



ETORKIZUNA  
**ERAIKIZ**  
think tank

**NUEVA CULTURA POLÍTICA**  
**MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 21**

14/09/2022

## Contenido

1. Programa	3
2. Componentes del Grupo	3
3. Introducción y presentación de la sesión	5
4. Presentación de Quim Brugué y dinámica de trabajo sobre las preguntas estratégicas del grupo	5
5. Valoración y cierre de la sesión	33
6. Anexos	34
a. Documento de trabajo nº22	34

## ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

14 de septiembre de 2022, 15h-19h

### 1. Programa

Tema	Responsable
Introducción y presentación de la sesión	Eider Mendoza. <b>Diputación Foral de Gipuzkoa</b>
Presentación de Quim Brugué y dinámica de trabajo sobre las preguntas estratégicas del grupo	Quim Brugué. <b>Universidad Autónoma de Barcelona</b>
Valoración y cierre de la sesión	Eider Mendoza. <b>Diputación Foral de Gipuzkoa</b>

### 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. Sebastián Zurutuza. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
5. Ion Muñoa. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
6. Itziar Eizagirre. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
7. Olatz Errazkin. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
8. Julen Cocho. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
9. Naiara Goia. **Laboratorio de Innovación Social Aranzazu**
10. Mikel Irizar. **Badalab**
11. Fernando Tapia. **UPV/EHU**
12. Andoni Eizagirre. **Universidad de Mondragón**
13. Asier Lakidain. **Sinnergiak**
14. Gorka Espiau. **Agirre Lehendakaria Center**
15. Miren Larrea. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**
16. Ainhoa Arrona. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**



17. Eva Sánchez. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**
18. Mikel Gaztañaga. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**

### 3. Introducción y presentación de la sesión

Toma la palabra la Diputada de Gobernanza. *“Buenas tardes a todo el mundo. Muchas gracias por asistir a esta sesión del think tank de la nueva cultura política. La sesión de hoy diferirá a las que solemos tener, ya que contamos con un invitado especial: Quim Brugué. Tenemos depositada mucha ilusión en la sesión de hoy. Ha habido muchas expectativas. Llevamos trabajando mucho tiempo en el campo de la gobernanza colaborativa y la nueva cultura política y tenemos muchos temas por resolver. Se han generado varias dudas sobre el reparto del poder, la legitimidad o la gobernanza colaborativa en las que deseamos trabajar. Nos hemos visto envueltos en preguntas como: ¿Cuánto poder hay que repartir? ¿El reparto del poder afecta a nuestra legitimidad? U otras parecidas. Para esta sesión habíamos preparado varias preguntas con el objetivo de trabajarlas con un experto de la talla de Quim Brugué. La sesión girará en torno a estas preguntas y dudas. Aun así, antes de empezar con la sesión, me gustaría que se presente cada participante. A Quim le conocemos: es catedrático en ciencia política y de la administración en del departamento de ciencia política y derecho público de la Universidad Autónoma de Barcelona y un reconocido experto en temas como la gobernanza colaborativa, la gestión pública o la participación ciudadana. Me ha gustado cómo se presenta en Twitter. Con tu permiso, Quim, voy a leerlo: pareja, padre y profesor. Me ha encantado esta presentación. Con esto termino la introducción de la sesión y os pido a los asistentes que os presentéis. Después empezamos con el taller. Muchas gracias.”*

### 4. Presentación de Quim Brugué y dinámica de trabajo sobre las preguntas estratégicas del grupo

Todos los participantes han hecho una breve presentación. Toma la palabra Quim Brugué. *“Buenas tardes. Muchas gracias por la invitación. La verdad es que me ha hecho mucha ilusión asistir a esta sesión. Para mí es un reto estar hoy aquí. No solo por las expectativas. Además, me habéis planteado unas preguntas difíciles de responder. Si fuese un curso, sería más fácil. Un taller de trabajo siempre es más difícil. Aun así, creo*

*que será más fructífero, ya que de lo contrario sería una presentación de cuestiones repetitivas. Yo me he ceñido a las preguntas que me habéis planteado. Creo que es mejor si lo enfocamos como una conversación, como un diálogo de trabajo. Existe un trabajo previo de vuestra parte que facilitará ese diálogo y ayudará a que se generen aprendizajes. Esta sesión no arranca de mis planteamientos docentes, si no que parte de vuestras preguntas y preocupaciones. Este tipo de planteamientos no suele ser habitual. En este sentido, no garantizo el éxito. Pero, creo que valdrá la pena. Creo que deberíamos transitar de cursos a espacios de trabajo. Por ello, creo que la sesión de hoy puede ser muy interesante.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“La sesión de hoy seguirá las cinco preguntas que me habéis planteado. Aun así, antes de empezar con las preguntas haré una breve introducción. Si en algún momento queréis aportar algo, intervenir sin miedo. La presentación girará en torno al poder como interrogante. Tanto el poder como la autoridad generan disgusto en nuestra sociedad. Actualmente es difícil hablar sobre estos temas. El poder genera urticaria en estos tiempos. Es por ello que me parece muy relevante que los incorporéis explícitamente al debate. Y es que la política es el ejercicio del poder. Es verdad que habría que matizarlo: con límites, con condiciones, con autoridad, etc. Pero, al fin y al cabo, es el ejercicio del poder. En ciencia política enseñamos que es el poder. Deberíamos partir de que gobernar sin poder es imposible. La cuestión es cómo se ejerce ese poder.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“Con esto empiezo con el tema que me habéis planteado: ¿en qué condiciones se puede compartir el poder sin perder legitimidad? Esa es una pregunta relevante. Una cuestión que creo que es importante recordar es que las instituciones públicas no solo tienen la legitimidad para poder tomar las decisiones, sino que además tienen el deber de tomarlas. Yo diría: la dolorosa obligación de tomar las decisiones. ¿Porqué? Por el contexto actual. Tomar las decisiones en el contexto actual no es nada sencillo, ni mucho menos gratificante. El factor contextual creo que es muy importante. Vivimos en sociedades de enormes complejidades, de grandes diversidades, de antagonismos, de conflictos. Los gobiernos deben abordar problemas complejos donde intervienen múltiples antagonismos y donde se generan conflictos. En definitiva,*

*vivimos en sociedades complejas. En este sentido, tomar decisiones no es nada gratificante. Además, como he mencionado hace un momento, se duda de la legitimidad de tomar las decisiones. Pero, hay que tomarlas.”*



