



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

NUEVA CULTURA POLÍTICA
MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 10

14/04/2021

Contenido

1. Programa	3
2. Componentes del Grupo	3
3. Introducción y presentación del taller	4
4. Presentación de los contenidos trabajados por el grupo	5
5. Dinámica grupal	9
7. Anexos	12
a. Presentación utilizada durante la sesión	12
b. Resultados de la dinámica de grupos	16
c. Documento de trabajo nº11	21
d. Programa de la sesión	25

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

ZOOM, 14 de abril de 2021, 17h-19h

1. Programa

Tema	Responsable
Introducción a la sesión de trabajo y reflexión sobre el proceso	Miren Larrea, Orkestra
Presentación de los contenidos trabajados por el grupo	Eider Mendoza, Diputación Foral de Gipuzkoa Sebas Zurutuza, Diputación Foral de Gipuzkoa Goizeder Manotas, Diputación Foral de Gipuzkoa Ander Arzelus, Diputación Foral de Gipuzkoa Eva Sánchez, Orkestra
Dinámica grupal	Eva Sánchez, Orkestra
Evaluación general del proceso	Miren Larrea, Orkestra

2. Componentes del Grupo

Asisten:

1. Sebastian Zurutuza. **Diputación Foral de Gipuzkoa.**
2. Ander Arzelus. **Diputación Foral de Gipuzkoa.**
3. Xabier Barandiaran. **Diputación Foral de Gipuzkoa.**
4. Ion Muñoa. **Diputación Foral de Gipuzkoa.**
5. Goizeder Manotas. **Diputación Foral de Gipuzkoa.**
6. Eider Mendoza. **Diputación Foral de Gipuzkoa.**
7. Itziar Eizagirre. **Diputación Foral de Gipuzkoa.**
8. Mikel Pagola. **Diputación Foral de Gipuzkoa.**
9. Miren Larrea. **Orkestra.**
10. Asier Lakidain. **Sinnergiak**
11. Naiara Goia. **Laboratorio de Innovación Social Aranzazu.**

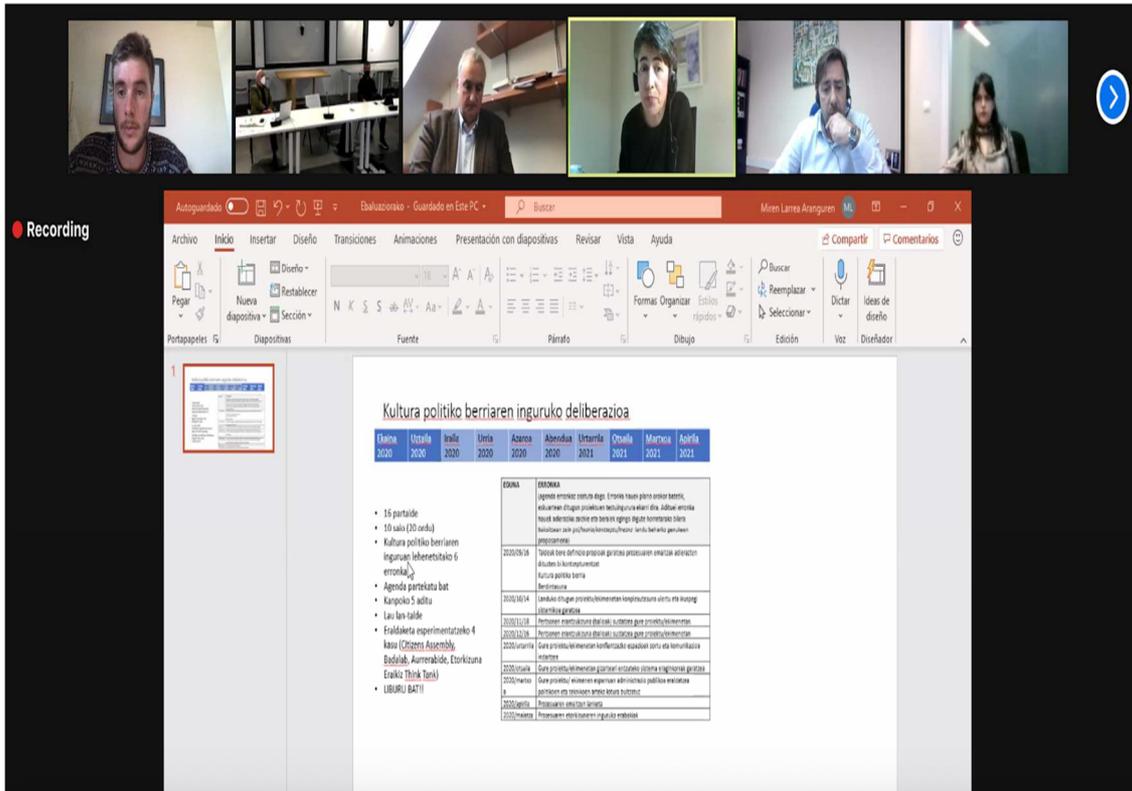
12. Andoni Eizagirre. **Mondragon Unibertsitatea.**
13. Mikel Irizar. **Eusko Ikaskuntza.**
14. Gorka Espiau. **Agirre Lehendakaria Center**
15. Ander Errasti. **Institut d'Estudis de l'Autogovern.**
16. Fernando Tapia. **UPV/EHU**
17. Eva Sánchez. **Orkestra.**
18. Mikel Gaztañaga. **Orkestra.**

