

ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

NUEVA CULTURA POLÍTICA

MEMORIA DE LA REUNIÓN Nº4

14/10/2020

Contenido

1. Programa 3
2. Componentes del Grupo 3
3. Introducción y presentación del taller 4
4. Presentación de Angela Hanson y dinámica 5
5. Plenario – Puesta en común de la dinámica 8
6. Valoración y cierre 13
7. Anexos 15
   a. Presentación utilizada durante la sesión 15
   b. Documento de Trabajo nº4 18
   c. Resultados de la dinámica 21
   d. Presentación de Angela Hanson 27

ETORKIZUNA ERAIKIZ think tank

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

ETORKIZUNA ERAIKIZ GUNEA, 14 de octubre de 2020, 17h-19h

1. Programa

Tema	Responsable
Presentación del marco conceptual para abordar el reto	Angela Hanson, OPSI- OCDE
Presentación de la dinámica de grupo	Miren Larrea, Orkestra
Valoración, elementos clave del proceso y cierre	Xabier Barandiaran, Diputación Foral de Gipuzkoa

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. Miren Larrea. **Orkestra.**
8. Asier Lakidain. **Sinnergiak**
9. Gorka Espiau. **Agirre Lehendakari Center**.
10. Naiara Goia. **Laboratorio de Innovación Social Aranzazu**.
11. Andoni Eizagirre. **Mondragon Unibertsitatea**.
12. Juanjo Álvarez. **Globernance.**
13. Mikel Irizar. **Eusko Ikaskuntza**.
14. Ainhoa Arrona. **Orkestra**.
15. Eva Sánchez. **Orkestra**.

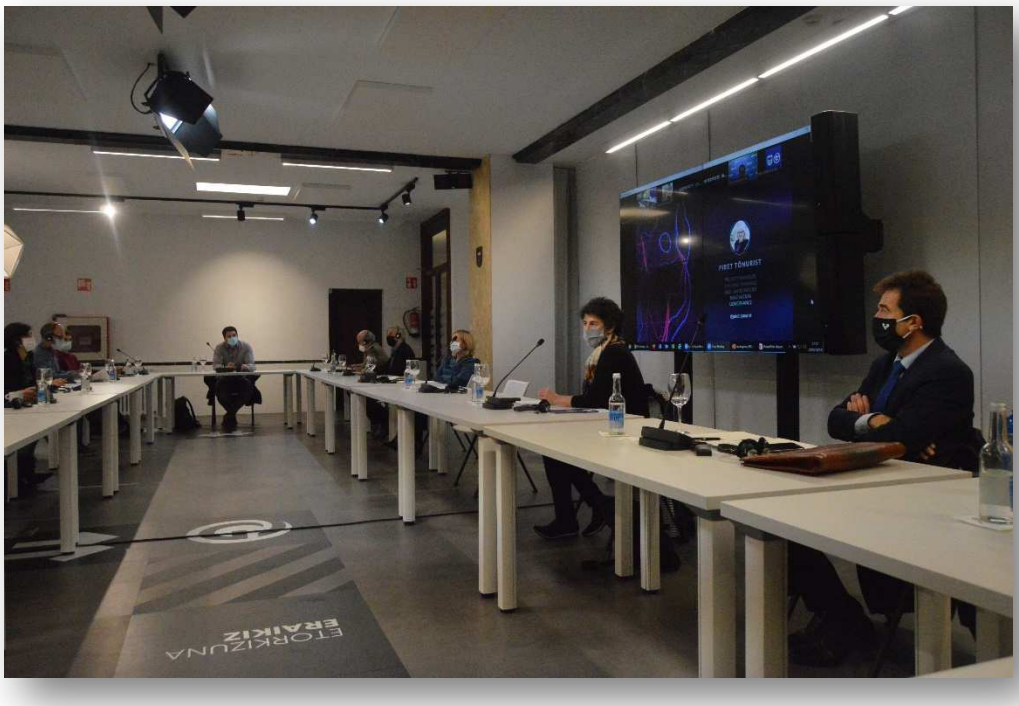
3. Introducción y presentación del taller

Miren toma la palabra y comienza diciendo que Xabier se incorporará más tarde puesto que tenía un compromiso que atender. Por eso es ella quien hace una pequeña introducción a la sesión.

Dice que el tema que se va a trabajar en la sesión es el segundo que se definió previamente en la agenda: comprender la complejidad y trabajar la perspectiva sistémica.

Anuncia que la estructura de la sesión es diferente a las previas y que acude como experta y dinamizadora a Angela Hanson del observatorio OPSI de la OCDE.

Comparte dos reflexiones que parten de las evaluaciones de la sesión anterior. *"Lo que más se destacó fue el tiempo. No hay tiempo de hacer lo que queremos hacer en dos horas. Propongo alargar las sesiones media hora con un descanso por el medio. En lo que respecta a la sesión de hoy, vamos a intentar acortar la introducción y el final de la sesión para dar más tiempo a la dinámica de Angela. Después ya veremos cómo vamos". Por otro lado, añade, "la puesta en común de los trabajos grupales por medio de portavoces merma la contribución del grupo. A partir de hoy las contribuciones serán individuales"*.



Sobre los deberes comparte otra reflexión. *"De los 14 proyectos que tenemos en este grupo de deliberación, sólo hemos recibido los deberes para casa hechos de 7 de ellos. Sabemos que se trata porque una persona ha tenido problemas con la elección del proyecto, pero intuimos que se trata de un problema de agenda en el resto de los casos. Por ello os proponemos que escojáis entre una de las tres opciones que proponemos para los deberes. La opción a) consiste en el compromiso de dedicar 30 minutos al proyecto cada mes para poder reflexionar sobre este. La opción b) consiste en comprometerse a dedicar 1,5h al mes a vuestro proyecto para poder definir el problema con vuestro equipo además de hacer una reflexión. Finalmente, la opción c) consiste en dedicar 4h al mes al proyecto. Esta opción es para los que habéis elegido tratar un problema que ya teníais pendiente trabajar, que ya estaba en vuestra agenda y queréis hacer algo al respecto. Yo os enviaré un correo y cada uno/a de vosotros/as escogeréis ente las opciones. Todos los deberes tendrán opciones a), b) o c), y cada uno elegirá cómo las hace"*.

Termina la presentación dando la bienvenida a ECO9, que sustituirá a ECO4 durante un tiempo.

4. Presentación de Angela Hanson y dinámica

Miren presenta a Angela, *"hemos contactado con ella gracias a ECO1" y ECO6"*. Comenta que todas las personas presentes la conocen y que le han hecho llegar la lista de los proyectos que forman parte del grupo de deliberación y que ella ha hecho el esfuerzo de adaptar su dinámica al proceso. Le expresa agradecimiento por ello. *"Ha tenido interés por comprender el proceso previamente y su aportación va a ser muy interesante"*.

ECO6 interviene para decir que están trabajando con OPSI para profundizar en el mecanismo de gobernanza. Añade que ellas/os han comprendido muy bien las bases de Etorkizuna Eraikiz, así como su planteamiento y la ambición de este. Destaca que siempre plantean preguntas apropiadas y que eso es algo muy característico de ella y su equipo. *"Entienden el reto y plantean preguntas muy inteligentes"*.

Angela toma la palabra dando las gracias por la introducción que le han hecho. *"He escuchado vuestra conversación sobre los deberes y mi objetivo es convenceros de que este trabajo merece el esfuerzo que precisa"*.

Presenta la agenda y comenta que utilizará el *Casual Layered Analysis* para trabajar. Se trata de una metodología de análisis estratificado que suele utilizarse en jornadas más largas y por esa razón el análisis que Angela plantea se realizará sólo hasta el segundo estrato y posteriormente se plantearán los dos estratos restantes como deberes.

Para comenzar hace un resumen de lo hablado en una jornada anterior en la que se desarrolló un seminario para contrastar el modelo de gobernanza de Etorkizuna Eraikiz. En la misma se presentaron cuatro diferentes objetivos y direcciones para la innovación (ver presentación). El objetivo principal del proyecto es provocar un cambio en los gobiernos para que pasen de un posicionamiento reactivo a un posicionamiento proactivo. Una de las cuestiones que trataron fue qué iba a ser lo que más afectará en el futuro a la sociedad guipuzcoana y los resultados fueron los que se encuentran en esta diapositiva.

"Intentamos transitar de la teoría a la práctica y para ello utilizamos mecanismos como la gobernanza innovadora anticipatoria" acompaña esta afirmación de esta diapositiva y comenta que hay diferentes formas de verla.

En el seminario se comentó que cada proyecto es una oportunidad de hablar sobre gobernanza y aprender y hacer cambios en las estructuras de gobierno. *"Hemos hablado de diferentes modelos y para qué sirven, qué futuros proyectos experimentales pueden ser generados"*

También hablaron sobre el rol de las personas participantes en la red.

Como resultado, en este seminario se consensuó que se precisa un modelo de liderazgo por parte de la Diputación Foral que ejerza de coordinador de una red distribuida.

Angela presenta *Causal Layered Analysis* que servirá como metodología de análisis en la sesión actual. Comenta que se trata de una metodología que requiere de más espacio temporal para poder realizar un análisis completo, pero que intentará que lo que hagan sea un aperitivo.



