspectivas. En ese sentido, se suele aprender con el proceso."*

Toma la palabra DFG5 y plantea una duda. Según DFG5, *"de todos los conceptos que se trabajaron en la primera parte, ¿hemos escogido la gobernanza colaborativa en detrimento de otros conceptos como la nueva cultura política? Es verdad que la gobernanza colaborativa tiene relación con la nueva cultura política, pero me parece que dejamos ahora a un lado algunos conceptos con los que trabajamos antes. ¿Lo entendéis así?"*

Le responde la Diputada de Gobernanza que *"la nueva cultura política tiene relación con la gobernanza colaborativa. Hay una necesidad para una nueva cultura política. Lo hemos percibido y lo hemos estudiado. Y esta necesidad se ha acentuado durante la crisis. Y la nueva cultura política se implanta sí o sí a través de la gobernanza colaborativa. La gobernanza colaborativa es una herramienta necesaria para la transformación. Y es por ello que lo vamos a implantar en nuestros proyectos. Creo que tiene una relación total con la nueva cultura política. ¿No sé si te he respondido a la pregunta?"*

DFG5 comenta que *"evidentemente hay una relación entre los dos conceptos. Poniendo como ejemplo el cooperativismo de Mondragón, se podría decir que se puede diferenciar la cooperativa de la cultura del cooperativismo. No es lo mismo. Es decir, puede haber una cooperativa sin cultura de cooperativismo. Y eso se puede relacionar con nuestro caso."*

La Facilitadora de Orkestra comenta que *"al centrarnos en la práctica, los marcos conceptuales o conceptos que se centran en los procesos van a ser decisivos. Hay una diferencia en los marcos conceptuales que se van a utilizar si partimos desde la teoría o desde la práctica. Es decir, se utilizarán diferentes conceptos o marcos conceptuales según desde donde se parta. Nuestro proceso ahora se centra en la práctica, y no en el diálogo o en la reflexión, como en el anterior proceso, y es por ello que el marco conceptual se nutrirá de esa base práctica. El cambio de foco cambiará el marco conceptual."* La Facilitadora de Orkestra ha añadido que *"en el libro que se va a escribir se tratará el tema teórico o conceptual de la nueva cultura política. Una vez se haya escrito el capítulo, sabremos si estamos haciendo algo incoherente."*

El Responsable de Estrategia e Investigación toma la palabra para comentar que *"no hay que aceptar esa disociación. Es por ello que hay un peligro y es que la transformación se quedé en las apariencias. Es decir, que no haya una transformación profunda. La nueva cultura política es indisociable de la gobernanza colaborativa. Es verdad que algunas veces se crean estructuras, con las cuales se dice que se está trabando la gobernanza colaborativa. Pero, no hay nada más allá de esa estructura. Tiene que suponer una transformación profunda."*

La Facilitadora de Orkestra comenta que *"en mi opinión no existe una disociación. Cuando hemos trabajado estos conceptos los hemos considerado como complementarios Y no como partes diferenciadas."* La Facilitadora de Orkestra da las gracias a todas las intervenciones y da paso a la dinámica grupal.

5. Dinámica grupal

La Facilitadora de Orkestra presenta las preguntas (Anexo a; diapositiva 17) que los grupos tendrán que responder. Por una parte, los participantes tendrán que responder las preguntas individualmente. Después, cada participante compartirá sus reflexiones con sus compañeros de grupo. Al final, cada grupo elegirá un representante para que comparta las respuestas de la dinámica grupal.

Los resultados de la dinámica grupal han sido estos:

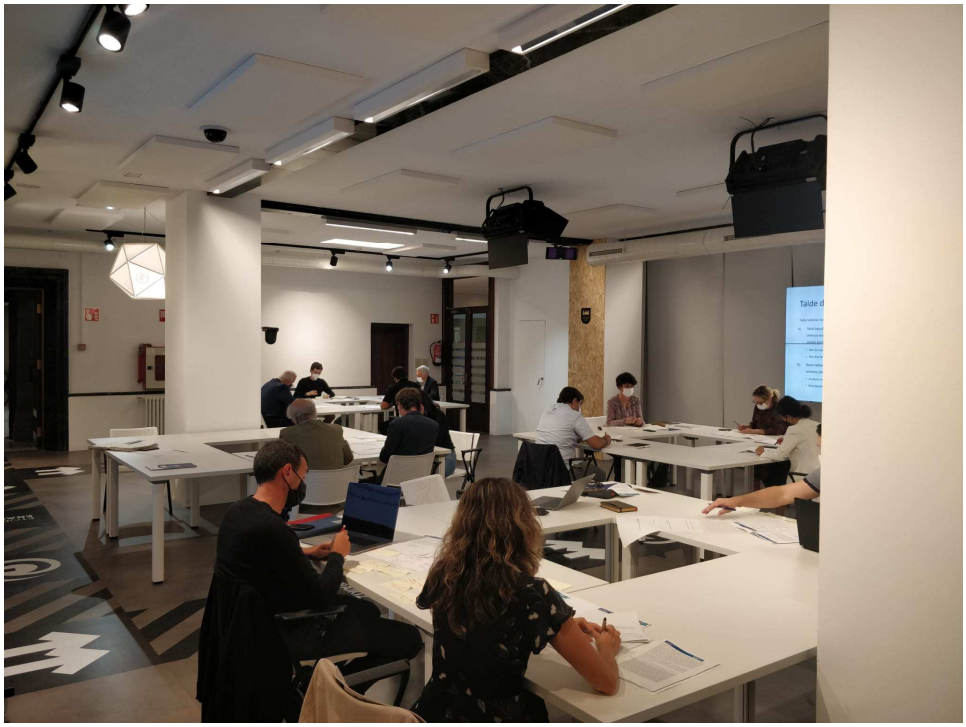
Grupo 1:

Interviene DGF8 para comentar que *"hay que aumentar la legitimidad de los proyectos impulsados. En el grupo también hemos reflexionado sobre cómo facilitar la cooperación entre las instituciones públicas y los actores del ecosistema con el objetivo de impulsar la gobernanza colaborativa. En cuanto a los criterios, hemos hecho una lista: promover el trabajo comunitario; la redefinición del espacio público; la posibilidad de crear nuevas*

formas de relaciones; aumentar la participación de la ciudadanía o la confianza entre los actores."