3. Introducción y presentación del taller

La dinamizadora de Orkestra da la bienvenida al grupo, e inicia la introducción con algunas reflexiones sobre la pasada sesión. Como consecuencia de una mala gestión del tiempo y de algunos malentendidos, se generó una confusión y tensión entre varios integrantes de un grupo, y es por ello que ha querido recalcar la importancia de la gestión de las emociones. Como resultado de los aprendizajes realizados en este proceso sobre dicha dimensión emocional, Itziar Eizagirre y Miren Larrea contribuirán con un capítulo sobre este tema en el libro conjunto que recogerá los aprendizajes del grupo de deliberación.

Una vez presentadas estas reflexiones, se presenta a un nuevo integrante del grupo, Mikel Gaztañaga, investigador predoctoral en Orkestra, que se incorporará al Think Tank como parte del equipo de facilitación.

Continúa explicando que la sesión de abril está organizada por DFG6, DFG3, DFG4 y DF1, que trabajan en la transformación de la administración, con la facilitación de ECO12. Recalca que la sesión combinará experiencias y conceptos, poniendo en el eje de la deliberación la complejidad y la facilitación. La dinamizadora de Orkestra explica que con esta sesión se cierra el primer año de los encuentros del grupo y por ello se ha propuesto dejar más tiempo para las evaluaciones sobre el primer ciclo de encuentros.



4. Presentación de los contenidos trabajados por el grupo

ECO12 toma la palabra y explica cómo va a ser su presentación sobre el tema de la facilitación: DFG3 y DFG1 intervendrán para explicar su experiencia como facilitadores y trabajando con facilitadoras; ECO12 ofrecerá una explicación sobre la complejidad y DFG4 y DFG6 aterrizarán la conceptualización teórica en la expansión de Aurrerabide, el contexto elegido para la acción. Posteriormente se iniciará la dinámica grupal.

DFG3, que interviene para compartir su experiencia con la facilitación, inicia la reflexión con una pregunta: ¿qué es la facilitación? DFG3 ha recalcado que *“el facilitador no toma las decisiones, sino que genera las condiciones para que los responsables del proceso reflexionen y tomen decisiones.”* Señala que el trabajo del facilitador no es visible a primera vista, pero que genera posibilidades para la toma de decisiones. DFG3 ha recalcado la importancia que ha tenido Orkestra en todo este proceso, dado que ha ayudado en la teorización del concepto de la facilitación. Ha afirmado que *“le debemos mucho a Orkestra. El libro de Miren y Pablo ha sido un libro de referencia en todo el proceso”*.

A continuación, ha mencionado algunas enseñanzas que ha adquirido durante el proceso, en el cual se ha trabajado en base a la gobernanza colaborativa y multinivel, con las Agencias de Desarrollo Local para incidir en empresas de pequeño y medio tamaño. Según DFG3, en los últimos 6 años de experiencia de Etorikizuna Eraikiz, se han establecido unas bases muy importantes. El primero ha sido *“implicar el Departamento de promoción, al gabinete y a diferentes Agencias de Desarrollo en el proceso.”* Otro de los logros estratégicos ha sido que también se impliquen Centros de Innovación y de formación profesional. Todo ello con el objetivo de crear espacios para la promoción económica y vinculadas al trabajo.

El punto de partida de la reflexión de DFG3 sobre la facilitación es que las decisiones políticas y administrativas actuales se dan en un contexto de creciente complejidad. Es por ello que es tan importante *“construir relaciones de profunda confianza para afrontar situaciones de enorme complejidad”*. Estas relaciones de confianza tienen que ser trabajadas. Según DFG3, *“complejidad y confianza serían dos conceptos clave para entender la gobernanza actual.”* Y es en este espacio de construir relaciones de confianza en situaciones complejas donde entra el papel decisivo del facilitador. Aun así, para que el facilitador juegue ese papel decisivo, es necesario que el facilitador gane la confianza de los que están implicados en el proceso.