"[Casual Layered Analysis] Supone prestar atención a diferentes niveles de una situación o problema y a la vez el uso de una nomenclatura diferente a la que tenemos costumbre". Dichos niveles son Letanía, Causas Sistémicas, Discurso/visión global y metáfora y mitos. *"Pretendo que comprendáis y busquéis estos cuatro niveles en vuestros proyectos"*.

Procede a explicar los diferentes niveles que consisten en lo siguiente:

Letanía: descripción oficial del problema, externalizada y ubicada en una realidad descontextualizada. Se usan tendencias o datos cuantitativos, articulaciones establecidas del problema… Se trata de dar un titular de periódico sobre el problema, visibilizar la punta del iceberg de aquello que queremos tratar.

Causas sistémicas: causas sociales del problema, multifacéticas, formales, articulaciones matizadas, incluye diferentes aspectos como economía, cultura, política, historia, etc.

Visión global/discurso: trata de discernir asunciones más profundas o normas que subyacen al problema. Es importante para comprender los problemas desde diferentes puntos de vista. Puede ayudar preguntarse qué implica a nivel de género, naturaleza, autoridad, etc.

Mito y metáfora: dimensión inconsciente del problema, símbolos, … en este nivel se precisa una transformación interior.

Ángela ofrece ejemplos para que las personas asistentes comprendan mejor la tarea y da paso a la actividad grupal diciendo que se centrará en la letanía y las causas sistémicas.

Miren toma la palabra para añadir que hay tres paneles en la pared para que cada participante pueda plasmar su reflexión en torno a su proyecto mediante una reflexión personal.

5. Plenario – Puesta en común de la dinámica

Tras la intervención de Piret Tonurist cada participante explica su reflexión.

DFG6:

Ha hecho la reflexión sobre dos proyectos diferentes, puesto que se ha tomado la decisión de mantenerlos a pesar del fallecimiento de DFG2. Sobre la escuela de ciudadanía detecta que la ciudadanía *"pasa de la política"* y se siente lejos de esta. Como causas sistémicas detecta que la ciudadanía no le da importancia a la política y que, al participar poco, organizar proyectos es difícil. Sobre la transformación de la institución detecta que en los próximos 7 años la mitad de la plantilla de empleados se jubilará. Como causa sistémica acusa una institución envejecida y la necesidad de incorporar nuevos perfiles en lugar de realizar sustituciones directas de los puestos de trabajo.

DFG3:

Como letanía explica que la cultura que reside en la base es muy jerárquica. Como causas sistémicas menciona una tradición y cultura de años, una inercia, una falta de liderazgo político consistente para el cambio y falta de incentivos políticos, un desprestigio de la política y la dificultad de incorporar a las personas a la política, una necesidad de adaptar la agenda política a las necesidades de las personas y una necesidad de inclusión de procedimientos colaborativos.

DFG1:

Habla sobre el mismo proyecto que DFG3 y detecta una organización desmotivada y poco eficiente. Como causas sistémicas menciona una excesiva jerarquización, una estructura y funcionamiento anticuados y obsoletos, poca autocrítica interna y una escasa cultura de la colaboración.

DFG5:

Sobre su proyecto detecta que la Diputación Foral de Gipuzkoa no tiene espacios, procedimientos, hábitos ni mecanismos para generar conocimiento sistémico a nivel político ni para hacer reflexiones estratégicas de forma integral. Como causas sistémicas menciona que las inercias tienen mucho peso en la institución, que el conocimiento y la reflexión no tienen un papel central y que tienen unas habilidades limitadas.

ECO9:

Detecta que Etorkizuna Eraikiz tiene una participación escasa en las redes de trabajo internacionales. Cree que las causas sistémicas son por un lado que algunas redes de trabajo no tienen un objetivo de conseguir resultados relevantes o no lo han demostrado así y que por otro lado hay otras en las que hay una falta de confianza comprendiendo esta como un recurso.

ECO3:

Detecta como letanía que los actores sociales y las instituciones públicas están dispuestas a reflexionar en colaboración, pero no a gestionar esa colaboración. Como causas sistémicas menciona la diferenciación excesiva de los roles: las instituciones mandan/pagan y los actores proponen y contrastan. Considera que en general no hay confianza suficiente entre ambas partes y que las sospechas son habituales. A nivel de institución, dice, *"Hay una agenda colaborativa que actúa a modo de lema, pero subyacen otro tipo de actitudes".*

ECO6:

Menciona como letanía *"la falta de implicación de las nuevas generaciones"*. Como causas sistémicas alude a sistemas tradicionales de escucha y comprensión, dificultades para responder a nuevos retos mediante la colaboración y la necesidad formas eficaces de trabajar en red y relacionarnos entre los actores.

ECO1:

Detecta que *"queremos trabajar en conjunto y queremos generar ese sistema de coordinación, pero no tenemos tiempo para ello"*. Como causas sistémicas menciona que la falta de tiempo se debe a la falta de financiación de espacios de colaboración de este tipo, la falta de relación entre los planes estratégicos de las diferentes instituciones. Ha detectado también un mito y es que cree que aquí siempre se han hecho las cosas mirando a la comunidad y cree que hay una contradicción ya que existe una tensión

entre la colaboración y el desarrollo personal en ese planteamiento. *"Para mí el reto reside en ese mito. En la tensión entre estos elementos se encuentra la realidad"*.

ECO5:

Comenta sobre su proyecto que la idea original reside en que las personas vascas tenemos una cultura moral por tradición: *"la consciencia de uno mismo, el ser uno mismo"*. En su opinión las personas vascas no han colaborado por naturaleza, sino que se han unido y colaborado cuando no se han valido de manera individual y han necesitado de los demás. Comenta que están trabajando sobre ello en relación con la cultura moral euskalduna.

Detecta como letanía una gran distancia entre ciudadanía e instituciones. Como causas sistémicas menciona que vivimos en una sociedad en cambio y que muchos planos de la sociedad se están transformando constantemente.

ECO7

Menciona la necesidad de trabajar los modelos de colaboración o las habilidades de facilitación. Añade que en el Laboratorio de Desarrollo Territorial ya existe un aprendizaje sobre ello. Para ella la letanía consiste en cómo pasar este aprendizaje a aquello que la Diputación Foral de Gipuzkoa necesita. Como causas sistémicas plantea en relación con la necesidad de generar habilidades: la cultura de trabajo, la existencia de estructuras que pertenecen a otro paradigma, procedimientos, incentivos… Sobre la conexión (aportación del Laboratorio a Etorkizuna Eraikiz menciona la falta de reconocimiento de lo *"cómos"* y, por consiguiente, la falta de conocimiento sobre los mismos en la sociedad y las instituciones así como en la universidad; y las dificultades para compartir aprendizajes: egos, silos, falta de *"cómos"*.

DFG4:

Su reto es implantar un modelo de gestión avanzada en la Diputación Foral de Gipuzkoa para responder a las necesidades de la ciudadanía de forma eficiente y ética. Identifica como letanía hacer un diagnóstico de los modos de trabajo, identificando fortalezas de la institución e interiorizando las mejoras. Como causa sistémica identifica establecer un marco general y común para generar una herramienta de gestión buena.

ECO8:

No tiene reto, pero identifica dos letanías: una es que una buena gobernanza no es posible sin un buen diagnóstico y la letanía consistiría en cómo conseguir ese diagnóstico. La segunda tiene que ver con *"cuántas veces sucumbimos a las necesidades de identidad y no de solución del problema. La letanía es un bucle teórico. A su vez, una buena gobernanza colaborativa ¿para que vale? Para saber dónde se ubican los retos de verdad, los reales"*. Como elementos sistémicos identifica pasar del decir al hacer y que se pierde una frescura cuando teorizamos.

La dinamizadora de Orkestra:

Ha tomado como proyecto referente este Think Tank y dice que en él se incluyen tres tipos de conocimiento: experto, experiencial y metodológico. *"Cuando se diseña la temporalización las dos primeras tienen un espacio específico. En el diseño entra la metodología, pero la metodología no tiene un espacio explícito".*

La letanía para ella es que la universidad vive en su torre de marfil lejos de los problemas que vivimos en la realidad. Como causas sistémicas identifica que el sistema de incentivos lo promueve y que la investigación que promueve el espacio de aplicación de esta no tiene espacio en la academia. Por otro lado, considera que la propia política no se adapta a la temporalización que la investigación requiere y que no prestar espacio también supone una pérdida de capacidad de facilitación.

El Responsable de Estrategia e Investigación:

Aclara que escogió como reto el grupo de trabajo que la Diputación Foral de Gipuzkoa va a poner en marcha para reunir a los diferentes grupos políticos de las Juntas Generales. *"El conflicto que se da entre los diferentes puntos de vista sociopolíticos pivota sobre los ejes del conocimiento, los valores y los comportamientos. En estos tres ejes se dan una serie de características. Por un lado, hay un gran desajuste entre conocimiento, valores y comportamientos y tenemos una falta de estructura para hacer frente a esta situación"*.

Para él la letanía reside en la falta de confianza y relación entre los diferentes partidos políticos. *"No se ha desarrollado una visión compartida que es básica para poder hacer política. Hay una gran desconfianza y el problema general es ese*".

Continúa diciendo que comparte todas las reflexiones planteadas excepto la de ECO5.

ECO5 interviene para aclarar que considera que reside en el origen es la conciencia de uno/a mismo/a y no la colaboración. *"Primero intentamos cumplir con nuestras necesidades espirituales y morales individualmente y cuando no podemos es cuando se tiende a la colaboración"*.