*Quim Brugué sigue con su intervención. “Para equilibrar lo que estoy diciendo, también tengo que decir que actualmente no se pueden tomar las decisiones en solitario, por ese mismo contexto de complejidad. Hace unas décadas, los gobiernos tomaban las decisiones en solitario. El contexto facilitaba este tipo de gobernanza. Además, estaban legitimados por haber ganado unas elecciones democráticas. Poseían la legitimidad electoral y con eso bastaba. Los gobiernos estaban apoyados en unas sólidas estructuras tecnocráticas. La administración poseía un conjunto de saberes y de técnicas. Esto era suficiente para gobernar y resolver los problemas. Si había un problema, se le llamaba a un experto y emitía un juicio técnico-administrativo, que era valorado por los gobernantes y sintetizado en una política después. En este sentido, los gobiernos se sustentaban en la legitimidad que emanaba de las elecciones y de un conocimiento de validez tecnocrática. Aun así, esto actualmente es inviable.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“Durante mi presentación trataré de ilustrar estas ideas con ejemplos reales y prácticos. Por ejemplo, el tema de las prisiones. Tanto el tema de las prisiones como el tema de las cuencas hídricas están tratadas en el texto que os he enviado. ¿Dónde tenemos que ubicar las prisiones? Tradicionalmente la respuesta a esa pregunta estaría en el juicio de los expertos. Tendríamos a unos técnicos expertos en la materia y les preguntaríamos por la respuesta más óptima. Estos expertos emitirían sus informes a los políticos y se tomarían las correspondientes decisiones. Estos políticos estarían legitimados para tomar esas decisiones porque habrían sido votados en las urnas. Ahora bien, ¿esta forma de gobernar valdría hoy en día? Actualmente, a parte de esos dos elementos que acabo de mencionar, es decir, legitimidad democrática y conocimiento experto, el gobierno tendría que escuchar a la ciudadanía, dialogar con las partes interesadas, impulsar procesos de participación, etc.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“El tema de las prisiones estaba totalmente bloqueado en Cataluña. Llevábamos 15 años sin poder avanzar. En ese espacio temporal la población había aumentado 1,5 millones de personas y el código penal se había endurecido. España es uno de los países con más población reclusa de Europa. Además, los presos pasan más tiempo en prisión que en otros países de nuestro entorno. Había unos problemas de hacinamiento en las cárceles catalanas. Lo que quiere decir que había un problema con los presos. Eran necesarias más prisiones. La Generalitat de Cataluña tenía competencias sobre el sistema penitenciario desde los años ochenta. La población catalana se mostraba preocupada por el tema de los presos. Esto era antes de la crisis, con lo que además había dinero para la construcción de dichas prisiones. Resumiendo: había que construir más prisiones por una demanda objetiva, la población apoyaba estas construcciones, había competencias gubernamentales y había dinero para construirlas. Aun así, en 15 años no se hizo nada. El proceso estaba totalmente paralizado. Si el gobierno decidía construir una prisión en un sitio, inmediatamente se generaban muchas resistencias.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“Los políticos no entendían lo que pasaba. No captaban que además de los elementos que he mencionado faltaba algo más. Había que explicar el proyecto, había que hablar con las partes implicadas y afectadas, había que*

*ser transparente, etc. Muchas veces cuando los gobernantes tienen que hacer políticas sobre temas controvertidos, como el caso de las prisiones, prefieren operar en secreto. Piensan: ‘con este tema vamos a tener resistencias, así que es mejor si lo mantenemos en secreto. Es mejor que la población no se entere’. Pero, en el siglo XXI no se puede gobernar así. El diálogo y la escucha son partes esenciales hoy en día. Pero, al final hay que tomar las decisiones. Y esa decisión recae en el gobierno legítimamente elegido. En el caso de las prisiones, después de un largo proceso, se construyeron 4 o 5 cárceles. Sin mucha euforia, con problemas, con reclamaciones. Pero, se construyeron y se solucionó un problema enquistado en 15 años. Además, son centros penitenciarios modernos que en estos tiempos se han puesto en valor. Son centros que tienen piscina y que están bien cuidados. Han salido en la prensa por el tema de los presos políticos catalanes. Una sociedad se entiende por cómo trata a los presos. Es un buen indicador. Pero, procesos así requieren tiempo, esfuerzo y recursos. La gente piensa que con cuatro encuentros ya vale. Evidentemente eso no es así. Por ejemplo, en el proceso de las prisiones se gastaron 5 millones de euros. Es mucho dinero. Pero, se avanzó en un problema histórico muy complejo. Valió la pena.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“En estos casos es fundamental establecer límites antes de iniciar el proceso. Son necesarios mecanismos de regulación del debate. En el caso de las prisiones, la construcción de prisiones no es debatible. Es decir, se van a construir sí o sí. Además, el gobierno, acorde a sus principios ideológicos, asume que el objetivo de las prisiones es la reinserción y no el castigo. En Estados Unidos, el objetivo de las prisiones es castigar al que delinque. Por ello, las prisiones están en islas alejadas como en Alcatraz o en pantanos de Florida. En este sentido, las prisiones catalanas no pueden estar en el quinto pino. Deben estar cerca de los centros urbanos para así impulsar la reinserción de los presos. Además, deben estar cerca de los familiares, no deben obstaculizar la logística, etc. Lo que quiero decir es que antes de llevar este problema a discusión, el gobierno debe delimitar qué y qué no se va a debatir. Esto en política es legítimo.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“Si la respuesta es la gobernanza colaborativa, ¿cuál es el problema? Porque tenemos que tener claro que la gobernanza colaborativa*