DFG3 ha señalado que en estos procesos es necesaria la construcción de una estrategia que implique a todo el mundo. *“No puede ser que unos decidan algo y que luego se explique a los otros. Es necesaria la participación de todos los implicados en la definición de la estrategia. En la estrategia tienen que aparecer todos los actores implicados.”* También ha afirmado que los procesos de trabajo *“entrañan también una labor de explicitación. Hay que visibilizar el proceso.”*

DFG1 toma la palabra para seguir con la reflexión sobre la facilitación desde la experiencia de los participantes. Inicia su presentación poniendo en contexto las reflexiones que se han dado a lo largo del proceso en torno a la gobernanza colaborativa y la nueva cultura política. Comenta que la reflexión sobre la nueva cultura política no es una excepción en el mundo, sino que *“es una reflexión que está presente en todo Occidente.”* Dice que se está hablando mundialmente de la gobernanza o de la nueva

gobernanza y continúa: *“la pregunta es: ¿qué significa verdaderamente la gobernanza? ¿Qué implica una nueva gobernanza? ¿Cómo se deben afrontar los nuevos retos bajo este nuevo paradigma? ¿Cuáles son las herramientas que permiten esa nueva cultura política? Cuando la Diputación se propuso que había que cambiar la forma de hacer las cosas se asumió que eran necesarias nuevas herramientas. No se pueden hacer las cosas de distinta manera si no se cambia de herramientas”.*

“Aquí se tiene mucha experiencia con este tipo de iniciativas que implican una gobernanza multinivel. Por ejemplo, el caso de las cooperativas o de las ikastolas.” Indica que son prácticas que no son radicalmente nuevas. *“Se puede hablar de una contradicción entre una práctica en varios casos de la gobernanza multinivel y la poca institucionalización de dichas prácticas, y su escasa puesta en práctica”.* Apunta a que, si se afirma que se ha abandonado *“el esquema jerárquico de poder,”* también hay que dar pasos para la materialización de esa salida, y la puesta en práctica de nuevas alternativas de gobernanza.

También comparte una reflexión en torno a la importancia que tiene el diálogo en la gobernanza multinivel, y sobre todo el papel que tiene el facilitador en la generación de un clima idóneo para el diálogo: *“El facilitador tiene que crear el clima para que se dé un diálogo entre todas las partes implicadas, y así generar lazos de confianza que permitan ir hacia adelante.”* En cuanto al proceso, dice que *“el proceso sigue siendo necesario. Un proceso que implique a las personas implicadas, y que sientan que están aportando algo al proceso, mientras que aprenden de él.”* También ha manifestado la necesidad de humildad: *“tiene que haber humildad para que el proceso sea de verdad.”*

ECO12 retoma la palabra, e inicia la presentación sobre la facilitación no ya desde una perspectiva experiencial, como en las dos presentaciones anteriores, sino basándose en contribuciones del ámbito académico. Según ECO12, *“la facilitación está intrínsecamente ligada a la complejidad”.* Divide tres tipos de situaciones —simples, complicadas y complejas— para la toma de decisiones. En situaciones simples, donde la solución es evidente, el tipo de solución estará basado en el *“orden y mando”.* En situaciones complicadas, donde la decisión no es ya tan evidente, se requerirá de la asistencia y del consejo de expertos para la toma de decisiones. En contextos complejos

de toma de decisiones, cuando la solución no es evidente y están implicados diferentes actores con distintos puntos de vista, es ahí donde *“la facilitación cumple una función esencial”*. La solución no está basada en un claro orden, ni en una intervención puntual de los expertos para mejorar la toma de decisiones, sino en la construcción del diálogo entre los diferentes actores implicados. La facilitación *“creará ese espacio para el diálogo”*.

A continuación, interviene DFG4, para presentar el proyecto Aurrerabide, que se puso en marcha en 2015 y es el espacio de acción en que se está experimentando la reflexión del think tank: *“Aurrerabide atiende a cuestiones que la política tradicional en un principio no repara: quiere poner en práctica la nueva cultura política. Estaría basado en un sistema de buen gobierno y tendría como objetivo transformar la administración.”* También recalca *“el compromiso de las personas con responsabilidad política y técnica de impulsar una nueva cultura de gestión e innovación.”* Aun así, *“el proyecto no tuvo un éxito inicial.”* Esta falta de éxito es consecuencia de *“algunos errores que se han producido durante el proceso”*.



The image shows a video conference interface with six participants in small windows at the top. Below them is a presentation slide with the following content:



<p>1. Zer motatako egoera da Kultura Politiko Berriaren eraikuntza?</p> <ul style="list-style-type: none"> Sinplea Konplikatu Komplexua 	<p>2. Zer motatako konponbidea definitu behar dugu?</p> <ul style="list-style-type: none"> Ordeno y mando Adituen jakintza Fazilitazioa 	<p>3. Konponbidearen deskribapena egin</p> <ul style="list-style-type: none"> Zein da soluzio ebidentea? Nork agindu behar du? Zer jakintza mota behar dugu? Zein aditu behar dugu? Zer motatako fazilitazioa behar dugu? Zer behar dugu hausnartu, erabaki eta ekintzara pasatzeko?
---	---	--