La Dinamizadora de Orkestra interviene diciendo que esa discusión es para otro momento, que hay un programa que seguir y da la palabra a Angela.

Angela dice que ha sido fascinante escuchar las reflexiones de las personas participantes. Hace alusión a la existencia de diferentes ideas y comenta pueden haber encontrado convergencias en las causas sistémicas y que pueden trabajar en conjunto.

Se ha dejado un espacio para determinar qué conexiones observan las personas participantes entre los diferentes proyectos. El resultado es el siguiente:

	Escuela de ciudadanía	Transformación de la entidad	Ekinez ikasi	Recursos humanos y competencias	Gestión Pública Avanzada	Grupo de trabajo con las Juntas Generales	BADALAB	Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu	Proceso de Internacionalización	Debagoiena 2030	Oficina de Reflexión Estratégica	Laboratorio para el desarrollo territorial	Etorkizuna eraikiz Think Tank - Investigación	Globernance
Escuela de ciudadanía														
Transformación de la entidad														
Ekinez ikasi														
Recursos humanos y competencias														
Gestión Pública Avanzada														
G. trabajo con las Juntas Generales														
BADALAB														
El Laboratorio de Inn. Soc. de Arantzazu														
Proceso de Internacionalización														
Debagoiena 2030														
Oficina de Reflexión Estratégica														
Laboratorio para el des. territorial														
Etorkizuna eraikiz Think Tank														
Globernance														

El Responsable de Estrategia e Investigación comparte una preocupación: *"cómo conseguir que estas reflexiones sean transformadoras de forma efectiva. La realidad que yo he conocido hasta ahora es que nosotros funcionamos en el sistema tradicional y que carecemos de muchos elementos de transformación, centrándonos sólo en lemas"*.

Identifica un problema: *"Tendría en cuenta muchos de los elementos que han aparecido aquí para hacer una prueba seria y llevar a cabo una transformación efectiva. Si no nos movemos únicamente en un espacio discursivo en el que tapamos las carencias y no avanzamos de forma real"*.

La sistematizadora de Orkestra contesta que estas relaciones se recogen y que también la discusión surgida entre el Responsable de Estrategia e Investigación y ECO5 es una prueba de relación entre proyectos.

Angela explica las tareas para casa (40): reflexionar sobre los siguientes pasos. Comenzar a pensar sobre la visión global: cómo son las visiones de los expertos y de los políticos, actos colectivos vs actos individuales. Como diferentes actores actúan desde diferentes puntos de vista y metáforas, no hay consenso. Conectar con otros proyectos con los que se compartan los retos identificados.

Se despide dando las gracias a todos.

6. Valoración y cierre

El Responsable de Estrategia e Investigación cierra la sesión agradeciendo a Angela y sus compañeras su participación y diciendo que siempre es interesante. *"Estoy seguro de que tendríamos que hacer una reflexión para dar continuidad a esto que Angela ha planteado hoy. A modo de cierre me gustaría recordarnos donde estamos y hacia dónde vamos. Estamos en el Think Tank que forma parte de Etorkizuna Eraikiz y cada uno de nosotros/as además de llevar un proyecto, integramos un ecosistema en torno a la gobernanza. El sistema está siendo interesante para que cada persona trabaje sus proyectos".*

"Las reflexiones que se hacen aquí deben ser un proceso de aprendizaje. Como grupo tenemos que llevar a cabo un aprendizaje conjunto. Para ello son importantes tres puntos:

1) *Un compromiso real con la transformación.*
2) *La necesidad de una conversación profunda para consensuar conceptualmente y realizar una reflexión teórica. Los temas que han salido hoy aquí requieren una profundidad conceptual y creo que lo lograremos a través de la incorporación de la academia.*
3) *Creación de condiciones para la transformación. De no hacerlo, no avanzaremos. Para materializar los compromisos tenemos que ir insertando los modelos que permitan generar estas condiciones. Tenemos que repetirnos a nosotros/as mismos/as que no se trata sólo de una reflexión teórica".*

"Este grupo se está cohesionando poco a poco y nos conocemos mutuamente bastante bien. Eso es una ventaja. Esta fórmula nos hace sentir muy cómodos. Con Globernance ahora estamos incorporando la universidad y poco a poco de la mano de Miren y Orkestra vamos a ir haciendo nuestro camino".

"Me quedo con que este grupo es auténtico y por eso está llevando un debate de gran nivel. No es solo porque es de alto nivel sino porque lo que trabajamos, los problemas y preocupaciones, son reales. Otra vez gracias por venir".

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
14/10/2020

La agenda que elaboramos

DIA	**RETO** (la agenda está compuesta de retos. Estos retos se han trasladado desde un plano general al contexto de los proyectos que nos ocupan. Se mostrarán estos retos a las personas expertas y ellas mismas nos harán la propuesta de qué *tema/teoría/concepto/herramienta* deberíamos trabajar en cada reunión para ello)
16/09/2020	Desarrollo por parte del grupo de sus propias definiciones para dos conceptos que muestran los resultados del proceso - Nueva cultura política - Igualdad
14/10/2020	Comprender la complejidad y desarrollar el enfoque sistémico en los proyectos/iniciativas que vamos a trabajar
18/11/2020	Impulsar la responsabilidad de las personas (valores) en nuestros proyectos/iniciativas
16/12/2020	Impulsar la responsabilidad de las personas (valores) en nuestros proyectos/iniciativas
Enero/2021	Generar espacios de confianza y fortalecer la comunicación en nuestros proyectos/iniciativas
Febrero/2021	Desarrollar sistemas eficaces de escucha a la sociedad en nuestros proyectos/iniciativas
Marzo/2021	Transformar la administración pública en el marco de nuestros proyectos/iniciativas impulsando el vínculo entre el personal político y técnico
Abril/2021	Elaboración de los resultados del proceso
Mayo/2021	Decisiones sobre el futuro del proceso

Reto que trabajamos hoy: comprender la complejidad de nuestros proyectos y desarrollar un enfoque sistémico

Programa

Tema	Presenta/dinamiza
Introducción y presentación del taller (10 min.)	Miren Larrea
Presentación del tema y dinamización del trabajo de los participantes (100 min.)	Angela Hanson
Valoración del proceso y cierre (10 min.)	Xabier Barandiaran

De las hojas de evaluación

¿Qué es lo que menos te ha gustado de la sesión de hoy?

- Tal vez para la complejidad que tiene establecer las definiciones faltó un poco más de tiempo.
- Ruido.
- Poco tiempo para el debate.
- Tiempo justo.
- Era un ejercicio relativamente complicado pero muy útil desde la reflexión para identificar los elementos más interesantes.
- Falta de tiempo → Quizás cuando haya una charla necesitaríamos una sesión de 2 horas y media, con 10 minutos de descanso.

¿Qué cambiarías para el próximo taller?

- Tal vez un poco más de tiempo para la construcción colectiva y la socialización de lo construido.
- Está bien organizado.
- Nada.
- Es difícil hacerlo mejor, puesto que todas las "fases" de la sesión son necesarias.
- No lo tengo claro, pero quizá los debates del grupo de trabajo no se recogen del todo en la presentación del portavoz. ¿Más rico? ¿Recoger lo escrito por cada uno?
- La gestión y el aprovechamiento del tiempo ha sido hoy mejor. Por este camino creo que iremos mejorando.

Reflexión sobre el trabajo doméstico

- En esta ocasión hemos definido el problema **en 7 de los 14 proyectos**
- Una persona comenta que tal vez el **proyecto** elegido **no es el más adecuado** para realizar una elaboración en torno a la cultura política, en el resto creemos que puede faltar tiempo
- Es importante adecuar las tareas domésticas a nuestras posibilidades **de manera realista**. En consecuencia, podemos hacer tres grupos:
  - (a) Los que pueden utilizar **30 minutos** de un taller a otro
  - (b) Los que pueden utilizar **1 hora y 30 minutos** de un taller a otro
  - (c) Los que pueden utilizar **4 horas** de un taller a otro

- Se os pedirá cuál puede ser la dedicación de cada uno y **en función de los grupos** que se formen **se adaptarán las tareas domésticas** para pasar de la reflexión a compartir la reflexión con otros y experimentar procesos de transformación

Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa
ETORKIZUNA ORAIN
Es futuro

Deberes para el próximo mes:

Se dará continuidad al ejercicio trabajado con Angela Hanson, compartiremos los detalles por correo.



Recuerda, por favor, responder al cuestionario de valoración y reflexión orientada a la acción

b. Documento de Trabajo nº4

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre la nueva cultura política: Documento de trabajo nº 4

DEFINICIONES LABORALES DE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA Y LA IGUALDAD

(14 de octubre de 2020)

El grupo que está desarrollando el debate sobre una nueva cultura política en el seno de Etorkizuna Eraikiz Think Tank, inició este proceso con una reflexión sobre la crisis de las democracias liberales y la necesidad de una nueva cultura política para combatirla (ver documento de trabajo nº 1). Para ello, se abordaron a continuación los principales retos de Gipuzkoa (documento de trabajo nº 2) y se priorizaron algunos temas de debate para dar respuesta a los mismos (documento de trabajo nº 3).