*no es el objetivo, sino la respuesta a un problema. Y, ¿cuál es el problema? El problema es el fracaso de las políticas públicas. Es la incapacidad de construir prisiones, la incapacidad de reducir las desigualdades, de acabar con la segregación escolar, la dificultad de abordar el cambio climático, etc. Los problemas que debe enfrentar la política pública son la pobreza, el cambio climático, la educación, la segregación, las desigualdades, etc. Y la política, frente a estos problemas, está desbordada. La ciudadanía nos dice que somos unos incompetentes, que no podemos solucionar los problemas. Yo lo que pienso es que somos impotentes, que estamos desbordados por estos problemas y por la complejidad. En este sentido, la gobernanza colaborativa es una forma de gobernar con problemas que nos desbordan. Tenemos una certeza y esa certeza es que sólo no podemos gobernar. La idea clave es esta: solo no podemos, debemos colaborar. El Departamento de Educación, por sí solo, es incapaz de solucionar un problema como la segregación escolar. O el Departamento de Medio Ambiente, en solitario, es incapaz de solucionar el cambio climático. Entonces, algo que en el siglo XX teníamos muy incorporado, la colaboración político-técnica como solución a los problemas políticos, estalla por todas partes. Nos damos cuenta que somos impotentes para solucionar los problemas y los retos de nuestra era. Aquello que nos servía en el siglo XX no nos sirve ya.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“Me habéis planteado diferentes formas de gobernanza colaborativa. Lo habéis ilustrado con la metáfora de las tartas. Las tartas ilustran diferentes formas de gobernanza colaborativa. En alguna, la decisión última siempre recae en el gobierno. En otra, la decisión recae en los actores territoriales. Y en otra se construye la gobernanza entre todos los actores. Yo creo que la metáfora está muy bien. Aun así, yo creo que hay un solo modelo de gobernanza colaborativa. En mi opinión, la decisión siempre debe recaer en el gobierno. Como hemos visto en el caso de las prisiones o en el caso de las cuencas hídricas. Esto no quiere decir que no hay que plantearse cómo se toman las decisiones. Hay que renovar las formas de la toma de decisión. Pero, las decisiones las debe tomar el gobierno legítimamente elegido. La raíz del término gobernanza es gobierno. En esto soy un poco radical. La gobernanza colaborativa no es dejar de gobernar, sino gobernar de otra manera. En esto soy muy claro. Ahora bien, las características de la gobernanza colaborativa difieren*

*sustancialmente de las de la gobernanza tradicional. ¿Cuáles son las características del modelo de la gobernanza colaborativa? ¿En qué difieren de las de la gobernanza tradicional? Las formas tradicionales de gobernar se caracterizan por dos cosas. Una es estructural y la otra es de carácter dinámico. El gobierno tradicional es estructuralmente una pirámide. Existe una jerarquía que se debe cumplir sí o sí. En cambio, la gobernanza colaborativa se organiza en red. Es una forma de ecosistema. Un sistema que está vivo.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“Voy a daros un ejemplo para que lo visualicéis mejor. No sé si vosotros aquí habláis o habéis trabajado sobre la educación 360. Pero, por lo menos en Cataluña ha habido un debate muy importante sobre este tema. En Cataluña existe un problema con la educación: segregación escolar, fracaso escolar, desigualdades, etc. Después de hacer varios estudios, algunas personas se dieron cuenta que la segregación y las desigualdades no solo se debían a la propia escuela, sino que había que tomar en cuenta todas las actividades extraescolares que los niños hacían: clases de inglés, deportes, instrumentos musicales, viajes, asistencia a museos, etc. Los niños de pocos recursos no podían atender a estas actividades extraescolares. Por el contrario, los niños de entre 12 y 14 años de más recursos acumulaban más de 6000 horas de actividades extraescolares. Se dieron cuenta que actualmente se da más segregación escolar fuera de la escuela que dentro. En este sentido, las políticas iban dirigidas a equilibrar esta desigualdad. Pero, ¿cómo se puede hacer una política más igualitaria? La respuesta fue el programa Educación 360. En esta política, además de las escuelas, se tenían que incorporar a las academias privadas, a las academias de música, actividades de ocio, museos, etc. Y esto supone trabajar en red, mucho más colaborativamente.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“En cuanto al componente dinámico, la gobernanza tradicional funciona a través de procedimientos y protocolos. ¿Qué son los procedimientos? Pues, básicamente, cuando hay un problema, alguien encuentra la solución, lo sistematiza y después las personas obedecen las pautas que se han definido. Y los trabajadores administrativos repiten la tarea una y otra vez. El procedimiento es a la administración lo que la cadena de montaje es a la industria. Estoy hablando de la industria de la época fordista. Un experto en la materia dice que una cosa se hace de una*

*forma. Y el trabajador cumple la orden y ya está. No se espera que el trabajador sea inteligente, ni que sea creativo. Simplemente tiene que obedecer las órdenes y seguir los procedimientos. Así se hará un buen coche. Y en la administración es igual. Frente a esto, la gobernanza colaborativa implica que tengamos que descubrir, de discutir, de dialogar, de pensar y de ser creativos. Hay que descubrir cuál es la solución a través de un diálogo. No se trata de que haya un ingeniero o un experto y que nos diga lo que tengamos que hacer. Es una construcción que se basa en el diálogo. Siguiendo con el ejemplo de la educación, trabajar de forma colaborativa implica discutir el problema de la segregación escolar con los maestros, con las familias, con las academias privadas, con los agentes sociales, con los niños, etc.”*



Quim Brugué sigue con su intervención. *“Pasar de la gobernanza tradicional a la gobernanza colaborativa puede ser muy incómodo. Cuando sólo hay que seguir los procedimientos, todo es muy cómodo. Es seguro. Se sabe lo que hay que hacer. Pero, si estamos en una red, no sabemos quién manda, y además tenemos que descubrir la*

*solución entre todos, la cuestión se hace más complicada. En estas tierras conoceréis muy bien a Daniel Innerarity, que dice: hay que partir del no sé. Hay que decir: no sé lo que hay que hacer para gestionar el cambio climático. Es cierto que es incómodo, porque es aceptar la incertidumbre del no saber. Pero, debemos partir desde ahí. Ahora bien, hay que buscar un equilibrio entre la comodidad y la incomodidad. Un político no puede decir que no sabe nada. Hay que tomar decisiones y para ello hay que saber ciertas cosas. Pero, hay que asumir que muchas cosas no se saben, y que es necesario una colaboración con otros para intentar solventar problemas. Es por ello que digo que hay que buscar un equilibrio entre dar respuestas y trabajar en la inseguridad. Yo prefiero hablar de modelos híbridos que modelos puros.”*

*Toma la palabra DFG7. “A mí me ha parecido muy interesante la presentación. El gobierno debe escuchar a los agentes del territorio, dialogar con los diferentes sectores, pero las decisiones tienen que ser del gobierno. Es necesario la colaboración, el diálogo y la escucha, pero también son necesarias unas elites gobernantes. Un gobierno de altas capacidades. Mariana Mazzucato habla de política con mayúsculas. Hay que fortalecer el estado. Pero, es verdad que el gobierno, por sí solo, no puede abordar los grandes retos de nuestra época. Son inabordables. La colaboración hay que hacerlo con criterio, con eficacia, con medidas. Pero, la colaboración es muy importante y la decisión debe recaer en el gobierno. Me ha parecido muy interesante. Muchas gracias.”*