Tras finalizar la presentación de DFG4, interviene DFG6, con una reflexión sobre cómo las reflexiones del think tank están incidiendo en Aurrerabide. Ha partido de la comparación que se ha hecho al principio de la sesión entre un elemento catalizador en química, y el papel del facilitador como posible catalizador en procesos de toma de decisiones políticas. En este sentido, DFG6 discrepa del símil que se ha hecho: *“los elementos catalizadores entran en contacto con los demás elementos, participando en el proceso, alterando así su comportamiento, generando adhesión y separación en los elementos.”* Por el contrario, *“un facilitador, aunque genere adhesión entre los elementos que están implicados en el proceso, no participa en él.”*

DFG6 retoma la reflexión sobre Aurrerabide: *“Aurrerabide ha sido muy positivo, pero no ha sido suficiente.”* Explica el papel que juega el facilitador de Aurrerabide *“en incidir en cada departamento de la Diputación Foral de Gipuzkoa en la creación de las condiciones necesarias para la reflexión, decisión y acción.”* Las funciones de la persona facilitadora serán *“la promoción del diálogo, la gestión de conflictos, la promoción de relaciones de confianza o ayudar en la relación entre los departamentos”*, entre otros. También ha recalcado el tipo de habilidades que debe presentar la persona facilitadora. El facilitador deberá *“tener una visión global del proceso, gestionar bien la diversidad de los grupos, encauzar las reflexiones, generar un clima de confianza e identificar las necesidades del proyecto.”* Finaliza recalcando que el Diputado general ha dado el empuje necesario a este proceso.

La reflexión sobre Aurrerabide da paso a una nueva intervención de ECO12. ECO12 ha querido hacer una última reflexión antes de que los participantes se organicen en grupos para el debate. Según ECO12, *“crear una nueva cultura política es un reto muy complejo.”*

5. Dinámica grupal

ECO12 explica que se trabajará por grupos, y que cada grupo deberá responder a una pregunta. Para ello, recalca que habrá un tiempo de 30 minutos aproximadamente. Con esa pregunta quiere impulsar la reflexión sobre el proceso de la nueva cultura política. ECO12 ha lanzado la siguiente pregunta: *“¿Qué tipo de proceso es la nueva cultura*

política? ¿Simple, complicada o compleja?” ECO12 indica que cada grupo tendrá que elegir un portavoz para comunicar esas ideas a todo el grupo. Ha expresado que el portavoz del grupo tendrá que resumir esas ideas en una sola frase. Ha organizado cuatro grupos de trabajo y cada grupo empieza a debatir por su parte.

Después de los 30 minutos en los que cada grupo ha debatido entorno a la pregunta planteada por ECO12, todos los integrantes vuelven al debate general, y cada portavoz explica las conclusiones a las que se ha llegado en cada grupo. ECO12 recuerda que el portavoz deberá resumir las ideas en una sola frase, dado que la última parte de la sesión la dedicarán a la evaluación del conjunto del proceso en el Think Tank:

Grupo 1

ECO9 ha recalcado que *“el papel del facilitador es tan importante como limitado. En este sentido creemos que el facilitador tiene que ganar legitimidad. Para ello es indispensable que se reconozca y se legitime el papel y la importancia del facilitador.”*

Grupo 2

ECO3 ha expresado *“la importancia que tiene la deliberación. Hay que crear un sistema de deliberación basado en la legitimidad democrática.”* También ha recalcado que *“hay que impulsar la inteligencia colectiva”*. Según ECO3, el Think Tank es muy importante, y el papel que ha tenido Orkestra en el proceso ha sido esencial.

Grupo 3

ECO11 ha mencionado que *“la función del facilitador debe ser el control sobre la totalidad del proceso”*. Según ECO11, *“hay que tener una visión estratégica, y tener la capacidad de comprender la complejidad”*.

Grupo 4

ECO10 ha mencionado la relación entre la facilitación y la complejidad. En este sentido *“se tendrá que tener la capacidad de comprender la complejidad”*. Según ECO10, *“en la actualidad el conocimiento se ha vuelto muy complejo.”* Sobre el tema del reconocimiento, ECO10 ha expresado *“la importancia de la legitimidad.”* Por otra parte,

también ha mencionado el tema del poder. Según ECO10 el poder es *“como el juego de la zanahoria y el palo. Es decir, muchas cosas se pueden y se deben debatir. Pero hay otras que no.”* Aun así, ha recalcado *“que es importante encontrar otra forma de organizar el poder.”*

ECO12 da por terminada la dinámica de grupos y la presentación de los portavoces, y expresa que *“todas las intervenciones han sido muy interesantes.”*

6. Valoración y cierre

Toma la palabra la dinamizadora de Orkestra para expresar algunas ideas sobre las evaluaciones del proceso. Ha recalcado que *“este ejercicio de evaluación es muy importante, y es por ello que se dejará más tiempo de lo habitual para completarlos.”*