Grupo 2:

El portavoz del grupo 2, ECO10, afirma que *"nosotros no hemos dado una definición del concepto. Hemos recalcado una idea, y esa idea se centra en la capacidad de decisión. Opinamos que es una cuestión muy importante y que, en cualquier proceso de gobernanza colaborativa, es un tema que convendría acordar previamente. O por lo menos, aclararlo. Es decir, si el grupo tendrá capacidad para decidir o no. Opinamos que es un concepto muy complejo. Este tema tiene relación con la voluntad que pueda tener el gobierno, que ha sido el que históricamente ha tenido la capacidad de decidir. Por ello, tiene que tener una verdadera voluntad. Los que tienen la capacidad de decidir tienen que escuchar a los participantes."*



ECO13, también participante del Grupo 2, interviene para comentar que *"escuchar también puede ser parte de la gobernanza colaborativa. Es decir, si se acuerda de*

antemano, y que, aun no cediendo la capacidad de decidir, si los gobernantes escuchan a los participantes, estaríamos hablando de gobernanza colaborativa."

ECO10 da las gracias a la ECO13 y comenta que *"la gobernanza colaborativa puede ser capaz de gestionar retos o problemas complejos, ya que es capaz de dar una imagen sistémica. Los problemas complejos requieren de un mapa que tome en cuenta las diferentes dimensiones. La gobernanza colaborativa puede ofrecer ese mapa. Durante el proceso, es importante crear conocimiento, y para ello es indispensable empoderar a los participantes."*

Interviene ECO13 para comentar que *"lo importante de estos ejercicios es que desarrollemos una comprensión común de los conceptos. Es decir, que compartamos el significado de los conceptos. Es decir, que después de las sesiones, el grupo llegue a entender la gobernanza colaborativa de una forma parecida. Estas definiciones nos valen para iniciar el proceso. Pero no son inmutables. Es decir, que cambiarán durante el proceso. Iremos construyendo la definición durante el proceso."*

Grupo 3:

Interviene ECO12 como portavoz del grupo para comentar que *"impulsar la gobernanza colaborativa en la Diputación es una forma de ganar legitimidad. También hemos tenido un debate sobre la sinceridad en un grupo, y su relación con la legitimidad. Por otra parte, hemos comentado que hay que trabajar la complejidad desde la perspectiva de la gobernanza colaborativa. La gobernanza colaborativa tiene el potencial de aumentar la conciencia de territorio entre los actores, y así impulsar la colaboración entre los diferentes agentes del ecosistema. Por otra parte, abrir el proceso hacia el ecosistema nos valdrá para conocer el territorio, y conocer así qué actores participan en él. Estaría bien que los actores se sientan como partícipes del problema."*

Grupo 4:

Interviene ECO14 como portavoz del grupo para comentar que *"con impulsar la gobernanza colaborativa tanto en el interior de la Diputación como en el ecosistema del territorio seguramente se vaya a aumentar la legitimidad del proceso. Si en el proceso participan los políticos, y no solo los técnicos de la Diputación, se va a ganar legitimidad. Pero, por otra parte, en el grupo se ha comentado que sería recomendable especificar las iniciativas que se van a implantar. Es decir, se ha comentado que los proyectos que se han impulsado todavía no son muy específicos. Estas iniciativas son interesantes y pueden ser un primer mapeo de los actores del territorio, pero se cree que deben ir más allá."*

Interviene ECO1, segundo portavoz del grupo 4, para comentar que *"se puede entender este proceso como un ejercicio para aumentar la información que se dispone sobre los distintos actores o experiencias que existen en el territorio en el ámbito de la gobernanza colaborativa. Creemos que esa información se tiene que sistematizar de una forma. Es decir, se tiene que diseñar un sistema para que esa información fluya hacia la Diputación. Quiero decir que no debe ser una cuestión puntual. Por otra parte, necesitamos nuevos indicadores. Hasta ahora hemos tenido indicadores tradicionales, pero hay que renovarlos. En el proceso se pueden generar nuevos indicadores. Como consecuencia del proceso, también se debería generar nueva teoría. Y debe ser una teoría abstracta, sino que sea aplicable para Guipúzcoa."*

Interviene DFG7 para comentar que *"es importante resolver también el tema de los silos en la Diputación. Yo creo que impulsando este proceso de gobernanza colaborativa se puede ayudar a resolverlo. Será necesario para responder a los grandes retos como el cambio climático. Los criterios que utilicemos para definir la gobernanza colaborativa pueden contribuir a la labor transversalizadora –colaboración interdepartamental-que precisan los problemas complejos y los retos que enfrentamos. Otro aspecto a desarrollar, si se quiere avanzar en la transición ecológica, será la coherencia entre políticas.".*