El primer reto que el grupo puso sobre la mesa fue el de tener definiciones propias de lo que es la cultura política y la igualdad. Este reto se abordó el 16 de septiembre de 2020, después de que Daniel Innerarity compartiera un marco conceptual para ello. El grupo puso las bases de las siguientes definiciones:

NUEVA CULTURA POLÍTICA
La nueva cultura política es una nueva fase que nos impulsa desde la representación hasta la participación y posteriormente a la colaboración **en el desarrollo de la democracia**, basada en personas independientes y en una sociedad civil viva. El **sistema** correspondiente a la nueva cultura política es la gobernanza colaborativa y tiene tres ejes: los valores éticos como sistema de cohesión, los sistemas de interacción efectivos y el conocimiento comunitario. Este sistema se desarrolla **en tres planos**: el subjetivo, el personal y el social.

El **objetivo** de la nueva cultura política es transformar la relación entre las principales administraciones y agentes para hacer frente a una nueva agenda. Para ello, las **líneas de trabajo** son cuatro: (1) cambiar la forma de entender los problemas, interiorizando la complejidad desde un punto de vista sistémico; (2) organizar ámbitos colaborativos; (3) dar respuesta a la incertidumbre mediante la prototipación y co-creación; y (4) transformar y abrir desde dentro la administración para entender los problemas de la sociedad y articular las respuestas, adecuando para ello el rol del personal técnico.

IGUALDAD

La igualdad es un **proceso** de búsqueda de los mismos derechos y oportunidades para los individuos y de compensación de la desigualdad, y es, al mismo tiempo, el **resultado** de este proceso. Es decir, por un lado, tanto en los **derechos** y **opciones** de partida como en los **resultados**, indica igualdad. Por otro lado, y para conseguir las anteriores, exige garantizar la igualdad de condiciones en el proceso.

A la hora de analizar la igualdad utilizaremos **indicadores** estructurales y de percepción, es decir, además de los indicadores que podemos medir objetivamente para entender la igualdad, será importante conocer la visión subjetiva que las personas tienen de la igualdad. Por otro lado, buscaremos la igualdad **dentro de cuatro ejes**: el lenguaje, el género, la economía y el bienestar.

Es importante entender bien el lugar que ocupan estas definiciones dentro de la metodología de trabajo. De hecho, el Think Tank quiere utilizar la tensión entre la teoría y la práctica para impulsar la transformación. Esto requiere dos tipos de trabajo:

a) *Lectura crítica de las aportaciones de las personas expertas.* Las teorías y los marcos conceptuales de las personas expertas en los temas y retos que se pretenden abordar se debatirán e integrarán de forma crítica en los procesos de experimentación. Es decir, estas teorías y marcos sólo se integrarán en la experimentación de las personas participantes cuando sean de ayuda.
b) *Lectura crítica de los conceptos y marcos de las personas participantes.* Se pondrán sobre la mesa prejuicios e interpretaciones sobre los conceptos de las personas participantes, para analizarlos de forma crítica a través de las

aportaciones de las personas expertas y demás participantes e ir transformándolos como consecuencia del aprendizaje.

Teniendo en cuenta que la aportación que hasta ahora han podido realizar las personas expertas sobre la cultura política ha sido muy limitada (ver documento de trabajo nº 1 y presentación de Daniel Innerarity), las definiciones de trabajo recogidas en este documento son sobre todo una fotografía de las interpretaciones de las personas participantes. De cara al futuro, estas definiciones deberían ir transformándose mediante dos tipos de trabajo:

a) Una revisión crítica de las definiciones del grupo, a partir de textos y aportaciones de las personas expertas.
b) Una revisión crítica de las aportaciones de las personas expertas y de las definiciones del grupo, a partir de lo que cada uno aprende en sus procesos de experimentación.

Este trabajo se realizará, en ocasiones, tomando como base el propio concepto de nueva cultura política y, en otras, debatiendo los ejes más concretos que se han definido en el seno de la nueva cultura política. En la sesión del 14 de octubre se tomará esta segunda vía, debatiendo de la mano de Angela Hanson sobre cómo analizar la complejidad en el proceso de construcción de la nueva cultura política y cómo incorporar la perspectiva sistémica.

c. Resultados de la dinámica

NOMBRE DEL PROYECTO	LETANÍA	CAUSAS SISTÉMICAS	DISCURSO/ COSMOVISIÓN	MITO/ METAFORA
Escuela de ciudadanía	- La ciudadanía se siente muy alejada de las instituciones. - Pasa de la política.	- No dan importancia a la política. - No son conscientes de que tiene que ver con todos los ámbitos de su vida. - Baja participación, falta de colaboración y peor definición de la política pública.		
Transformación de la organización	- Organización obsoleta, jerárquica y poco formada en cooperación. - Necesidad de incorporar nuevos perfiles en lugar de renovar automáticamente los puestos. - Necesidad de renovar la organización	- En los próximos 7 años, la mitad de la plantilla se jubilará.		

Ekinez ikasi	- Organización desmotivada y poco eficiente - La DFG se centra en el buen cumplimiento de los procedimientos y la cultura en la que se basa es muy jerárquica.	- Excesiva jerarquización. - Estructuras y funcionamiento anticuado y obsoleto. - Poca autocrítica interna. - Escasa cultura de la colaboración. - Muchos años de tradición y cultura: inercia. - Falta un liderazgo político sólido para transformarse. No hay incentivo "político" para cambiar. - Falta o necesidad de mejora de la carrera profesional. - Desprestigio y dificultades de la política para incorporar gente. - Relaciones entre personal político y técnico. - Necesidad de adecuar la agenda política a las necesidades de las personas. - Dificultades para promover de forma efectiva procedimientos colaborativos.		
Recursos humanos y competencias				
Gestión pública avanzada	- Responder a las necesidades de la ciudadanía, utilizando los recursos disponibles con eficacia y ética, posibilitando una gestión orientada a los resultados.	- Poner en un marco general y común las herramientas y procesos de mejora para fomentar una buena gestión.		

Grupo de trabajo con las Juntas Generales				
BADALAB	- Se necesitan herramientas operativas para llevar a cabo la gobernanza colaborativa. - Los conceptos y las teorías no son suficientes. - De acordar la teoría a tomar decisiones: gestión compartida.	- Los roles están perfectamente diferenciados; las instituciones pagan/ordenan; proponen/contrastan para influir. - No existe confianza suficiente para colaborar en la colaboración público-social. - El paradigma colaborativo no está en la agenda más allá de los lemas en general.		
Innovación urbana	- Desafección - Falta de confianza - Falta de comunicación - Administración rutinizada, alejada - Elitismo	- Complejidad de los retos - Mundialización - Nueva estructura social y económica - Sistema de valores - Sistema de comunicación - Pluralidad		

Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu	- Necesitamos nuevas formas de conectar con la sociedad - La ciudadanía está lejos de la agenda política - La falta de adhesión de las nuevas generaciones. - Complejidad y dimensión de los retos futuros	- Sistemas tradicionales de escucha/comprensión de problemas. - Falta de marcos colaborativos para responder de forma colaborativa a los nuevos retos. - Dificultad para articular la sociedad/ciudadanía en torno a dinámicas participativas. - Necesitamos nuevas dinámicas instrumentales para incidir en los valores de las personas y en la visión del mundo. - Formas ineficaces de trabajo y relación desde el sistema logístico. - Necesidad de realizar investigaciones valientes e innovadoras.		
Proceso de Internacionalización	- La participación de Etorkizuna Eraikiz en las redes internacionales de trabajo es todavía escasa.	- Hay redes de trabajo que no tienen intención de obtener resultados significativos y otras en las que falta (o ha faltado antes) confianza.		