Interviene el Responsable de Estrategia e Investigación, para repasar la trayectoria de este grupo durante este último año. Según el Responsable de Estrategia e Investigación, *“la experiencia de este último año ha sido muy enriquecedora.”* También ha recalcado que *“la autoevaluación es muy importante. Es decir, identificar cuáles han sido tanto los puntos fuertes como los débiles en todo el proceso.”* Ha querido remarcar que en esta autoevaluación *“es necesario que se impliquen no solo los organizadores, sino también todos los que han participado en el proceso”*. Esto es *“muy importante para el próximo año, ya que permitirá saber dónde poner las fuerzas, donde se puede tener más ambición o que es lo que conviene hacer.”* En este sentido, también *“es muy importante hacer una evaluación cada cierto periodo.”*

Retoma la palabra la dinamizadora de Orkestra. Hace un repaso muy breve del año del proceso. Es decir, de junio de 2020 hasta abril-mayo de este 2021. También ha mencionado el libro que se pretende escribir sobre el proceso. *“Es una forma de materializar los resultados del proceso”*, ha expresado. Finalmente, recalca otra vez *“la importancia que tienen las evaluaciones”* que cada participante deberá rellenar.

7. Anexos

a. Presentación utilizada durante la sesión



ETORKIZUNA ERAIKIZ think tank

Grupo de deliberación sobre la nueva cultura política

14-04-2021

Tarea de la sesión 14-04-2021



1. Claves de la facilitación
2. Aurrerabide y facilitación
3. Reflexión grupal



Situación	Descripción	Solución
Simple	<ul style="list-style-type: none"> Entre los pueblos A y B hay un río. 	<ul style="list-style-type: none"> Es evidente para todo el mundo. "Ordeno y mando"
Complicada	<ul style="list-style-type: none"> El río es ancho Tiene un caudal muy variable La tierra no es estable. 	<ul style="list-style-type: none"> No es evidente, habría varias respuestas posibles. Con el conocimiento adecuado se puede dar una respuesta. Conocimiento experto
Compleja	<ul style="list-style-type: none"> Puente cerca de la plaza vs. Junto a la zona industrial Sin financiación de la Diputación El pueblo A está dispuesto a financiar sólo el 30 % del puente. WWF y Greenpeace han creado un comité para la protección de la biosfera para supervisar el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe una solución racional o adecuada. El conocimiento experto no es suficiente para resolver el problema. La solución se negocia y construye en el diálogo.

Snowden y Boone (2007), tomado de Costamagna y Larrea (2018)

TRABAJAR CON FACILITADORES AYUDA A GESTIONAR SITUACIONES COMPLEJAS

Aurrerabide: contexto



Gobernanza colaborativa La nueva cultura política es una nueva fase que impulsa la participación desde la representación y desde ahí la colaboración en el desarrollo de la democracia, basada en personas independientes y en una sociedad civil viva.

4/2019 Buen Gobierno: A través de un modelo de gestión avanzada y de una serie de herramientas de gestión que respondan con eficacia, eficiencia y equidad a las necesidades de las personas y entidades destinatarias de los servicios.

Sistema de Equidad: compromiso de las personas con responsabilidad política y técnica para impulsar una nueva cultura de gestión e innovación.

AURRERABIDE

1- Estrategia; 2- Servicios; 3- Personas; 4- Sociedad; 5- Innovación; 6- Resultados

Persona facilitadora de Aurrerabide

Será una persona que, en el contexto del despliegue de Aurrerabide, **garantice las condiciones adecuadas** para que **cada departamento** de la DFG **reflexione, decida y pase a la acción**.

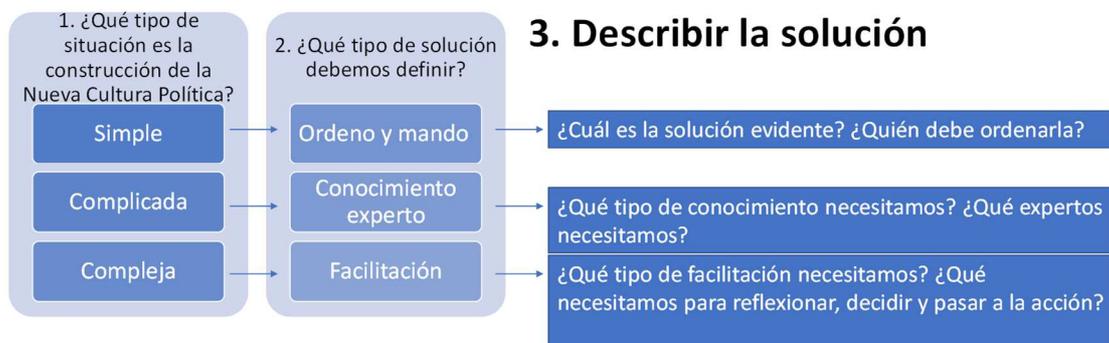
Funciones

- Fomentar el diálogo
- Crear una visión compartida
- Gestionar los conflictos
- Fomentar una relación de confianza
- Trabajar las conexiones entre los departamentos
- Establecer vínculos entre la teoría y la práctica para la creación de capacidades colectivas en función de las necesidades de Aurrerabide