Interviene la Facilitadora de Orkestra para comentar *"es importante tener una visión sistémica de estos proyectos. Los proyectos que se van a impulsar están interrelacionados. No es tanto crear nuevos proyectos, sino que, integrándolos en una visión sistémica, e introduciendo en ellas la gobernanza colaborativa, aumentar su efectividad. Por otra parte, puede haber diferentes formas de acciones. Por ejemplo, diseñar una herramienta puede ser una acción, aunque no sea una acción con carácter final. Pero, puede ser una herramienta para otras futuras acciones. También quisiera señalar que es importante que las acciones pueden generar nuevos indicadores, definiciones, conceptos, marcos o aportaciones a la teoría. Debemos ser capaces de incidir. Pero también debemos ser capaces de demostrar que somos capaces de tener un impacto."*

6. Valoración y cierre

Toma la palabra la Diputada de Gobernanza para cerrar la sesión. La Diputada de Gobernanza ha comentado que "*hay que rellenar los formularios de evaluación. La siguiente sesión va a ser el 20 de octubre. La sesión va a ser online y en ella nos va a acompañar María José Canel. Ya sólo me queda dar las gracias a todos los participantes, y hasta la próxima sesión. Muchas gracias."*

7. Anexos

a. Presentación utilizada durante la sesión

Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa
ETORKIZUNA ORAIN
Es futuro

Grupo de deliberación sobre la Nueva Cultura Política
22/09/2021

Estructura de la sesión

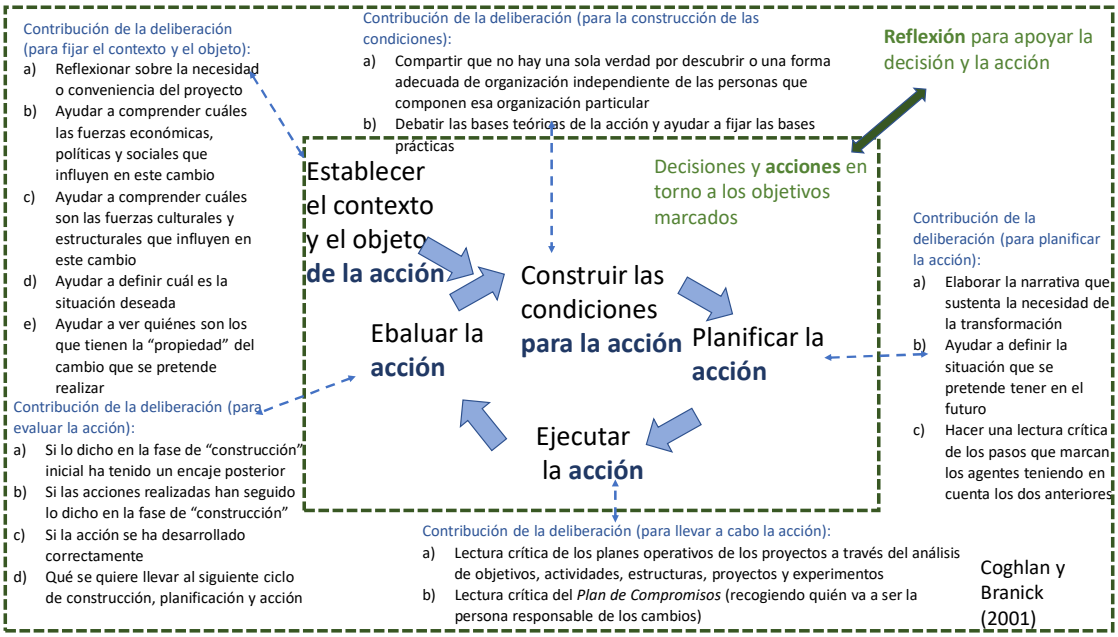
- Introducción
- Marco metodológico 2021-2023
- Definiciones de partida de la gobernanza colaborativa
- Propuestas de acción
  - Diputación Foral de Gipuzkoa: proyecto de transformación interna
  - ArantzazuLab: Mapa de la gobernanza en Gipuzkoa
  - Grupo de deliberación para la Nueva Cultura Política: proceso de fortalecimiento del impacto que tiene/tendrá el grupo en el ecosistema
- Dinámica de grupos
- Cierre

Introducción: nueva fase 2021-2023

- Teniendo en cuenta la evaluación que cerramos en junio, en esta sesión de septiembre trabajaremos las bases de **una nueva fase**
- Siguiendo con la **misión**, el objetivo del grupo sigue siendo la **co-generación de conocimiento** a través de la gobernanza colaborativa y para la transformación del ecosistema de las políticas de la Diputación
- Pondremos **el foco en la acción**. La acción se llevará a cabo en **2 proyectos**/procesos dentro de Etorkizuna Eraikiz. Estos proyectos/procesos están fuera del think tank pero ligados a este, tratando de buscar una visión sistémica
- **No** vamos a trabajar en los **grupos de trabajo estables** definidos en la fase anterior (conceptualización, transformación de la administración, participación ciudadana y metodología), aunque en las sesiones trabajaremos en grupos pequeños
- Sin embargo, todavía no hemos cerrado el trabajo de la fase anterior, estamos **recogiendo los aprendizajes** de aquella fase **en el libro** y esperamos tenerlo en diciembre
- Volveremos a invitar a **personas expertas** a las sesiones, pero haremos un especial esfuerzo para que sean personas expertas conocedoras del proceso (en la sesión de octubre nos acompañará Maria José Canel)
- Alternaremos sesiones presenciales y virtuales. Para que las dinámicas de trabajo sean efectivas, cada sesión será presencial O virtual. La participación de las personas expertas también se desarrollará de diferentes maneras.