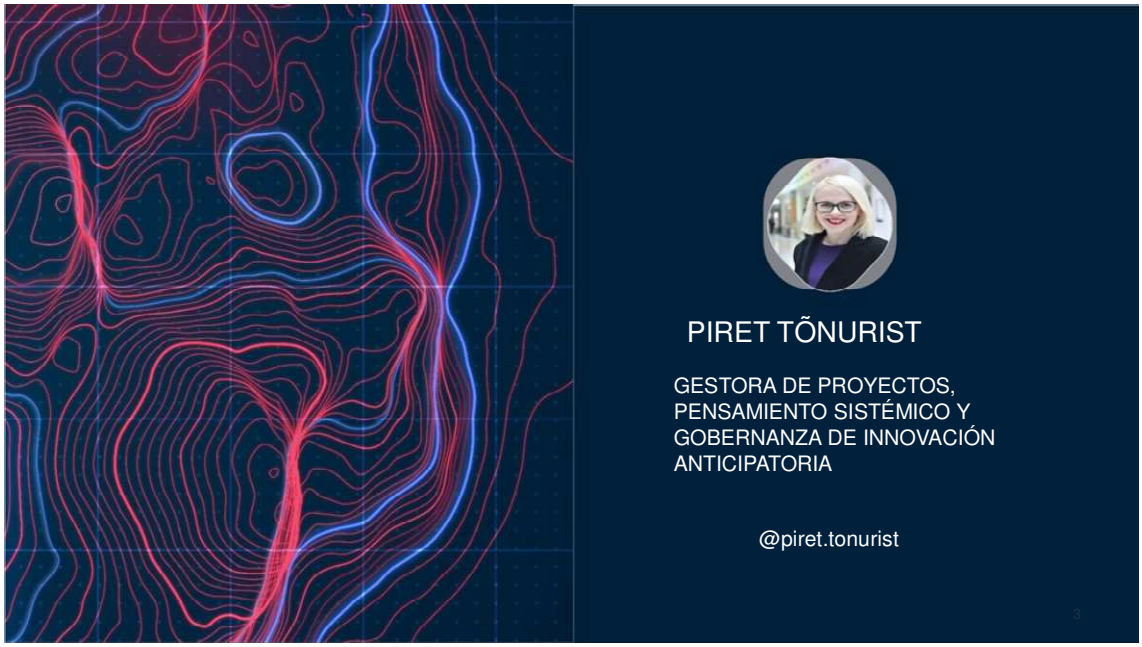
Oficina para la Reflexión Estratégica	- La Diputación Foral carece a nivel político de espacios, procedimientos, costumbres y mecanismos para generar conocimiento de forma sistémica y realizar la reflexión estratégica de forma integral.	- En la oficina de reflexión estratégica. - Las inercias de las formas de hacer tienen un peso importante en la organización. - Al conocimiento y a la reflexión no se le da un papel central real a todo lo que implica puede provocar "miedo" o "frenos". - Capacidades limitadas; intelectuales, para la realización de conocimientos, recursos humanos, otras instituciones…		
Laboratorio para el Desarrollo Territorial	- La necesidad de extender la cultura colaborativa, las formas de trabajo, las capacidades de facilitación en la Diputación. - Hay un aprendizaje valioso en el Laboratorio de desarrollo territorial: ¿cómo utilizar lo aprendido en uno en otro? ¿Cómo aportar?	a) De las capacidades: - Cultura de trabajo - Estructuras (de otro paradigma) - Procedimientos - Incentivos - … b) De la conexión (cómo realizar la aportación del laboratorio a EE) - poco conocimiento del "cómo" ← Falta de reconocimiento social/institucional y universitario del cómo. - Dificultades para compartir estudios en las organizaciones – egos, silos, falta de "cómo", etc.		

Etorkizuna Eraikiz Think Tank – Investigación	La universidad está en su torre de marfil, lejos de la "realidad" y sus problemas.	- El sistema de incentivos no apoya a los investigadores que trabajan en espacios de aplicación del conocimiento. - La sociedad/política no está preparada para aceptar/adaptar el plazo y los métodos de investigación.		
Debagoiena Garapen Gorka Espiau	- Queremos trabajar juntos pero no tenemos tiempo.	- Estructura de las fuentes de ingresos - La lógica de la DFG: estrategia de los planes		Auzolan, autoconstrucción. (competencia y colaboración)
Globernance	- Una buena gobernanza debe basarse en un acertado diagnóstico. La comunicación y la transparencia son instrumentos, no fines. - Lo importante es identificar bien el reto, el problema.	- Conceptual-teórico - Discursivo - Decir-Hacer - Calificación: sobre hechos reales		

d. Presentación de Angela Hanson







PROGRAMA

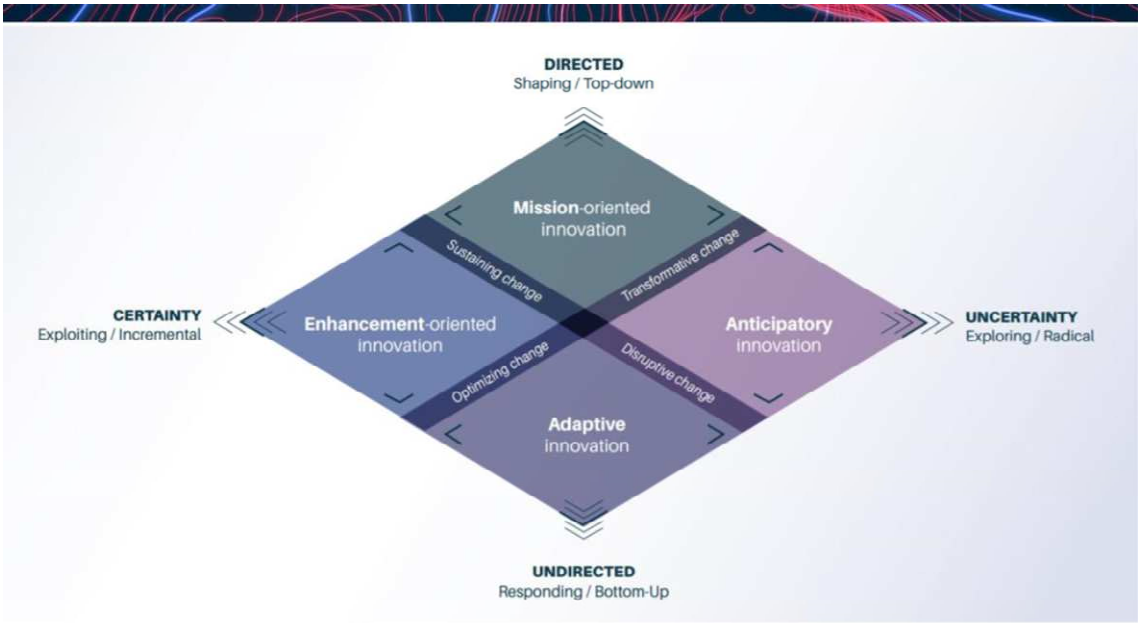
- Observaciones preliminares
- Breve resumen de la sesión de trabajo del 18 de septiembre y del proyecto de Gobernanza de Innovación Anticipatoria, interés por la cultura política y la igualdad
- Introducción al Análisis Causal por Niveles: resumen, ejemplos
- Actividad de grupo: análisis de problemas y causas sistémicas por parte de los equipos que conforman cada proyecto
- Exposición por parte de cada grupo
- Reflexiones iniciales sobre lo que esto significa para la gobernanza
- Compromisos y acciones de cara a la siguiente sesión de trabajo

4

Resumen

Sesión de trabajo del 18 de septiembre
Gobernanza de Innovación
Anticipatoria

5



GOBIERNO REACTIVO

- *Posición de "espera y observa"*
- *Soluciones finales que muchas veces no consiguen anticipar o abordar soluciones sistémicas a largo plazo*

GOBIERNO PROACTIVO

- *El gobierno como agente modelador activo*
- *Anticipación de distintos escenarios de futuro y exploración activa de opciones en práctica.*



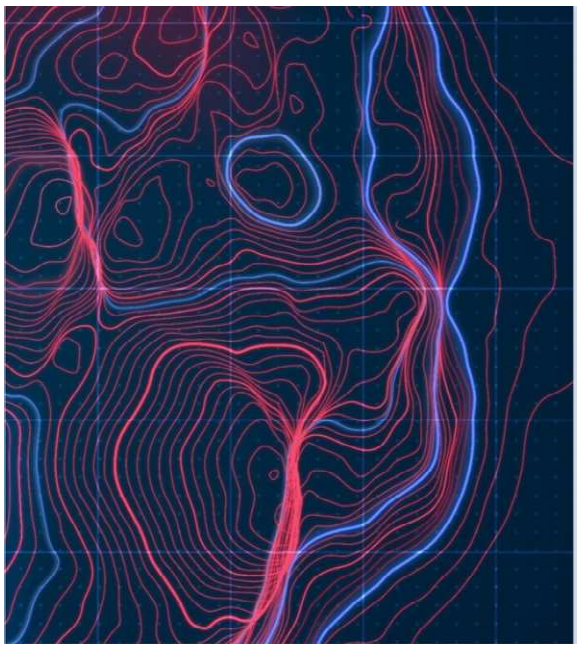
¿Qué tendencias globales o locales serán las que más nos afecten probablemente en los próximos años?
¿Qué nos impide estar bien posicionados?

Zerk eragozten digu ondo posizionatua egotea?

8



9



MECANISMOS para la GOBERNANZA DE INNOVACIÓN ANTICIPATORIA

PASEMOS A LA PRÁCTICA…

10



Ventajas para la anticipación en Gipuzkoa

INTERÉS PÚBLICO Y PARTICIPACIÓN

- Expectativas culturales a favor de la inclusión y la deliberación
- Canales de escucha

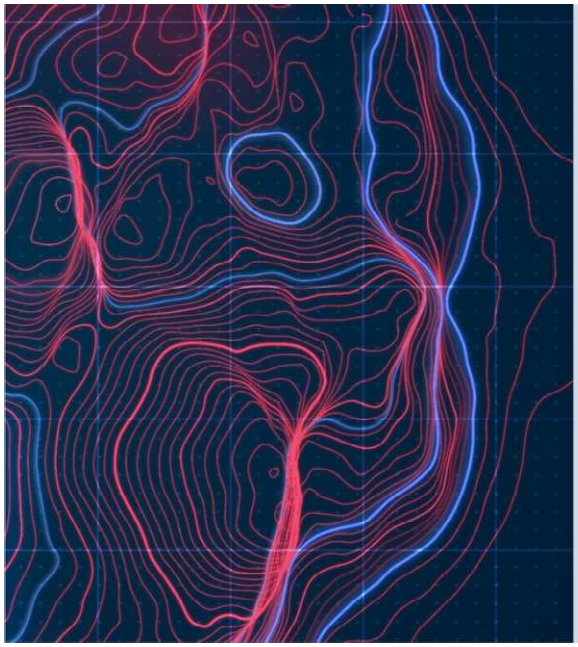
REDES Y ALIANZAS

- Especialmente con la industria
- Ver mapa ClimateKIC

LEGITIMIDAD

- 2 años de concienciación en torno a Etorkizuna Eraikiz

Relevancia de los problemas a los que se enfrenta (clima, envejecimiento, etc)