*Toma la palabra el Responsable de Estrategia e Investigación. “Yo me tengo que ir ahora, así que voy a aprovechar para hacer mi intervención. Voy a ser provocativo. Voy a provocar el debate. Yo tengo una opinión sustancialmente distinta sobre que el gobierno debe ser el único que tome las decisiones. Estoy de acuerdo con que hay que abrir espacios para el diálogo, colaboración o debate. Pero, no tengo claro que el único que pueda decidir sea el gobierno. Es decir, que la decisión sea exclusivamente del gobierno. Es verdad que el gobierno debe establecer unas garantías y unas condiciones. Pero, en unas condiciones específicas, yo creo que se puede compartir la capacidad de decisión. Yo creo que el espacio público no es sinónimo de gobierno. En el espacio público también conviven la sociedad civil y la sociedad organizada. En este sentido, se produce una interacción entre las instituciones públicas y otros actores del espacio público. Y, en esta*

*interacción pueden surgir espacios de soberanía compartida donde se comparta poder a la hora de tomar las decisiones. En estos espacios se pueden co-crear políticas. En algunos casos, yo creo que es factible que las instituciones cedan parte de su poder y compartan soberanía. Tenemos que tener en cuenta que uno de los problemas que identificamos actualmente es la desafección política. De hecho, la gobernanza colaborativa también responde a esta realidad. La vinculación de la ciudadanía con la política es muy débil. En este sentido, la gobernanza colaborativa busca empoderar a la sociedad.”*

El Responsable de Estrategia e Investigación sigue con su intervención. *“Por otra parte, en Euskal Herria tenemos una tradición política que difiere de la tradición que proviene de la Revolución Francesa. Aquí la soberanía no se ha articulado de una forma jacobina. Ha habido espacios colectivos, públicos, que no venían de la estatalidad. Ha sido una forma de soberanía más difuminada en el territorio. Es decir, una soberanía no concentrada únicamente en las estructuras del gobierno y en el estado. Este es un tema crucial en Euskadi. Es un tema que genera debate. Pero es una posición que nos permite conversar.”*

Toma la palabra Quim Brugué. *“Entiendo lo que quieres decir. Es una visión diferente. Pero, yo creo que hay que ser cautos con palabras como co-creación. Me preocupa la proliferación de este tipo de términos. Al final no sabemos de lo que estamos hablando. Mi hipótesis es que la deliberación y la co-creación no son lo mismo. Desde mi punto de vista, la deliberación se dirige a la elaboración de las políticas públicas. En cambio, la co-creación se dirige a las actuaciones públicas. Voy a poner un ejemplo. El actual Ayuntamiento de Barcelona ha tenido una política climática. Seguramente conoceréis la política de las islas urbanas. Se ha querido prohibir la circulación de los coches en ciertas zonas de la ciudad. Una política que ha generado muchas inquietudes y antipatías. Seguramente no pasaría una votación popular. La presión del coche, como sabéis, es muy fuerte. En este sentido, la alcaldía, en contra de la opinión de muchos ciudadanos, ha puesto una serie de restricciones al coche. En este contexto, el ayuntamiento abre una serie de espacios para la co-creación. Son espacios para la innovación social, en el que una serie de grupos discuten sobre aportaciones concretas para solucionar el cambio*

*climático. O por poner otro ejemplo, en los hospitales se han co-creado soluciones como una aplicación móvil que te permite saber cómo está tu familiar hospitalizado: si está en el quirófano, si ha salido, si está en el post-operatorio, en qué estado está, etc. Es una forma de poseer información sobre la persona que está en el hospital. Esta fue una solución co-creada, que incluso tenía un componente tecnológico. En espacios de co-creación son necesarias un conjunto de conocimientos y técnicas. Se crea una solución o una herramienta. Por eso creo que difiere de un espacio de deliberación. No es la construcción de una política pública. Aun así, me parecen complementarias.”*

*Quim Brugué sigue con su intervención. “El político tiene el compromiso que en un espacio deliberativo se va a impulsar el debate, la escucha y la participación. Y que los gobernantes escucharán y participarán en el espacio deliberativo. Es decir, el responsable político tiene que escuchar sobre la pobreza, cambio climático, el problema de las prisiones, economía, etc. Es un ejercicio de transparencia en el que la persona que toma la decisión escucha y debate junto a otros agentes territoriales. Aun así, la decisión recaería en el gobernante, que está dotado de la autoridad, de la legitimidad y de la responsabilidad de tomarla. En cambio, en los espacios de co-creación los ciudadanos y los técnicos co-crean soluciones de un carácter más técnico, como la aplicación móvil de los hospitales. Además, suelen tener un carácter más experimental. En los espacios deliberativos los técnicos tienen un rol más pasivo. En este sentido, creo se deberían diferenciar los dos espacios.”*

*Toma la palabra DFG7. “Estoy de acuerdo. Yo lo que decía iba en la misma línea. El político debe escuchar antes de ejecutar una política. Pero, la legitimidad de tomar la decisión la tiene el gobernante. Los técnicos normalmente dicen lo que es factible, lo que es posible. Marcan generalmente cual es el límite de la realidad. Y, luego, la decisión la toma el político.”*

*Toma la palabra ECO7. “En mi opinión, los actores territoriales pueden tener un rol en la elaboración de las políticas públicas. Hay cuestiones que escapan a los políticos. En mi opinión, tiene sentido hablar de distintos tipos de gobernanza colaborativa. No sólo existe el modelo que se ha mencionado. Es decir, el modelo que argumenta que la*

*gobernanza colaborativa consiste en una deliberación entre los políticos y los actores territoriales, pero en el que el político tiene siempre la capacidad de decisión. Creo que este es un modelo. Pero, hay otros. Los actores territoriales, junto a los políticos, pueden co-construir una política en un ejercicio de colaboración.”*

Toma la palabra DFG6. *“En mi opinión, que un político no sepa de una cosa u otra no puede derivar en delegar la responsabilidad. La responsabilidad es del político. Por otra parte, considero que hay temas, como la política fiscal, que difícilmente se pueden co-crear. Pero, si considero que tiene sentido co-crear soluciones innovadoras para el fraude fiscal. Hay muchas posibilidades de co-creación en el futuro. Creo que hay múltiples ideas que deberían estar abiertas a la deliberación y a la co-creación. Aun así, es verdad que debería haber límites, marcos y líneas que delimiten qué se debe discutir. Cómo en el tema de las prisiones. Está decidido que vamos a construir varias prisiones. Eso no se discute. Lo que abrimos a discusión es dónde ponerlos, sus peculiaridades, etc. Pero, hay otras, como la mencionada política fiscal, que no deben estar abiertas a la co-creación. Hay cuestiones del gobierno que no se deben compartir. Sobre todo, por tema de responsabilidad. Es decir, si luego resulta que la política es una chapuza, la responsabilidad recaerá en mí. No se puede eludir esta responsabilidad. Creo que es importante. Además, imaginaos que debo co-crear una política fiscal con los empresarios, con los sindicatos, etc. Cada uno intentaría beneficiarse. Yo voy a escuchar a todos, pero luego la decisión la voy a tomar yo. Y la responsabilidad será mía.”*