Bases metodológicas 2021-2023

Propuesta a trabajar en el Equipo Directivo



Definiciones de partida 2021-2023

Gobernanza colaborativa

Qué son las definiciones de partida

- El equipo directivo del Think tank invita a cada grupo de deliberación a iniciar la nueva fase trabajando en una conceptualización que será importante en el recorrido hasta 2023
- Teniendo en cuenta que en el ciclo anterior hemos trabajado sobre todo la ***nueva cultura política*** y que el capítulo al respecto está en curso, se propone adoptar el concepto de ***gobernanza colaborativa*** para trabajar en este periodo
- Hoy trabajaremos con algunas definiciones de partida. Las definiciones de partida no son necesariamente las que vamos a utilizar posteriormente, sino las que hemos tomado para iniciar la reflexión inicial
- Las definiciones que se presentarán en esta sesión se han tomado en base a los siguientes criterios:
  - Las definiciones dadas en el marco de Etorkizuna Eraikiz, ya que éstas son las que se corresponden de partida con el think tank
  - Ansell y Gash (2008), ya que, partiendo de 137 experiencias prácticas, permite trabajar la vinculación de las personas participantes con los procesos de decisión

¿Qué es lo que recogen la mayoría de las definiciones sobre la gobernanza colaborativa? (Bianchi et al., 2021)

Existen múltiples definiciones, tanto de la gobernanza colaborativa como de otras con las que existen vínculos significativos, como la nueva gobernanza pública, las redes para las políticas (policy networks), la gobernanza de redes, la cooperación intersectorial, la gobernanza de valor público, la gobernanza holística, la gobernanza integrada, la gobernanza interactiva…

Todas ellas hacen referencia a la cooperación multiagente, generalmente liderada por un agente del sector público y orientada a desarrollar un consenso entre agentes, para el diseño e implementación de un conjunto formal de políticas orientadas a la generación de valor público.

¿Cuál es la definición de gobernanza colaborativa en Etorkizuna Eraikiz? (De los documentos de Arantzazulab / Modelo Etorkizuna Eraikiz*)

La gobernanza colaborativa es una respuesta específica que se propone desde un determinado espacio de la política (gobierno) y que se basa fundamentalmente en el establecimiento de nuevas formas de comunicación y colaboración entre los gobiernos y la sociedad civil, tanto dentro de las organizaciones como entre ellas, para reforzar la colaboración entre las instituciones y la sociedad.

Criterios

- Los gobiernos deben mostrar más voluntad de cooperar e interactuar con la sociedad que actuar por sí mismos
- Gobernar es, sobre todo, una dinámica abierta de colaboración y aprendizaje para que las decisiones se tomen en las mejores condiciones.
- Los gobiernos crean espacios de escucha, reflexión y, en ocasiones, pero no necesariamente, de decisión. Estos espacios no se dirigen a través de una jerarquía, sino que se establecen relaciones horizontales.
- Las prioridades y aplicaciones de la agenda pública y, por tanto, de las políticas públicas, se establecen a través del intercambio y la colaboración entre el Gobierno y la red de agentes.
- Crean estructuras específicas, primero para promover la estabilidad del proceso de gobernanza abierta y colaborativa, y después para garantizarla.

(*) https://www.gipuzkoa.eus/es/web/etorkizunaeraikiz/modelo

Un paso en el proceso de clarificación del concepto: la vinculación de las personas participantes con los procesos de decisión (Ansell y Gash, 2008)

La gobernanza colaborativa es una organización de gobierno en la que un agente público integra en un proceso de decisión colectivo a agentes externos a las estructuras del Estado, proceso formal, orientado al consenso y deliberativo. El objetivo es la ejecución de políticas públicas o la gestión de programas/recursos públicos.

La gobernanza colaborativa se desarrolla en torno a seis criterios:

1. El foro es impulsado inicialmente por las instituciones públicas
2. Entre las personas participantes en el proceso están también los agentes externos a la estructura de las organizaciones
3. **Las personas participantes participan en los procesos de decisión** y los agentes públicos no solo “consultan”
4. El foro está formalmente organizado y se reúne de forma colectiva
5. El consenso es un objetivo (aunque no se alcance en la práctica)
6. El foco de la cooperación está en las políticas públicas o en la gestión pública

Un paso en el proceso de definición del concepto

Un criterio que se trabaja de forma diferente en las definiciones anteriores es el papel de las personas participantes respecto a los procesos de decisión:

- Dentro de los criterios de Etorkizuna Eraikiz, los espacios para decidir no son imprescindibles
- Ansell y Gash, por ejemplo, ponen como condición la participación en los procesos de decisión

Hasta ahora el criterio en este grupo de la Nueva Cultura Política ha sido el siguiente:

El grupo ha participado en las decisiones relativas al proceso de deliberación del think tank (agendas, metodología, temas, naturaleza de las sesiones), pero los ámbitos de decisión de las acciones que se han utilizado para el aprendizaje (transformación interna de la Diputación, Badalab, ArantzazuLab) han estado fuera del think tank.

Dado que en la dinámica de hoy se trabajarán los criterios, dejamos ahora en el aire dos preguntas al respecto:

- ¿Es adecuada esta forma de participación en las decisiones?
- ¿Cómo lo reflejaremos en las definiciones del grupo?

Acción 2021-2023

Presentación de los tres proyectos

Diputación Foral de Gipuzkoa: proyecto de transformación interna

Arantzazulab: Mapa de la gobernanza en Gipuzkoa

¿Cuál es la situación de la gobernanza colaborativa en Gipuzkoa? ¿Qué tipo de Gobernanza tenemos?