Ideas y observaciones iniciales

Disparidades (administración, ciudadanía)

Complejidad y fragmentación de los esfuerzos

Capacidad de innovación

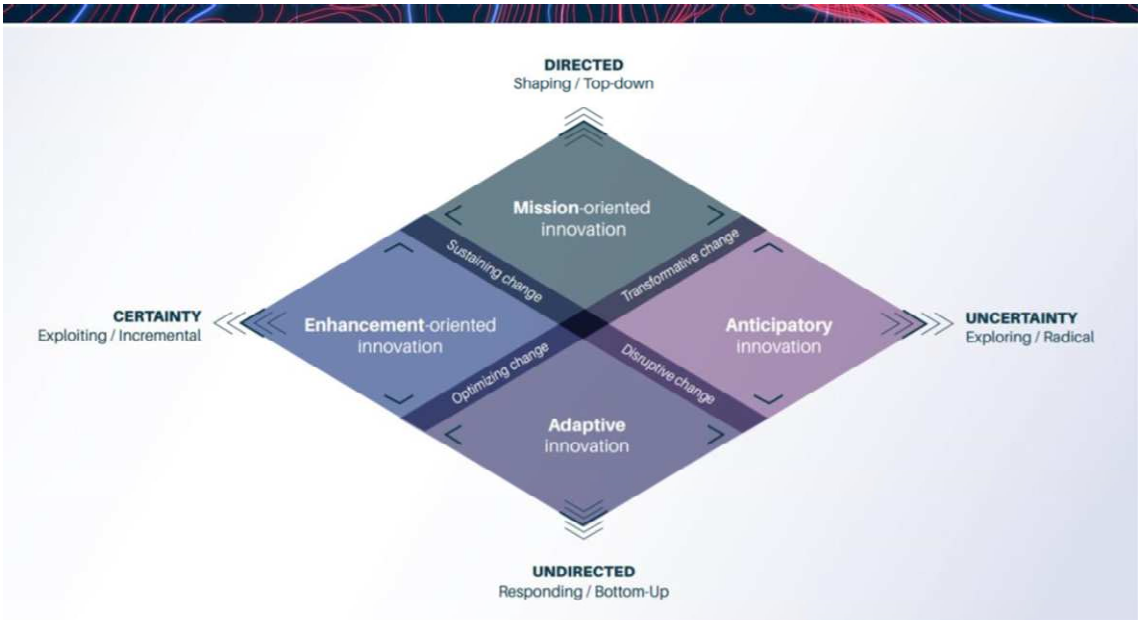
Ambición → Acción
Resultado a largo plazo de la estrategia

Urgencia y sostenibilidad

13

CADA PROYECTO O ACTIVIDAD ES UNA OPORTUNIDAD PARA APRENDER SOBRE GOBERNANZA

14



Hemos debatido sobre:

- ¿Qué proyectos experimentales existen en este momento y qué objetivo tienen?
- ¿Qué proyectos experimentales se prevén o podrían llevarse a cabo en un futuro?
- ¿Cuáles ofrecen la oportunidad de aprender sobre gobernanza?

16

Hemos debatido sobre:

1. ¿Qué tipo de estructuras de apoyo existen para ayudar a cada proyecto experimental?
2. ¿Qué hace que este tipo de exploración, evaluación y aprendizaje sea posible?

17

¿Qué tipo de proyectos experimentales respaldan los siguientes?

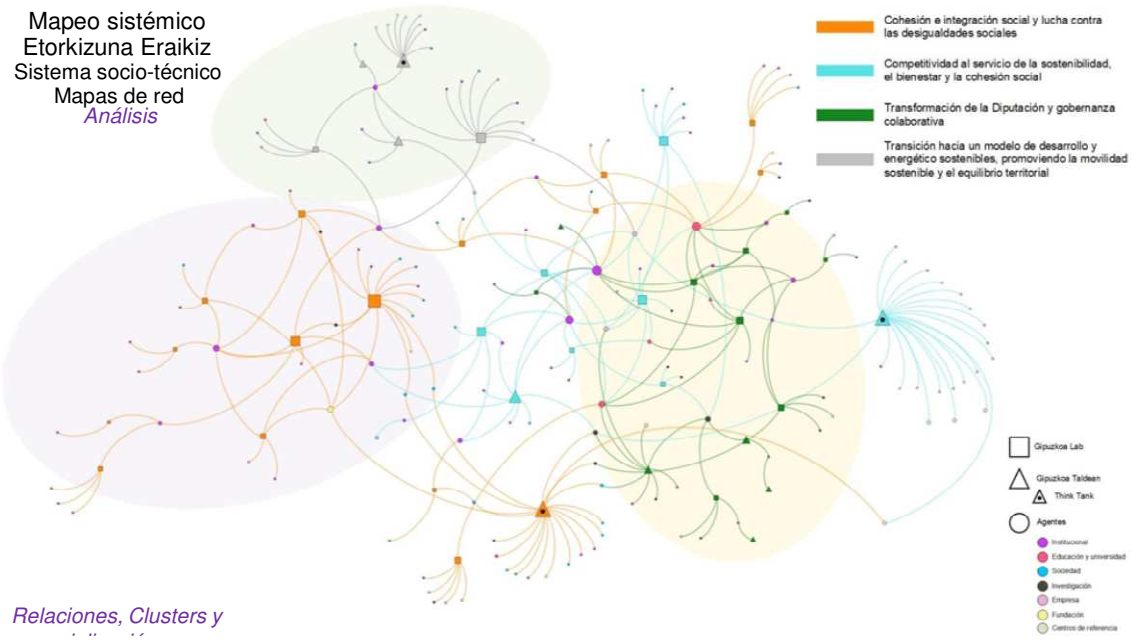
1. Diversos Think Tanks
2. Gipuzkoa Taldean
3. Proiektuen Bulegoa
4. Gipuzkoa Lab
5. Varios centros de referencia
6. Arantzazuko Gizarte Berrikuntza Laborategia
7. Hausnarketa Estrategikorako Bulegoa

18

¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑARÁS EN LA RED?