Toma la palabra ECO13. *“A mí me gustaría añadir un comentario. Antes, cuando se ha mencionado el ejemplo de la Educación 360, se ha dicho que la última decisión recaía en el gobierno. Aun así, el gobierno no era el único que tomó las decisiones. Es verdad que las tomó. Pero, había otros actores como academias privadas, academias de música o museos que también tomaron decisiones. Es decir, los actores del ecosistema también tomaron sus propias decisiones. En este sentido, para que todas las decisiones estén alineadas tiene que haber una deliberación y tiene que haber un diálogo. Creo que es importante señalar esto.”*

Toma la palabra ECO6. *“A mí me gustaría hacer algunos comentarios. En mi opinión la deliberación no solo significa que la decisión la tiene que tomar siempre el gobierno. Se pueden dar soluciones compartidas. Yo creo que no hay contradicción en ello. Y la responsabilidad, igual que la capacidad de decidir, también se reparte.”*

Toma la palabra DFG6. *“En mi opinión, varía mucho según el ámbito. Es decir, no es lo mismo la educación que la fiscalidad. Aun así, creo que siempre se deben establecer unas reglas del juego. Unos límites de lo que se va a discutir y sobre lo que se va a decidir. Si no, se pueden generar muchas frustraciones. Y al final acabas perdiendo la legitimidad.”*



Toma la palabra ECO3. *“El reparto del poder no es repartir todo el poder. El reparto del poder exige requerimientos. Se ha hablado que legitimidad proviene de las elecciones democráticas. Pero, en mi opinión, no es el único espacio donde reside la legitimidad. Hay otros espacios. Está la sociedad organizada, por ejemplo. Además, me hace gracia cuando decimos que el estado está por encima de todo. Hoy sabemos que los mercados mandan a los estados, y no al revés. Lo hemos visto en el caso de las vacunas contra el*

*Covid-19. ¿Quién decide los precios de las vacunas? ¿Las han decidido los estados? Es decir, hay otros actores que influyen decisivamente en los gobiernos. Y el poder que están ejerciendo los mercados no se reparte. Además, aquí, en Euskal Herria, ha existido y todavía existe una sociedad organizada para la acción. Y ahí existe un grado de poder que no se puede obviar. Se ha hablado de que la gobernanza colaborativa es mejor que otras formas de gobernanza porque los problemas de hoy en día así lo exigen. En este sentido, yo creo que tiene sentido la soberanía compartida y el reparto del poder. Repartir el poder entre el gobierno, la sociedad organizada y la ciudadanía.”*

*Toma la palabra DFG3. “También se debería hablar de las estrategias compartidas. Es decir, no solo es compartir un espacio para poder deliberar. También es la construcción de estrategias compartidas entre el gobierno y los actores territoriales. Se alinean con los agentes. Pero, las acciones se reparten entre el gobierno y los actores. Por ejemplo, en nuestro caso, están los centros de referencia. En la nueva movilidad se ha buscado una estrategia compartida con los actores territoriales. Desde Etorikizuna Eraikiz se ha pensado que la crisis de la democracia liberal se debe responder desde una relegitimación de las políticas públicas. Las agendas compartidas cumplen esa función. La gobernanza colaborativa responde a dos objetivos. Uno es trabajar con problemas complejos. Es decir, los problemas que tienen que enfrentarse los políticos son complejos. Pero, por otra parte, los gobiernos tienen que responder a un contexto de desapego de la política. La gobernanza colaborativa tiene que responder a estos dos retos. La colaboración y las agendas compartidas recuperan cierta cercanía entre los ciudadanos y las instituciones públicas. Las políticas públicas tienen que responder mejor a los problemas y tienen que ganar legitimidad. Muchas gracias.”*

*Toma la palabra Quim Brugué. “Creo que es importante hablar sobre los temas que están saliendo. Acabáis de mencionar la crisis de la democracia. Se está hablando mucho sobre la crisis de la democracia. Se ha mencionado, igualmente, que la gobernanza colaborativa responde a la crisis de la democracia y a la crisis de legitimidad que sufren las instituciones públicas. El debate sobre el modelo democrático es antiguo. ¿Quién decide en una democracia? ¿Quién tiene el poder en la democracia? ¿Quién tiene la última palabra? ¿Cómo se gobierna en una democracia? Históricamente ha habido dos*

*tipos de democracia: la democracia representativa y democracia directa. Son dos modelos diferentes. Una forma de democracia se ha identificado con el voto, mientras que el otro con el debate y la participación. Por otro lado, dentro de la democracia representativa hay también dos corrientes: la democracia liberal y la democracia deliberativa. La democracia liberal se basa en la idea que las personas, como seres egoístas, buscan su propio provecho. No quieren relacionarse con las otras personas si no es por su propio interés. En este caso, la tarea de la democracia es valorar las múltiples preferencias individuales y dar por buena la opción mayoritaria. En esta forma de democracia, los individuos no se encuentran unos con otros, ni dialogan sobre temas que afectan a la comunidad. Es una perspectiva que interpreta a la sociedad como un zoo donde diferentes animales, si no fuese por las verjas, se matarían unos a otros. En cambio, la democracia deliberativa parte de la idea de que no somos animales salvajes. Es decir, que como ciudadanos somos capaces de convivir en un espacio con otras personas que no piensan como nosotros. Se asume que los ciudadanos deben debatir, hablar, discutir y deliberar sobre temas que les afectan como tales. Muchas veces habrá desacuerdos, incluso conflictos, pero eso no impide seguir viviendo en la comunidad política como ciudadanos. Innerarity habla de vivir juntos cuando somos diferentes.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“Aun así, muchas veces se argumenta que la democracia representativa, dado que los ciudadanos no intervienen directamente sino a través de representantes, no es la verdadera democracia. Según esta visión la verdadera democracia sería la democracia directa, la democracia ateniense. Esta forma de democracia se basa en la asamblea y en la participación de los ciudadanos en ella. La democracia representativa, en cambio, tiene su origen en la Convención de Filadelfia a finales del siglo XVIII. Y es la forma de democracia que hemos conocido en los últimos siglos. Ahora que la democracia está en crisis, surge la tentación de querer volver a la supuesta democracia auténtica. Es decir, volver a la democracia ateniense. Se argumenta, además, que las herramientas digitales pueden ayudar a generar asambleas democráticas en el espacio virtual. Se ha asumido que actualmente los intermediarios están de sobra. Por ejemplo, la enciclopedia británica era un intermediario entre el conocimiento científico y la ciudadanía. Pero, eso con Wikipedia ha perdido el sentido. Siguiendo esa lógica argumental, la democracia representativa habría perdido el sentido*