Capacidades

- Tener una visión global del proceso
- Construir relaciones de confianza
- Gestionar de manera adecuada la diversidad en los grupos
- Orientar las reflexiones
- Identificar las necesidades y saber adaptar el proyecto a las necesidades
- Compromiso





Portavoz: hacer la síntesis en una sola frase + rellenar la plantilla

b. Resultados de la dinámica de grupos

¿Qué tipo de situación es la construcción de la Nueva Cultura Política?

En la administración pública se pueden dar tres situaciones diferentes, en función de las cuales habrá soluciones simples, complicadas o complejas:

1. Simples: las personas que están en las instituciones conocen la solución.
2. Complicadas: las personas que están en las instituciones no conocen la solución. Necesitan personal experto.
3. Complejas: tanto las instituciones como las personas expertas desconocen la solución. Deben participar más actores en la solución. El papel de la deliberación será clave.

La construcción de la nueva cultura política es compleja. Si bien las administraciones, las empresas y la sociedad civil consideran que la intervención de personal experto es suficiente para dar una solución, nadie sabe cuál es la respuesta: la solución debe desarrollarse en un marco de experimentación que permita la colaboración.

Dentro de esta complejidad, también hay situaciones complicadas. La solución requiere, por tanto, la interacción entre diferentes elementos: “orden y mando”, el rol de las personas expertas y los ámbitos basados en la colaboración. En la configuración de la nueva cultura política participan múltiples grupos y agentes.

- 1) La cultura política arraigada (jerárquica, poder centralizado, etc.) choca con la nueva cultura política.
- 2) Las condiciones y el contexto actual hacen obligatoria la transición hacia una nueva cultura política.
- 3) La nueva cultura política es capaz de llevar a cabo una transformación estructural eficaz.

¿Qué tipo de solución necesita la construcción de la nueva cultura política?

“Ordeno y mando”, conocimiento experto y tipo de solución que combina el diálogo. Será una solución negociada y construida.

- “Ordeno y mando” significa que alguien tiene que tener poder. Para tener poder alguien tiene que tener legitimidad.
- La respuesta se desarrollará en situaciones concretas y no en modelos abstractos. A veces bastará con la deliberación y en momentos puntuales será necesario el conocimiento de personas expertas. En otras situaciones alguien tendrá que tomar la decisión. Esta decisión deberá ser tomada por quienes tengan responsabilidad política.
- La solución más innovadora es la deliberación. Ante la complejidad, generalmente la organización no suele darse de forma automática o espontánea. Por ello, alguien tiene que canalizar la iniciativa. Alguien debe estimular la deliberación, generar la convergencia y orientar el proceso hacia los resultados.
- El problema radica en quién tiene el criterio cuando el problema es complejo. El papel de las personas expertas no es suficiente. Aunque en ocasiones existe un criterio técnico, al extenderse esta solución a la sociedad se produce un choque. Así ocurre, por ejemplo, con la transición ecológica.
- Los principales retos son cómo surgen los espacios de deliberación. Aunque muchas veces parece que hay que decidir entre el “ordeno y mando” o el asamblearismo, la mayoría de las veces la respuesta suele ser algo intermedio (gris)
- La legitimidad democrática debe mantenerse, como mínimo, o aumentarse, ya que existe el riesgo de ser nueva a la hora de construir una nueva cultura política, pero no democrática.
- Al ser el proceso de creación de la Nueva Cultura Política un nuevo proceso, traerá nuevos retos. Las personas que tienen que participar deben sentirse empoderadas y eso se debe conseguir en los procesos. La Nueva Cultura Política, contra el desapego, debe permitir opinar mientras empodera.

¿Qué problemas habéis encontrado en el desarrollo de la nueva cultura política que tuvieran una solución evidente?

Hay cuestiones que no pueden abrirse a la deliberación. Por ejemplo, los impuestos hay que pagarlos obligatoriamente. Ahora la “zanahoria” se utiliza más que el “palo”, en forma de información. En la Nueva Cultura Política por ejemplo, el diálogo es necesario y el diálogo debe seguir unas reglas. Que todas las personas tengan oportunidad.

¿Quién debería ordenarla?

El objetivo es tomar decisiones colaborativas, por lo que será necesaria la implicación de las personas expertas y de la sociedad, aunque quienes tienen legitimidad democrática tienen la capacidad de tomar la decisión final.

¿Qué tipo de conocimiento necesitamos al desarrollar la nueva cultura política?