- Objetivo general: Mapa de la gobernanza en Gipuzkoa (Agentes, iniciativas, proyectos, diferentes aproximaciones, investigaciones)
- Generar conocimiento, discursos y metodologías para incidir en este ecosistema desde el Think Tank sobre la Nueva Cultura Política

Preguntas para el análisis + la deliberación

- ¿Tenemos un verdadero modelo de gobernanza colaborativa para afrontar los retos de Gipuzkoa? ¿Cuáles son sus claves?
- ¿Qué iniciativas que han desarrollado una gobernanza colaborativa se están dando en Gipuzkoa?
- ¿Qué ejemplos se pueden tomar como modelo? ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de instituciones públicas, privadas y agentes sociales los han promovido? ¿Cuáles han sido los recursos/estructuras utilizados?
- Analizar desde la recogida de iniciativas prácticas: ¿Qué se ha hecho? ¿Dónde están los defectos? ¿Cuáles son los enfoques valientes? ¿Por qué han funcionado/no han funcionado? ¿Cuál ha sido el papel de la sociedad civil?
- ¿Cómo ha contribuido, obstaculizado, enriquecido, facilitado la gobernanza colaborativa la actividad, preocupación, inercia, responsabilidad, legitimidad de las instituciones públicas?
- Gobernanza colaborativa cuándo y para qué: Tamaño del reto y selección de modelos de Gobernanza
- ¿Qué agentes están investigando en torno a la Gobernanza Colaborativa? ¿Qué conocimiento se ha generado? ¿Cómo se ha socializado/difundido?

Experiencias que serán sometidas a deliberación

- Experiencias prácticas, Referencias Internacionales, Expertos, …

El modelo de gobernanza colaborativa que necesita Gipuzkoa …

Enlace a otras propuestas de acción:
3 dimensiones del mismo proceso

- Diputación Foral de Gipuzkoa: proyecto de transformación interna
- Mapa de la gobernanza en Gipuzkoa
- Grupo de deliberación para la Nueva Cultura Política: proceso de fortalecimiento del impacto que tiene/tendrá el grupo en el ecosistema

… debe ser un proyecto de todos y todas

Grupo de deliberación para la Nueva Cultura Política: proceso de fortalecimiento del impacto que tiene/tendrá el grupo en el ecosistema

Dinámica de grupos (I)

Trabajaremos en pequeños grupos con dos ejercicios:

a) Algunos grupos trabajarán la definición de gobernanza colaborativa, proponiendo una serie de definiciones y criterios que consideren adecuados para el grupo. Se pueden tomar como base las definiciones que se han presentado en la sesión o que los grupos propongan algo nuevo. Preguntas a responder:

- ¿Cuál creéis que es la definición adecuada de gobernanza colaborativa para los objetivos de este grupo?
- ¿Cuáles son los criterios que se ajustan a esta definición?

b) Los otros grupos reflexionarán sobre la acción. Desarrollando la metodología propuesta, se solicita responder a las siguientes preguntas en relación con los 3 proyectos (acciones) presentados:

- ¿Son necesarias/convenientes las acciones presentadas? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Cómo describiríais la situación ideal que debería alcanzar cada proyecto?

Dinámica de grupos (II)

Tiempos para el trabajo en equipo:

- 30 minutos para reflexionar en cada grupo
- 3 minutos para que cada portavoz presente una BREVE reflexión del grupo
- 30 minutos para intentar establecer criterios entre todos y todas sobre las aportaciones

Evaluación y próxima sesión

Rellena por favor la evaluación, nos ayuda mucho a preparar las próximas sesiones

La próxima sesión se celebrará el 20 de octubre, de forma virtual, con María José Canel, experta que nos ayudará en la reflexión

b. Documento de trabajo nº14

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre la nueva cultura política: documento de trabajo nº 14

ACCIÓN INVESTIGACIÓN EN EL THINK TANK: ESTUDIOS Y ADAPTACIONES POSTERIORES A LA EVALUACIÓN

(22 de septiembre de 2021)