*en la era del Internet y el voto digital. Los ciudadanos serían capaces de tomar sus propias decisiones políticas, sin la intermediación de los políticos. Aun así, en la realidad esto no resulta nada sencillo. De hecho, se ha demostrado que la participación en estos foros digitales es mínima.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“También habéis comentado la gobernanza como interacción entre instituciones, actores territoriales y sociedad civil. Hay una película, que yo os recomiendo encarecidamente, que se llama Yo, Daniel Blake. Es una película de Ken Loach que ganó la Palma de Oro de Cannes en 2016. Es una película que siempre recomiendo a mis alumnos. De verdad que la tenéis que ver. Intentaré no haceros spoiler, pero creo que explicando la película se entenderá mejor lo que quiero decir. Daniel Blake es un hombre de Newcastle, del norte de Inglaterra que tiene problemas con la administración. Blake es un hombre mayor, con problemas de salud, que no puede trabajar y que además es analfabeto digital. Es una persona que tiene problemas y acude a la administración en busca de soluciones. Y la administración le atiende bien: los médicos, los asistentes sociales, etc. Le prestan ayuda, son generosos con él. Aun así, no le solucionan los problemas. ¿Por qué? Porque cada parte de la administración trata de solucionar el problema individualmente. Pero, su solución requiere la coordinación de diferentes instituciones. Y queda bloqueado en esa falta de cooperación de las administraciones.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“En la película queda patente que falta un diálogo entre las administraciones. Que no cooperan. Es una película que muestra el fracaso de las políticas públicas. Hay que transitar de una óptica sectorial a una óptica de diálogo. Hay que asumir que solos no podemos. Esa es la esencia. Por muy bien que uno lo haga, no se van a solucionar los problemas. Es necesario relacionar con otros puntos del problema, dialogar con otros agentes, y en última instancia cooperar. Es necesario un abordaje global del problema. Aun así, nos cuesta mucho operar de esta forma. Se generan muchas resistencias desde la gobernanza tradicional. Por otra parte, muchas veces argumentamos que la gobernanza colaborativa implica escuchar fuera de las instituciones. Pero yo argumentaría que también hay que escuchar dentro de las instituciones. Es necesario que las instituciones colaboren con los agentes territoriales,*

*pero igual de necesario es que se coopere dentro de la administración. El caso de Blake trata esta problemática.”*

*Quim Brugué sigue con su intervención. “Ahora voy a explicaros un caso concreto en el que trabajé. Es el caso del racismo inmobiliario en una ciudad de 25.000 habitantes de Cataluña. El problema es que había personas racializadas que argumentaban que no podían acceder al alquiler de los pisos por su condición de no-blancos. Es decir, que a la hora de acceder a un alquiler de vivienda existía una discriminación por el mero hecho de no ser blancos. Eran personas negras, magrebíes, etc. Es un tema que pasa en muchos lugares de Cataluña. Los medios de comunicación se hicieron eco de este problema. Y se generó un debate en la ciudad. ¿Cómo se debía solucionar este problema? Había una amalgama de actores que intervenían en este problema: las personas afectadas por esta discriminación, los propietarios, el ayuntamiento, etc. Se inicia un proceso de debate para intentar construir una respuesta. Se parte desde el desconocimiento. No existen protocolos oficiales, es difícil demostrar que se está ante un caso de racismo inmobiliario, los propietarios argumentan su derecho de alquilarle la casa a la persona que quieran, etc. Algunas de las personas implicadas en este problema se reúnen 4-5 horas cada mes. En estas reuniones hablan, discuten, pero también toman unas cervezas y se relajan, se conocen, generan lazos. Después de un año hay unos resultados intangibles: se han generado relaciones de confianza, las personas se han conocido, se ha generado empatía, etc. ¿Se ha solucionado el problema? Evidentemente no. Pero, se ha creado un servicio del ayuntamiento, se ha generado una campaña de sensibilización en la ciudad, etc. El papel del ayuntamiento es crucial. Ha habido un proceso de diálogo, de escucha, de debates, etc. Pero, ahora, la decisión recae en el ayuntamiento. Es verdad que los otros actores, propietarios, asociaciones vecinales, personas racializadas u otros colectivos pueden hacer cosas. Pero, es el ayuntamiento quien va a crear las políticas públicas. Es el ayuntamiento quien tiene el poder, los recursos, el tiempo, etc.”*

*Quim Brugué sigue con su intervención. “Voy a dar otro ejemplo. En la Costa Brava, en Cataluña, había problemas de congestión marítima. Era un problema complejo. Hay múltiples personas y sectores que viven en torno al mar en la Costa Brava: restaurantes, pescadores, empresas de actividad náutica, etc. Todas viven del mar y la necesitan. Pero,*

*con esa misma actividad la están destruyendo. En este sentido, se tiene conciencia de que hay que preservarlo. ¿Qué hacemos? Es un tema verdaderamente complejo. El planteamiento del gobierno es juntar a todos los actores implicados: agentes económicos diversos, academia, expertos en biología marina, organizaciones ecologistas, representantes de sectores, etc. Evidentemente no se ponían de acuerdo. Cada uno tenía perspectivas, intereses o visiones divergentes del problema. El proceso estaba bloqueado. No eran capaces de pasar del hablar a la acción. Aun así, fueron capaces de avanzar en el desacuerdo. Se tomó conciencia de que había que pasar del debate a las acciones concretas. Inmediatamente se asumió que la implicación del gobierno era necesaria. Faltaban recursos, tiempo, y, sobre todo, faltaba dinero. Se calculó que se necesitaban 80.000 euros. El gobierno tendría que tomar algunas decisiones. Estas decisiones no serían del agrado de todos los agentes implicados. Pero, el riesgo era que el proceso no se materializara en una política concreta y que las personas identificarán el proceso como algo inútil. Un proceso donde la gente se dedica a hablar, y no a hacer acciones concretas. El peligro es generar frustración en las personas. En este sentido, las decisiones del gobierno son fundamentales. Hay que tomar las decisiones. Y las decisiones están ligadas a la responsabilidad.”*