Necesitamos todo tipo de conocimientos. Este conocimiento puede ser catedrático o de formación profesional. O, procedente de la acción o de la academia. Hay que desarrollar la idea de inteligencia colectiva: es un proceso conjunto. También la inteligencia emocional colectiva. Es decir, tener capacidad para trabajar y crear algo con los demás.

El de las personas expertas, el de la sociedad organizada, pero siempre el conocimiento que se genera en la acción activa sería el más importante y productivo.

¿Qué tipo de personas expertas deberíamos de traer?

Personas expertas procedentes de la cooperación. Que tengan ganas de poner en marcha decisiones y aprendizajes.

¿Qué tipo de facilitación necesitamos para construir una nueva cultura política? Es decir, ¿qué necesitamos para reflexionar, decidir y pasar a la acción?

- En gran medida, este es el trabajo que realiza Orkestra. Vamos por el buen camino, porque el trabajo de las personas facilitadoras crea un marco de trabajo. Por su parte, el diputado general y Etorikizuna Eraikiz aportan credibilidad al proceso.
- Dada la complejidad de las situaciones, que a su vez tienen en sí mismas situaciones complicadas y simples, la persona facilitadora debe ser capaz de percibir la complejidad en su totalidad. Además, debe saber buscar respuestas complejas.
- El trabajo de las personas facilitadoras debe estar dentro del proceso. De lo contrario, el proceso no será real.
- La organización debe reconocer y legitimar la facilitación. Si no, la facilitación no servirá de nada.
- La persona facilitadora debe comprometerse con los objetivos y con el proceso.
- Capaz de generar confianza entre diferentes actores, con capacidad de liderazgo claro cuando sea necesario, y por último, una facilitación capaz de reconocer en todo momento a los diferentes participantes.

¿Cuál debe ser la función y las capacidades de la persona facilitadora en la construcción de una nueva cultura política?

- Funciones:
 - Tener un control de todo el proceso y mostrar una visión amplia, creativa y estratégica.
 - Crear y dinamizar espacios de diálogo.
 - Hacer un seguimiento y una evaluación continua/circular/sistemática del proceso.
 - Equilibrar la planificación/estrategia y la flexibilidad/actualización.
- Capacidades:
 - Comprender bien la complejidad del objeto de gestión.

- Tener la capacidad para resolver los conflictos, que fomente de manera orgánica la facilitación.
- El que manifiesta un liderazgo relacional (opuesto al jerárquico).
- Escucha activa.
- Tener credibilidad y transparencia, que permita a todas las personas participantes en el proceso aceptar su autoridad.
- La característica más importante es la capacidad para abordar los retos de los diferentes intereses y de la complejidad. Para ello, es necesario valorar y legitimar el papel de la persona facilitadora, superando el papel de mera moderadora.

c. Documento de trabajo nº11

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre la nueva cultura política: documento de trabajo nº 11
**TRANSFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESTUDIOS REALIZADOS EN EL
PROGRAMA AURRERABIDE**

(14 de abril de 2021)

Introducción

El 17 de febrero de 2021, tras un debate sobre la metodología de trabajo, se acordó realizar una reflexión hasta el mes de mayo sobre los contenidos aportados por los miembros del grupo. La segunda de estas sesiones se celebró el 14 de abril y fue facilitada por los miembros del equipo que están estudiando sobre la transformación de la administración pública en el marco del programa Aurrerabide.

Tras tomar como punto de partida la experiencia de los miembros del grupo, compartieron una reflexión sobre la complejidad, que se resumía en la siguiente tabla:

Situación	Descripción	Solución
Simple	<ul style="list-style-type: none"> Entre los pueblos A y B hay un río. 	<ul style="list-style-type: none"> Es evidente para todo el mundo. “Ordeno y mando”
Complicada	<ul style="list-style-type: none"> El río es ancho Tiene un caudal muy variable La tierra no es estable. 	<ul style="list-style-type: none"> No es evidente, habría varias respuestas posibles. Con el conocimiento adecuado se puede dar una respuesta. Conocimiento experto
Compleja	<ul style="list-style-type: none"> Puente cerca de la plaza vs. Junto a la zona industrial Sin financiación de la Diputación El pueblo A está dispuesto a financiar sólo el 30 % del puente. WWF y Greenpeace han creado un comité para la protección de la biosfera para supervisar el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe una solución racional o adecuada. El conocimiento experto no es suficiente para resolver el problema. La solución se negocia y construye en el diálogo.

A partir de la presentación de la tabla, se presentó la principal hipótesis de trabajo del grupo: la gestión de problemas complejos requiere de la facilitación y, dado que la transformación de la cultura política es un problema complejo, se necesitan facilitadores para ello.

Con estas bases conceptuales, se presentó el proyecto para buscar y preparar facilitadores y que éstos empiecen a trabajar en Aurrerabide. De hecho, este proceso ha sido el espacio de aprendizaje sobre la facilitación.