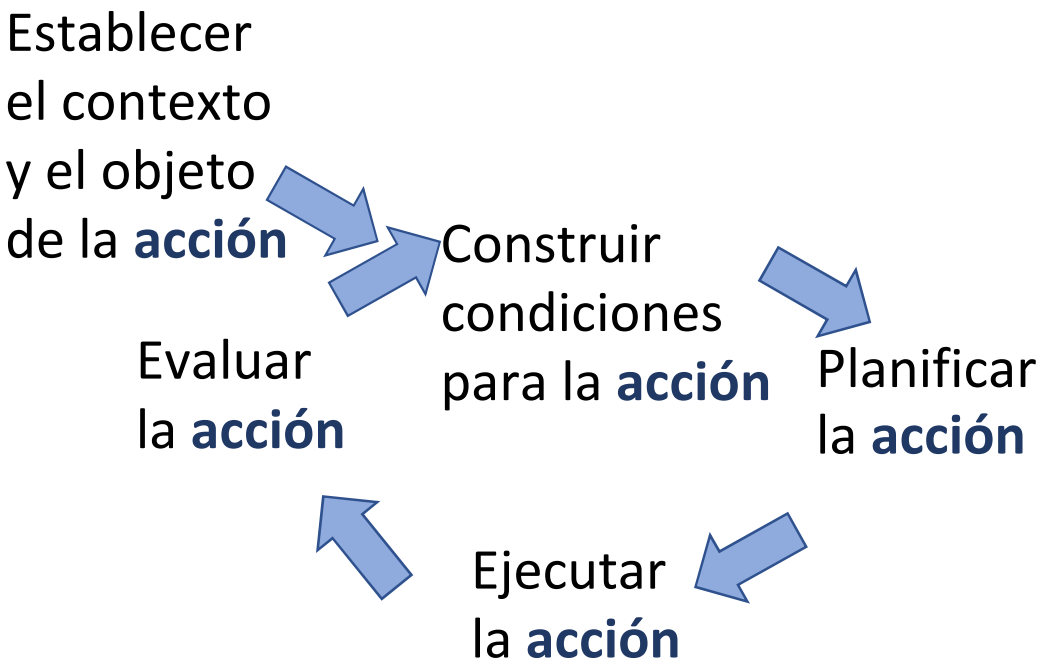
Introducción

En la sesión de septiembre de 2021, el grupo de deliberación sobre la nueva cultura política inició una nueva fase de su andadura. Esta fase se prolongará hasta las elecciones de 2023. La nueva fase se basará de nuevo en la metodología acción investigación, pero en el trabajo anterior el foco se puso en el proceso de co-generación y en esta ocasión el foco se pondrá en la acción. Este documento de trabajo recoge el marco metodológico adaptado y aborda dos cuestiones básicas necesarias para comenzar a trabajar dentro de la nueva metodología: (a) la definición del concepto básico (gobernanza colaborativa) y la presentación de las acciones que se van a trabajar.

Adaptación de la metodología

Lo que se ha tomado como referencia para la nueva fase del think tank es el trabajo de Coghlan y Brannick (2010). Estos autores desarrollan la acción investigación de forma cíclica.

Imagen. Ciclo de acción investigación



Fuente: Adaptado de Coghlan y Brannick (2010:8).

A continuación, se describe cada uno de los pasos.

Contexto y objeto de la acción

En este apartado el equipo llevará a cabo las siguientes acciones:

a) Reflexionar sobre la necesidad o conveniencia del proyecto
b) Comprender las fuerzas económicas, políticas y sociales que influyen en este cambio
c) Comprender las fuerzas culturales y estructurales que influyen en este cambio
d) Definir la situación deseada
e) Desarrollar relaciones de colaboración entre quienes tienen la "propiedad" del cambio que se pretende realizar

Construcción de las condiciones para la acción

En esta fase el grupo trabajará sobre:

f) Compartir que no hay una sola verdad por descubrir o una forma adecuada de organización independiente de las personas que componen esa organización particular
g) Establecer las bases teóricas y prácticas de la acción

Planificación de la acción

En base a lo anterior, el grupo dará los siguientes pasos:

h) Establecer la necesidad de transformación
i) Establecer la situación que se pretende tener en el futuro
j) Establecer los pasos a dar teniendo en cuenta los dos anteriores

Ejecución de la acción

Los pasos para esta fase son los siguientes:

k) Elaborar un plan operativo con objetivos, actividades, estructuras, proyectos y experimentos
l) Elaborar un *plan de compromisos* que recoja quién va a ser la persona responsable de los cambios en la organización

Evaluación de la acción

Los aspectos a observar en esta fase son los siguientes:

m) Si lo dicho en la fase de "construcción" inicial ha tenido un encaje posterior
n) Si las acciones realizadas han seguido lo dicho en la fase de "construcción"
o) Si la acción se ha desarrollado correctamente
p) Qué se quiere llevar al siguiente ciclo de construcción, planificación y acción

Acción que se situará en el centro del proceso

El ciclo recogido en el apartado anterior pone el foco principal del proceso en la acción. En consecuencia, se han definido desde el principio las acciones que se van a poner en el eje de la deliberación:

a) Proyecto para la transformación interna de la Diputación Foral de Gipuzkoa. El proyecto se basará en la búsqueda de personas facilitadoras dentro de la Diputación y en la canalización de sus procesos de formación y empoderamiento para que impulsen la gobernanza colaborativa en sus ámbitos de actuación. La facilitadora del proceso será Eider Mendoza, quien traerá al grupo de deliberación las preguntas a responder para apoyar este proceso
b) Proyecto para la elaboración de un mapa de gobernanza colaborativa en Gipuzkoa. El objetivo del proyecto es elaborar un mapa de las instituciones y los proyectos que están impulsando la gobernanza colaborativa en Gipuzkoa para entender su trayectoria y actividad en profundidad y sentar las bases del proceso de creación de redes entre ellas. La facilitadora del proceso será Naiara Goia, quien propondrá en el grupo las reflexiones necesarias para impulsar el proceso
c) Proyecto para reforzar la influencia del grupo de deliberación sobre la nueva cultura política en el ecosistema. En base al nuevo conocimiento que se generará en los dos proyectos anteriores, el grupo de deliberación transformará la naturaleza del grupo y las formas de trabajo para reforzar su influencia en Gipuzkoa. Por esta vía se espera proponer nuevos miembros o nuevos procesos de creación de redes. La facilitadora del proceso será Miren Larrea, ayudando al grupo en su propia transformación.

Definición de la gobernanza colaborativa como punto de partida

Profundizando en la conceptualización de la nueva cultura política que se trabajó en la fase anterior, el concepto adoptado en el eje para la nueva fase ha sido el de la gobernanza colaborativa. La metodología acordada requiere en sus primeros pasos sentar las bases teóricas y prácticas de la acción. Para ello, se partió de la definición de gobernanza colaborativa que proporciona Etorkizuna Eraikiz, enumerando también los criterios a tener en cuenta a la hora de elaborarla.

Definición de gobernanza colaborativa: La gobernanza colaborativa es una respuesta específica que se propone desde un determinado espacio de la política (gobierno) y que se basa fundamentalmente en el establecimiento de nuevas formas de comunicación y colaboración entre los gobiernos y la sociedad civil, tanto dentro de las organizaciones como entre ellas, para reforzar la colaboración entre las instituciones y la sociedad.