Toma la palabra ECO1. *“En mi opinión, hay que aceptar que no se saben muchas cosas. Esto cuesta. Aceptar esto tiene unas implicaciones muy profundas. Muchas veces aceptamos que no sabemos, pero este ejercicio lo hacemos con mucha superficialidad. Si tú le preguntas a una persona de la administración, seguramente te dirá que no sabe todo. Pero, eso no se traduce en nada. El no saber tiene unas implicaciones bastante más profundas. Existe una gran diferencia. Me han parecido muy interesantes los apuntes que has hecho. Por ejemplo, que deberíamos diferenciar aquellos retos a los que tenemos alguna solución. Es decir, algunos retos tienen solución y nosotros sabemos cuál es la solución. Requiere poner en marcha un sistema de trabajo, una serie de procedimientos. Pero, hay otros retos que no sabemos cómo solucionar. Esta distinción me ha gustado. Además, el número de los problemas que no sabemos cómo solucionar va creciendo. Por ejemplo, en el tema de la movilidad sostenible, cambio climático o la pobreza sabemos muchas cosas. Pero, hay otros aspectos de estos problemas que no los conocemos. No*

*sabemos que hay que hacer para solucionar estos retos. Esto implica que debemos buscar nuevas soluciones, nuevos recorridos. Implica abrir nuevas puertas.”*

*ECO1 sigue con su intervención. “Necesitamos una nueva forma de trabajar y de atajar los problemas. En estos casos, debemos pasar del lenguaje del prototipo al lenguaje de la experimentación. Se deberían impulsar soluciones contradictorias. Por ejemplo, impulsar dos soluciones que son contradictorias y probar quién funciona. Todo esto a la vez. Deberíamos impulsar la experimentación activa. Tenemos que saber vivir con la contradicción. Con la convivencia de narrativas diferentes. En mi opinión, Etorikizuna Eraikiz es perfecto para adentrarse por este camino. Se deberían impulsar varios grupos de deliberación que funcionen a la vez, como un sistema fractal. Algunas funcionarán, otras no. Se generarían contradicciones, narrativas distintas. Pero emergerían soluciones prácticas y orientadas a problemas concretos. Por último, me gustaría añadir que en mi opinión el terreno digital ofrece múltiples posibilidades: participaciones en directo, asambleas digitales, etc. Es verdad que tienen sus luces y sus sombras. Pero esto no quita que pueda ser un terreno interesante para experimentar. Muchas gracias.”*

*Toma la palabra Quim Brugué. “La idea de que es bueno no saber no hay que banalizarla. En nuestras organizaciones hay cuestiones que sabemos y hay otras que no sabemos. Muchas veces se dice que en las organizaciones hay dos espacios: el espacio donde se decide y el espacio donde se ejecuta. Yo añadiría que debe haber un tercer espacio deliberativo donde se piensa, se duda, se experimenta, se innova y se debate. Este tercer espacio es muy importante. Estos espacios, podríamos llamarles los espacios del ‘no sé’. En este sentido, es importante que las organizaciones cuenten con este tipo de espacios. Aun así, hay que tener cuidado en no destruir los otros dos espacios. Los espacios para tomar las decisiones y ejecutarlas son tan importantes como los espacios para la experimentación. No hay que sustituir estos dos espacios por los espacios de innovación y experimentación. Son complementarios. También se ha comentado que necesitamos élites políticas. Estoy de acuerdo. Pero, también necesitamos políticos que sean atrevidos. Que tomen las decisiones y se equivoquen. Aun así, la equivocación se tolera poco. Pero, es un tema muy relevante. Hay que multiplicar estos espacios. La cuestión es: ¿cómo incorporar este tipo de espacios? Hay que seleccionar varios procesos*

*deliberativos. Pero, hay que tener cuidado. Muchas veces nos centramos en crear estructuras: grupos de debate, espacios para la participación, etc. Pero, las estructuras no dejan poso. La cuestión crucial es la cultura organizativa. Es por ello que no hay que impulsar experiencias por mero hecho de impulsar las. Hay que impulsar buenas experiencias. Que dejen marca en la organización. Hay que generar experiencias. Es decir, pocas experiencias, pero bien desarrolladas. Yo digo que hay que promover experiencias artesanales, que se impulsen con atención y cariño. Tenemos muchos Powerpoints hechos que los utilizamos una y otra vez. No es lo mismo la política penitenciaria que el racismo inmobiliario. Multiplicar los procesos estandarizados no funciona. Hay que asumir la complejidad. Vuelvo a recalcar la importancia de dedicar recursos, tiempo y cariño a los procesos. Y las experiencias hay que comunicarlas. Hay que hacer una labor de divulgación. Hay que plantar las semillas del cambio en la organización.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“Hay otro tema que me gustaría comentar. Durante mucho tiempo hemos estado hablando del ciudadano como cliente. Esto para mí ha sido un gran suicidio. Los ciudadanos no son clientes. Son ciudadanos tienen sus derechos, pero también tienen sus obligaciones y sus responsabilidades. No son clientes que tienen derechos como tales. Esta interpretación ha sido un gran error. Otra de las cuestiones que ha salido son las plataformas digitales. Es verdad que es un tema que no se puede obviar. Pero, las plataformas digitales no son la solución a todo. Por ejemplo, tanto en Barcelona como en Madrid se han impulsado varias iniciativas digitales de participación ciudadana. Han sido un fracaso total. Solo participaron informáticos. La participación ha sido bajísima. Y es que presencialmente suelen participar más personas. No participan las masas. Muchas veces se quiere recuperar la democracia asamblearia de los antiguos. Pero, se obvia que la democracia directa ateniense era muy elitista. Solo participaban los ciudadanos. Es decir, si eras mujer, esclavo o migrante no podías participar en la asamblea. Es decir, la mayoría no participaba en la asamblea. La democracia digital es muy elitista. Solo participan los que ya están ahí. En este sentido, hay que tener cuidado con no estar demasiado fascinados por la democracia digital. Eso no significa que no se deban utilizar las plataformas digitales, No estoy diciendo esto. De hecho, en casos concretos puede tener cierta utilidad. Sólo que hay que tener cuidado en*