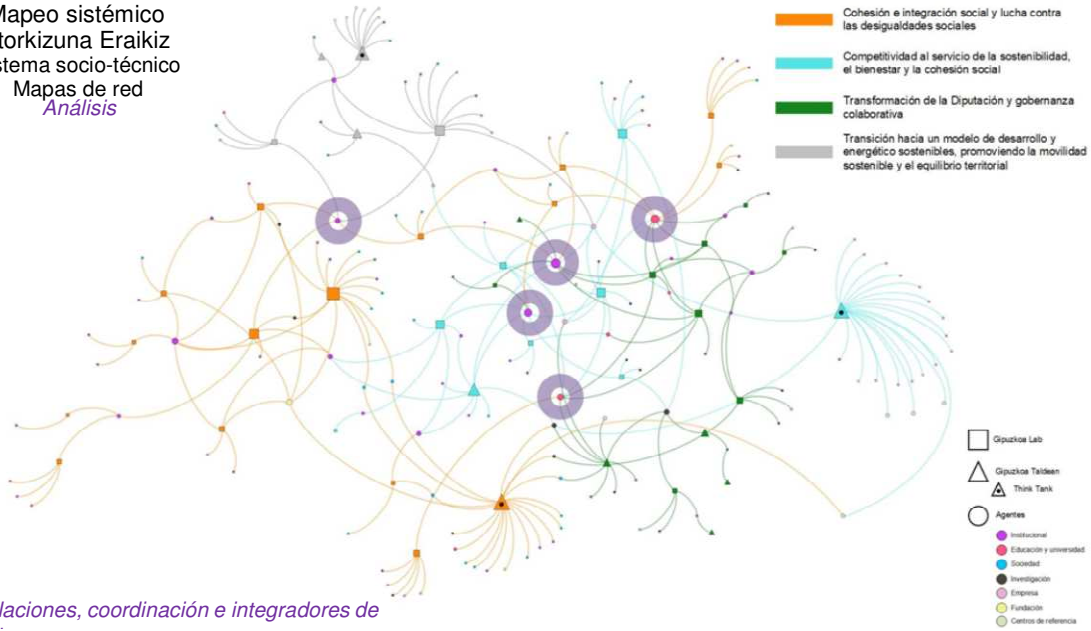
19

Mapeo sistémico
Etorkizuna Eraikiz
Sistema socio-técnico
Mapas de red
Análisis



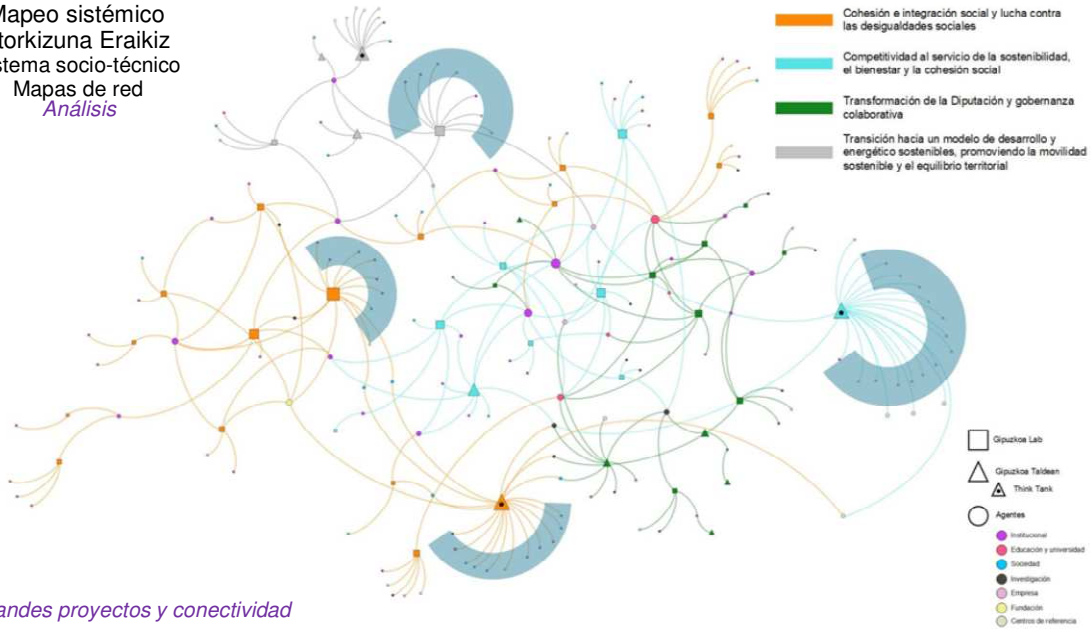
Relaciones, Clusters y

Mapeo sistémico
Etorkizuna Eraikiz
Sistema socio-técnico
Mapas de red
Análisis



Relaciones, coordinación e integradores de

Mapeo sistémico
Etorkizuna Eraikiz
Sistema socio-técnico
Mapas de red
Análisis



Grandes proyectos y conectividad

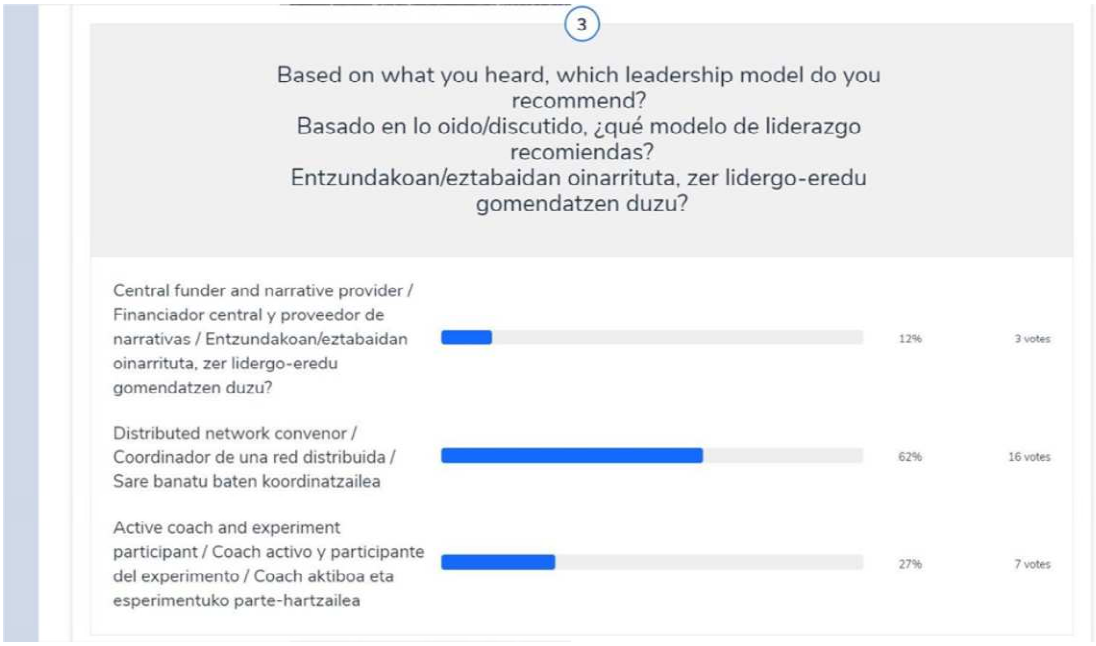


Based on what you heard, which leadership model do you recommend?

Basado en lo oido/discutido, ¿qué modelo de liderazgo recomiendas?

Entzundakoan/eztabaidan oinarrituta, zer lidergo-eredu gomendatzen duzu?

23



¿Cuál es el próximo paso?

25

ENFOQUE DEL THINK TANK

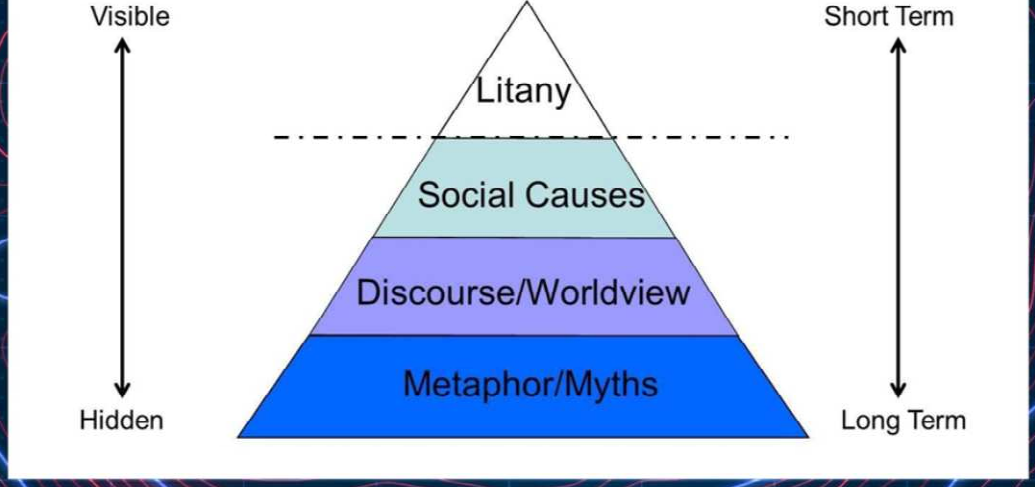
- 4 grupos de deliberación
  - (a) una nueva cultura política,
  - (b) el trabajo del futuro,
  - (c) el estado de bienestar del futuro y
  - (d) la restauración ecológica.

- RETOS:
  - Que el grupo defina dos conceptos (nueva cultura política e igualdad)
  - Entender la complejidad e integrar una perspectiva sistémica en proyectos en curso
  - Fomentar la responsabilidad (valores) individual en el marco de proyectos para el desarrollo
  - Crear espacios de confianza y reforzar la comunicación
  - Desarrollar sistemas eficaces para escuchar a la sociedad
  - Transformar la administración pública, conectando perfiles políticos y técnicos

26

Análisis causal por niveles

27



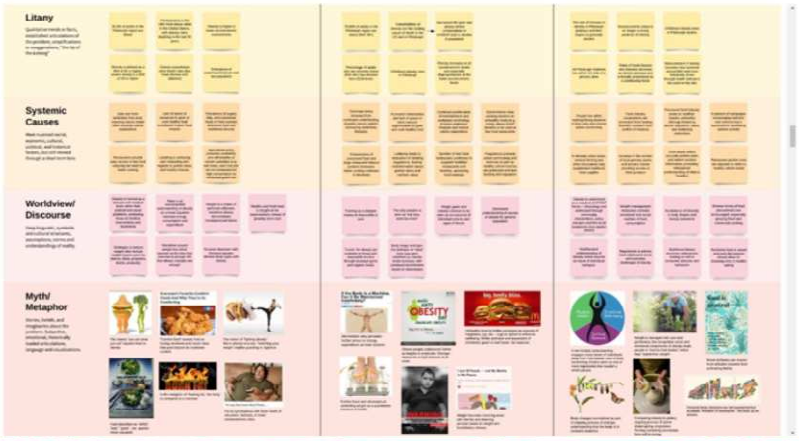
28

Los niveles:

- **1. Letanía: descripción oficial del problema. Una realidad exteriorizada e indiscutible. Tendencias o hechos cuantitativos, articulaciones consolidadas del problema. Puede ser un titular de periódico.**
- **2. Causas sistémicas: causas sociales del problema; articulaciones polifacéticas, formales o más matizadas del problema que incluyen un espectro económico, cultural, político, histórico, etc.**
- Perspectiva global / discurso: suposiciones y percepciones más profundas o normas que se esconden tras el problema. Es importante entender las cosas desde distintas perspectivas. ¿Qué dice esto de la manera que tenemos de entender el género, la naturaleza, la autoridad, etc?
- Mito/metáfora: historias profundas, dimensión inconsciente del problema. Símbolos. Requiere una transformación interna. Las soluciones nacen de nuevas narrativas.