Criterios:

- Los gobiernos deben mostrar más voluntad de cooperar e interactuar con la sociedad que actuando por sí mismos
- Gobernar es, sobre todo, una dinámica abierta de colaboración y aprendizaje para que las decisiones se tomen en mejores condiciones.
- Los gobiernos crean espacios de escucha, reflexión y, en ocasiones (pero no necesariamente), de decisión. Estos espacios no se dirigen a través de una jerarquía, sino que se establecen relaciones horizontales.
- Las prioridades y aplicaciones de la agenda pública y, por tanto, de las políticas públicas, se establecen a través del intercambio y la colaboración entre el Gobierno y la red de agentes.
- Crean estructuras específicas, primero para promover la estabilidad del proceso de gobernanza abierta y colaborativa, y después para garantizarla.

Dos grupos de trabajo reflexionaron sobre la definición de la gobernanza colaborativa. Según las opiniones expuestas, la mayoría consideró adecuada la definición anterior, añadiendo, entre otros, los siguientes criterios:

- Se da preferencia a la diversidad de actores
- Se trabaja en la acción, para aprender de ella
- Se alinea con las bases de la nueva cultura política
- Integra la evaluación mutua en sus formas de trabajo
- Los procesos son transparentes
- Se define desde la complejidad y desde ahí desarrolla el enfoque sistémico
- Se acuerda previamente cómo se llevará a cabo la toma de decisiones

Otros dos grupos trabajaron sobre las acciones propuestas. En general se hizo una buena valoración de las acciones (ver las aportaciones concretas en la memoria de esta sesión). Algunos de los elementos acciones que se destacaron fueron la existencia de condiciones para ser más eficientes en la nueva fase y la legitimación del proceso por parte de la Diputación a través de la transformación interna.

Expectativas de la acción

Se pidió a las personas participantes que describieran cuál debería ser la situación en 2023, en relación a cada proyecto/acción. A continuación, se resumen las aportaciones:

a) Procesos de transformación interna en 2023
   - Se ve la colaboración entre facilitadores y referentes y se está trabajando en el desarrollo de las competencias.

- De experimentar, se ha pasado a integrar en las dinámicas de trabajo lo trabajado en este proceso, de forma extendida y en todos los departamentos.
- El personal trabajador de la casa considera que el proyecto es sincero. Es decir, que no es marketing político.
- El personal político que se incorporará después de las elecciones de 2023 es consciente de que en la Diputación hay "nuevas" formas de hacer las cosas y que eso les condiciona las formas de trabajar.
- En la Diputación se ha avanzado en las relaciones entre el personal político y técnico y el personal técnico participa en la deliberación.
- La colaboración es una realidad en el trabajo diario de la Diputación.
- Está en sintonía con las teorías de las organizaciones que estudian la actividad (Koldo Saratxaga + "Peter Senge") y con las teorías de democratización de la administración (J. Subirats).
- La aplicación de la teoría "Silos dance" facilita la coherencia entre las políticas de la OCDE.

b) <u>Proceso de mapeo en 2023</u>

- Se ha creado la red de gobernanza colaborativa y estamos trabajando los retos.
- En lugar de canalizar los cambios en unos pocos espacios aislados, se unifican y lideran desde la Diputación.
- Con el mapeo se ha conocido y profundizado más la realidad de Gipuzkoa.
- Se han construido y reforzado nuevas redes, generando nuevas iniciativas.
- Se ha creado, cimentado y difundido más conocimiento en torno al Think Tank.
- Además del ecosistema, se ha reforzado la gobernanza colaborativa en Gipuzkoa.

c) <u>Influencia del grupo de deliberación en el territorio en 2023</u>

- El Think Tank se ha convertido en un referente a nivel social (no sólo en el ecosistema).
- El equipo de deliberación es capaz de reforzar con su cometido los nuevos procesos de transformación.
- La ciudadanía común de Gipuzkoa tiene más interiorizada/asimilada la nueva cultura política.

c. Resultados del ejercicio individual

DEFINICIÓN Y CRITERIOS DE "GOBERNANZA COLABORATIVA" DEL GRUPO DE DELIBERACIÓN

¿Cuál creéis que es la definición adecuada de gobernanza colaborativa para los objetivos de este grupo?

- Un tipo de relación promovida desde la administración pública en la que se prima la diversidad de actores para trabajar en el diseño de las políticas públicas, en la definición de los problemas sociales y en la mejora de las condiciones de vida del territorio.
- Se trata de un conjunto de gobernanza colaborativa a través de la cual actores diversos, público-privados, van a condicionar el sentido, el rumbo de las políticas públicas trabajando juntos.
- La mayoría de las definiciones son similares. Pero en la acción se pueden extraer diferentes marcas/paradigmas teóricos o ideológicos del grupo.
- Que cumple dos objetivos. Alinearse con el marco de la cultura política.
- Colaborar en la acción. Para aprender también de la acción.
- Comparto la definición de Etorkizuna Eraikiz.
- Definición de Etorkizuna Eraikiz + para que los gobiernos escuchen, reflexionen y busquen consensos y para que los agentes sociales participen en los procesos.

¿Cuáles son los criterios que se ajustan a esta definición?

- Colaboración público-privada, ir más allá del ámbito público. Afán por recoger y entender la diversidad de puntos de vista.
- Evaluarse mutuamente.
- Transparencia.
- Los criterios deben ayudar a ver cómo enfocar la acción.
- La iniciativa en la gobernanza colaborativa es de las instituciones públicas.
- Los problemas-retos complejos requieren enfoques sistémicos, que analicen la complejidad.
- La colaboración es entre múltiples agentes (público-privado).
- Los nuevos procesos de usuario requieren nuevas estructuras decisorias (sistema operativo 2).
- Hay que predefinir la capacidad de decisión. Para no crear "inspecciones". Me uno al resto.

REFLEXIÓN EN TORNO A LA "ACCIÓN" QUE APOYARÁ EL GRUPO DE DELIBERACIÓN

¿Son necesarias/convenientes las acciones presentadas? ¿Por qué sí o por qué no?