Tras compartir su experiencia, se invitó al grupo de deliberación a reflexionar sobre las siguientes cuestiones (con el fin de debatir la hipótesis de trabajo):

- a) ¿Qué tipo de problema es la construcción de una nueva cultura política (simple, complicado, complejo)?
- b) ¿Qué tipo de soluciones debemos definir (“orden y mando”, basadas en el conocimiento experto, basadas en la facilitación)?

A continuación se recogen los comentarios de los miembros del grupo de deliberación sobre estas cuestiones.

La construcción de la nueva cultura política es un problema/reto complejo

La construcción de la nueva cultura política es compleja. Es cierto que a menudo las administraciones, las empresas y la sociedad civil creen que la intervención de expertos será suficiente para dar una solución, pero muchas veces esta respuesta no está en ningún sitio, hay que construirla y, por tanto, la solución debe desarrollarse en un marco experimental que permita la colaboración.

Sin embargo, dentro de esta complejidad, también hay situaciones complicadas y simples. La solución requiere, por tanto, la interacción entre diferentes elementos: “Orden y mando”, el rol de las personas expertas y los ámbitos basados en la colaboración. En consecuencia, la configuración de la nueva cultura política implica la participación de múltiples grupos y agentes entre los que se pueden desarrollar diferentes tipos de relaciones en función de la naturaleza del problema concreto que se pretende resolver. No obstante, hay que tener en cuenta que:

- a) la cultura política arraigada (jerárquica, poder centralizado, etc.) choca con la nueva cultura política que se pretende impulsar
- b) las condiciones y el contexto actual hacen obligatoria la transición hacia una nueva cultura política
- c) la nueva cultura política debe ser capaz de llevar a cabo una transformación estructural eficaz

¿Cómo dar respuesta a los complejos problemas que surgen en la construcción de la nueva cultura política?

Algunos de los elementos que se han puesto de manifiesto a la hora de responder a la segunda pregunta son los siguientes:

EL PODER, LA LEGITIMIDAD Y LOS CHOQUES ENTRE PERSPECTIVAS

- "Ordeno y mando" significa que alguien tiene que tener poder. Para tener poder alguien tiene que tener legitimidad
- El reto más importante es cómo se crean los espacios de deliberación. Aunque muchas veces parece que hay que decidir entre el "ordeno y mando" o el asamblearismo, la mayoría de las veces la respuesta suele ser algo intermedio (gris)
- La legitimidad democrática debe mantenerse, como mínimo, o aumentarse, ya que existe el riesgo de ser nueva a la hora de construir una nueva cultura política, pero no democrática
- El problema radica en quién tiene el criterio cuando el problema es complejo. El papel de las personas expertas no es suficiente. Aunque en ocasiones existe un crítico técnico, al extenderse esta solución a la sociedad se produce un choque. Así ocurre, por ejemplo, con la transición ecológica.

DELIBERACION Y ACCIÓN

- La solución más innovadora es la deliberación. Ante la complejidad, generalmente la organización no suele darse de forma automática o espontánea. Por ello, alguien tiene que canalizar la iniciativa. Alguien debe estimular la deliberación, generar la convergencia y orientar el proceso hacia los resultados.
- La respuesta se desarrollará en situaciones concretas y no en modelos abstractos. A veces bastará con la deliberación y en momentos puntuales será necesario el conocimiento de personas expertas. En otras situaciones alguien tendrá que tomar la decisión. Esta decisión deberá ser tomada por quienes tengan responsabilidad política.

EMPODERAMIENTO

- Al ser el proceso de creación de la Nueva Cultura Política un nuevo proceso, traerá nuevos retos. Las personas que tienen que participar deben sentirse empoderadas y eso se debe conseguir en los procesos. La Nueva Cultura Política, contra el desapego, debe permitir opinar mientras empodera.



Estas reflexiones se volverán a integrar dentro del programa Aurrerabide, continuando con el proceso de aprendizaje.

d. Programa de la sesión

THINK TANK

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

REUNIÓN VIRTUAL, 14 de abril de 2021

RETO QUE SE TRABAJARÁ EN LA SESIÓN

El 17 de febrero de 2021 el grupo debatió la metodología de trabajo y acordó que, hasta el mes de mayo, la reflexión se realizara sobre los contenidos aportados por los miembros del grupo, actuando las personas participantes como “expertas internas”.

En consecuencia, en la sesión de marzo este papel lo jugaría el equipo dedicado a la teorización y la sesión de abril ha sido organizada por Eider Mendoza, Sebas Zurutuza, Goizeder Manotas y Ander Arzelus, que trabajan en la transformación de la administración, con la facilitación de Eva Sánchez.

En la sesión combinarán **experiencias y conceptos**, poniendo en el eje de la deliberación la **complejidad y la facilitación**.

AGENDA PARA LA SESIÓN

- Introducción
- Presentación de los contenidos trabajados por el grupo
- Dinámica de grupo