29

NOW | FUTURE PROJECTION | DESIRED FUTURE



30

Ejemplo

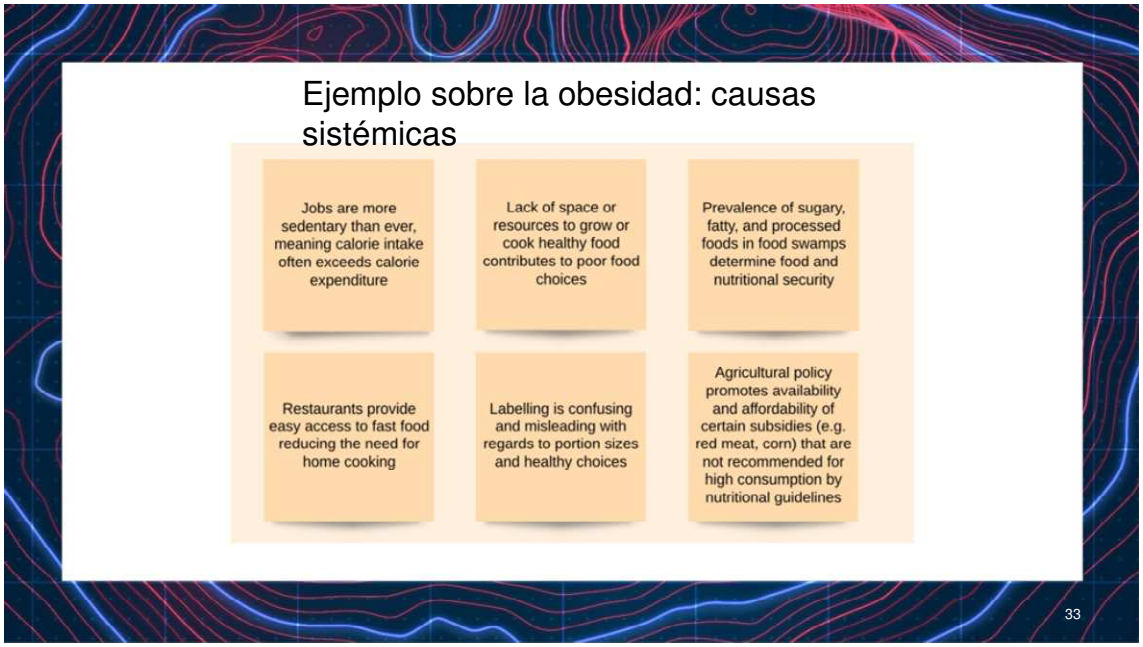
LETANÍA	**El índice de casos de cáncer en Australia sigue en aumento en el caso de mujeres, llegando a alcanzar una cifra de 270 casos sobre 100.000**
CAUSAS SISTÉMICAS	**¿Un chequeo más eficaz?** **Mayor consumo de tabaco por parte de mujeres** **Las mujeres experimentan mayores niveles de estrés**
DISCURSO	Neoliberalismo – jornadas laborales más largas para las mujeres y el hecho de compaginar dos "trabajos"
METÁFORA	La mujer que lo tiene todo

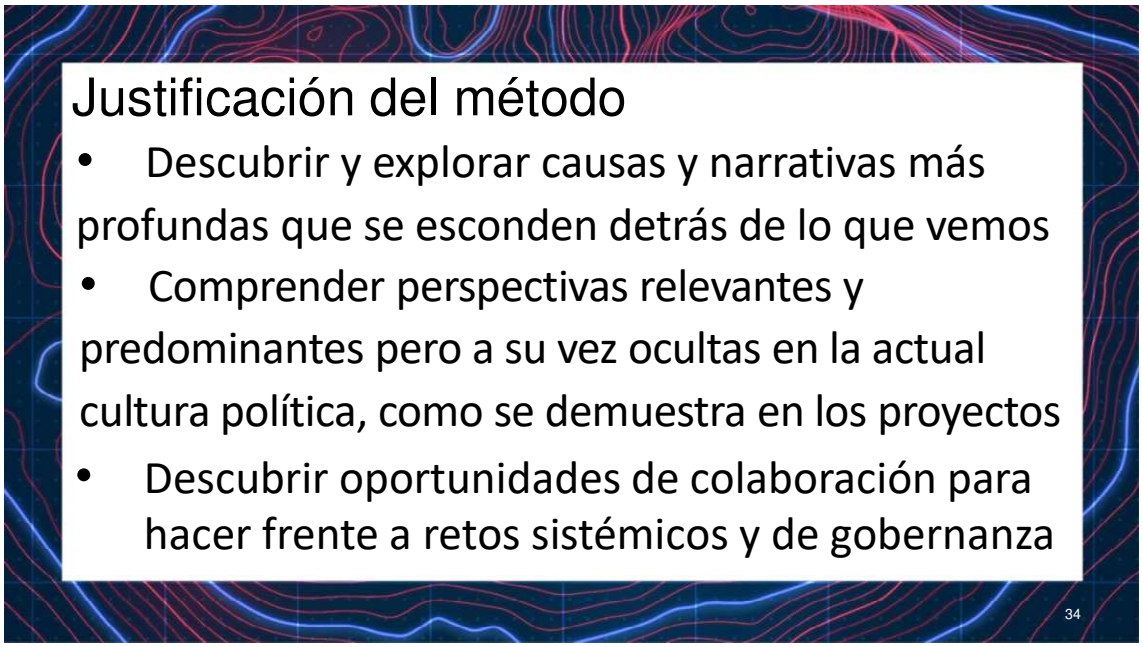
31

Ejemplo sobre la obesidad: letanía

- 35.6% of adults in the Pittsburgh region are obese
- Pennsylvania is the 18th most obese state in the United States, with obesity rates doubling in the last 30 years
- Obesity is higher in lower socioeconomic environments
- Obesity is defined as a BMI of 30 or higher; severe obesity is a BMI of 40 or higher
- Obesity exacerbates other health risks (like heart disease and diabetes)
- Emergence of undernourished yet well fed population

32


Ejemplo sobre la obesidad: causas sistémicas
Jobs are more sedentary than ever, meaning calorie intake often exceeds calorie expenditure
Lack of space or resources to grow or cook healthy food contributes to poor food choices
Prevalence of sugary, fatty, and processed foods in food swamps determine food and nutritional security
Restaurants provide easy access to fast food reducing the need for home cooking
Labelling is confusing and misleading with regards to portion sizes and healthy choices
Agricultural policy promotes availability and affordability of certain subsidies (e.g. red meat, corn) that are not recommended for high consumption by nutritional guidelines
33


Justificación del método
• Descubrir y explorar causas y narrativas más profundas que se esconden detrás de lo que vemos
• Comprender perspectivas relevantes y predominantes pero a su vez ocultas en la actual cultura política, como se demuestra en los proyectos
• Descubrir oportunidades de colaboración para hacer frente a retos sistémicos y de gobernanza
34

Actividad de grupo

35

Instrucciones para los grupos

- Debatid sobre la letanía (los hechos, el "titular de periódico", la realidad inobjetable de una situación/problema)
- Debatid sobre las causas sistémicas (conocidas o asumidas)
- 15 minutos – preparaos para compartirlo con el resto

36

Los niveles (a modo de referencia)

- **1. Letanía: descripción oficial del problema. Una realidad exteriorizada e indiscutible. Tendencias o hechos cuantitativos, articulaciones consolidadas del problema. Puede ser un titular de periódico.**
- **2. Causas sistémicas: causas sociales del problema; articulaciones polifacéticas, formales o más matizadas del problema que incluyen un espectro económico, cultural, político, histórico, etc.**
- Perspectiva global / discurso: suposiciones y percepciones más profundas o normas que se esconden tras el problema. Es importante entender las cosas desde distintas perspectivas. ¿Qué dice esto de la manera que tenemos de entender el género, la
- naturaleza, la autoridad, etc?

  Mito/metáfora: historias profundas, dimensión inconsciente del problema. Símbolos. Requiere una transformación interna. Las soluciones nacen de nuevas narrativas.

37

Exposición

38

Instrucciones para la exposición

- Cada uno/a tendrá 3-5 minutos para hablar de la letanía y de las causas sistémicas
- Oyentes – identificad y anotad las causas sistémicas compartidas y qué podéis aprender juntos/as
- Ronda de reflexión de los oyentes
- Breve ronda para compartir reflexiones generales

39

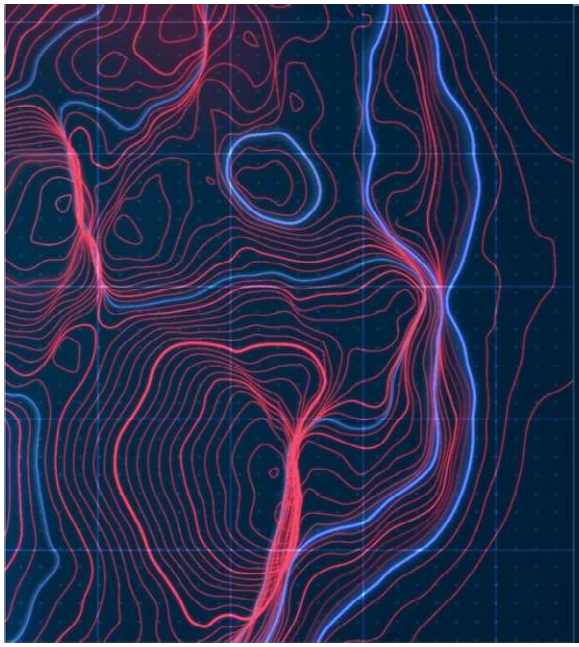
Deberes

- Empieza a pensar en la perspectiva global / discurso y metáforas subyacentes relacionadas con tus proyectos y problemas
- Conecta con otros proyectos que compartan los retos identificados

40


REFLEXIÓN
41


Conclusión
Últimas palabras
Siguientes pasos
Agradecimientos
42



Eskerrik asko
eta agur!