Sí:

- En general, en comparación con el proceso anterior, me parece mucho más vinculado a la acción. Esto nos dará una base sólida para generar conocimiento y convertirlo en transformador.

- Influencia del grupo del think tank en el ecosistema: Creo que es útil porque supone llevar adelante una gobernanza colaborativa "de facto".
- Mapa de la gobernanza: muy adecuado para que los cambios se unifiquen y lideren desde la Diputación en lugar de en unos pocos espacios aislados.
- Transformación de la Administración: lo veo absolutamente necesario. Porque el esfuerzo realizado a lo largo de los años en el seno de Etorkizuna Eraikiz es una oportunidad y una necesidad de incidir en "casa".
- Han respondido a problemas o necesidades reales.
- Están orientadas a la transformación.
- Están relacionadas con la misión de Think Tank.
- Pueden ser la palanca para dar un salto al grupo de deliberación.
- No sería creíble el nuevo discurso EE de la Diputación Foral de Gipuzkoa (gobernanza/cooperación) si no cambian las cosas en su seno.
- Si la transformación de la casa es "honesta", creará elementos muy útiles para la construcción de la gobernanza colaborativa, lo que puede estar relacionado con los objetivos 2 y 3.
- La metodología del think tank debería asegurar que la acción debe estar estrechamente relacionada con la reflexión.
- Lo que habría que conseguir:
    - Teoría del cambio, proceso.
    - Contextualización.
- Plantear principios o preguntas de aprendizaje.
- La definición es clave.
- Nuevo sistema de información.
- Nuevos indicadores (resultados).
- Nuevos sistemas de deliberación.
- Progresivo.
- Responder a problemas reales. Bien enfocado. Alineado con el Think Tank para ganar legitimidad. → Pero todavía hay que definirlo.

¿Cómo describiríais la situación ideal que debería alcanzar cada proyecto para 2023?

A. Transformación interna en la Diputación Foral

- En colaboración entre facilitadores y referentes. Los trabajos para desarrollar las capacidades a desarrollar en la Diputación deberían estar en marcha.
- De experimentar, se ha pasado a integrar en las dinámicas de trabajo lo trabajado en este proceso, de forma extendida y en todos los departamentos.
- El personal trabajador de la casa considera que el proyecto es sincero. Es decir, que no es marketing político.
- Que el personal político que se incorporará después de las elecciones de 2023, cuando se incorpore, sea consciente de que en la Diputación hay "nuevas" formas de hacer las cosas. Que esto les condiciona las formas de trabajar.
- Se ha dado un salto en la Diputación. Cambio en las relaciones entre el personal político y técnico. El personal técnico participa en la deliberación.
- La colaboración es una realidad en el trabajo diario de la Diputación.
- En sintonía con las teorías de las organizaciones que aprenden (Koldo Saratxaga + "Peter Senge") y con las teorías de democratización de la administración (J. Subirats).
- Una conjunción de nivel político y técnico, absolutamente necesaria.
- La aplicación de la teoría "Silos dance" facilitaría la coherencia entre las políticas de la OCDE.

B. Mapa de la gobernanza en Gipuzkoa

- La red de gobernanza colaborativa debería estar creada y trabajando en los retos.
- Muy adecuado para que los cambios se unifiquen y lideren desde la Diputación en lugar de en unos pocos espacios aislados.
- Con el mapeo se ha conocido y profundizado más la realidad de Gipuzkoa.
- Se han construido y reforzado nuevas redes, nuevas iniciativas.
- Se ha creado, cimentado y difundido más conocimiento en torno al Think Tank.
- Además del ecosistema, se ha reforzado la gobernanza colaborativa en Gipuzkoa.

C. Proceso para reforzar la influencia del grupo del think tank sobre la nueva cultura política en el ecosistema de Gipuzkoa

- El Think Tank se ha convertido en un referente a nivel social (no sólo en el ecosistema).
- El equipo de deliberación es capaz de reforzar con su cometido los nuevos procesos de transformación.
- La ciudadanía común de Gipuzkoa tiene más interiorizada/asimilada la nueva cultura política.
- Son interesantes para conocer las prácticas existentes. Son instrumentos, no iniciativas.

d. Programa de la sesión

THINK TANK

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA
REUNIÓN PRESENCIAL, 22 de septiembre de 2021

RETO QUE SE TRABAJARÁ EN LA SESIÓN

Esta sesión es la primera sesión de una nueva fase. A partir de la evaluación de la fase anterior, en junio se plantearon una serie de criterios. Tras el trabajo realizado sobre los mismos, en esta sesión se expondrán los nuevos objetivos, el concepto básico para su elaboración, la adaptación de la metodología para el cumplimiento de estos objetivos y los ámbitos elegidos para llevar a cabo la acción.

Teniendo en cuenta todo esto, los miembros del grupo trabajaremos sobre cómo vamos a co-generar conocimiento, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿cuál es el rol de las sesiones de deliberación en el nuevo marco? ¿Cuál es el papel de estos miembros en el proceso de deliberación? ¿Qué temas deberíamos tratar? ¿Cuál es el papel de las personas expertas? En base a estas aportaciones, se definirá la hoja de ruta 2021-2023 para comenzar a desarrollarla a partir de octubre.

AGENDA PARA LA SESIÓN

- Introducción
- Una definición de partida de la gobernanza colaborativa
- Marco metodológico 2021-2023
- Propuestas de acción
    - Diputación Foral de Gipuzkoa: proyecto para la transformación interna
    - ArantzazuLab: Mapa de la gobernanza en Gipuzkoa
- Dinámica de grupos
- Cierre