*no caer en la fascinación. Además, en estos espacios se suele acabar hablando de cuestiones meramente digitales: software libre, informática, etc. Es decir, raramente se aborda la pobreza energética, las prisiones, las cuencas hídricas, los problemas litorales, etc. Primero hay que establecer lo que quiere solucionar y ya se verá si las herramientas digitales son válidas o no.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“Vuelvo a recalcar que en los procesos donde van a participar varios actores implicados en el problema, es importante demarcar el límite de lo que se vaya a debatir. Considero que hay que poner límites al debate público. Antes de empezar el proceso hay que decir: ‘se quiere debatir esto, pero no esto y esto’. Es importante, porque si no se generan muchas confusiones y al final se genera mucha frustración. En los procesos en los que participo, antes de empezar con nada, me gusta reunirme con los responsables políticos y les preguntó sobre lo que quieren discutir y sobre lo que no es objeto de discusión. Por ejemplo, en el tema de prisiones, había la posibilidad de que se debatiera la misma política de hacer más prisiones. Pero, eso no era objeto de discusión. Lo que había que discutir era donde poner las prisiones. Además, el gobierno partía de unos principios ideológicos que tampoco eran discutibles: que el objetivo del sistema penitenciario es la reinserción, que no se debe castigar a las familias, etc. O, en el caso de las cuencas hídricas, que no se contemplaba la desviación del río Ródano. Es decir, que se tenía que trabajar sobre las cuencas de Cataluña. Estas cuestiones no se podían debatir. La deliberación partía desde ahí. O, en el caso del racismo inmobiliario, que los propietarios decidiesen excluir estaba fuera de la discusión. También podría darse el caso que al final se acabase discutiendo sobre la dificultad que tienen los jóvenes de acceder a una vivienda. Esta una discusión interesante y extremadamente relevante. Pero, no para aquella ocasión. En este sentido, se tenía que debatir sobre unos puntos que habían sido definidos previamente. Estos puntos no se tienen que discutir. Hay que delimitar sobre lo que se va a hablar.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“En la política hay que ser valiente. Y esto implica decir no a muchas cosas. E implica definir cuestiones que no se pueden discutir. Por ejemplo, la incineradora en Gipuzkoa o las prisiones en Cataluña. Aunque se abre un proceso de debate y participación ciudadana, su construcción no se puede discutir. No se*

*puede discutir todo. Mi tesis es que un debate demasiado generalista genera muchas frustraciones. En este sentido, insisto en la importancia de poner límites a las cuestiones que se vayan a debatir. Es un proceso crítico, muy relevante. Este trabajo previo podrá marcar el éxito o el fracaso del proceso.”*

Toma la palabra DFG7. *“Estoy totalmente de acuerdo con lo que se ha dicho. En el tema de los residuos se pasó por todas las fases que has mencionado.”*

Toma la palabra Quim Brugué. *“Cuando se ponen límites, muchas personas reaccionan diciendo que se está coartando la libertad. Pero, eso no es así. La responsabilidad del gobierno es solucionar ese problema y para ello es necesario establecer un marco previo. Es decir, poner límites. Es incómodo, es verdad. Pero, es imprescindible. En un momento se extendió la tesis del ciudadano-cliente. El cliente nunca tiene límites, mientras que el ciudadano sí que los tiene. Por ello, poner límites es imprescindible. Poner límites es parte de la pedagogía.”*

Toma la palabra ECO7. *“En determinados casos es muy difícil poner límites.”*

Toma la palabra Quim Brugué. *“En la teoría es fácil. Pero, en la práctica es muy difícil. En mi opinión, es muy importante que las reglas del juego estén claras desde el principio. Si el proceso empieza a desarrollarse antes de establecer las reglas, y estas empiezan a establecerse en la medida que avanza el proceso, normalmente emergerán problemas. Enrarece el proceso. Si pasa esto, muchos de los participantes podrán pensar que las cartas estaban amañadas desde el principio. En contra, si los límites están claros, cada participante conoce las reglas del juego desde el principio. La clave del éxito está en la fase previa y posterior del proceso. En la fase previa, si no se establecen bien los límites, el proceso está condenado al bloqueo. Aun así, si el proceso ha ido de maravilla, pero no se han acordado las decisiones políticas posteriores, se genera mucha frustración. Por poner el ejemplo del debate sobre el entorno litoral de la Costa Brava, por muy contentos que estén los actores con el debate sobre economía marina, daños ecológicos y restauración del litoral, sino se toman unas decisiones posteriores, los actores desarrollan una sensación de fracaso. Esto es igual de peligroso que no poner límites. A*

*menudo ponemos mucho énfasis en el proceso, sin darle importancia a las fases previas y posteriores. Aun así, son cruciales para el éxito del proceso.”*

*Quim Brugué sigue con su intervención. “Voy a poner un ejemplo concreto para ilustrar lo que quiero decir. Participe en un proceso de regeneración urbanística. El objetivo de este proceso era definir como se iban a unir dos puntos de la ciudad. Lo que se debatía era como unirlos, no si había que unirlos o no. Aun así, en el proceso participó una asociación de vecinos que se manifestaba en contra de la conexión de estos dos puntos. El ayuntamiento no contemplaba el no a la conexión. Aun así, una asociación que se organizaba en contra del proyecto participo en el proceso. ¿Qué paso? Que la asociación de vecinos convenció a otros actores que la conexión era un error. Así, a la mayoría de los participantes del proceso se volvió en contra de la conexión. Pero, el ayuntamiento estaba decidido e hizo la conexión. Se generó muchísima frustración y este proceso generó muchas heridas. En este sentido, si hay organizaciones, personas o asociaciones que no acepan los puntos básicos del proceso, es mejor que no participen. Es decir, si no estás a favor de la conexión, no participas en el proceso. Así de simple. Porque el ayuntamiento está decidido a hacer la conexión y si participas para bloquear esta decisión, es mejor que estés fuera. Si participas y al final no consigues tu objetivo, te sientes engañado, te frustras. Hay que articular los límites. Esto no se hace arbitrariamente, ya que el gobierno es la autoridad legítima. El gobierno está ahí porque ha ganado unas elecciones con un programa. Está legitimado para hacer lo que ha propuesto. Un amigo mío decía que es importante ir con la mente abierta, pero no vacía. Los gobiernos tienen un programa y tienen previsto resolver unos problemas. Escuchan a los actores, pero sin tener la mente vacía.”*

*Toma la palabra ECO1. “Ha hablado de procesos y de pasos. Pero, estos pasos implican que veamos el proceso como algo lineal. Y muchas veces esto es imposible. La complejidad nos impide operar de forma lineal. Los procesos pueden ser circulares. En el ejemplo que has puesto sobre la asociación de vecinos en contra de la conexión, ¿cuál era su razón? Porque tendrían alguna razón para oponerse al proyecto. Quisiera saber al respecto.”*

Toma la palabra Quim Brugué. *“Es verdad lo que dices. Algunos procesos son circulares y dificultan seguir unos pasos o secuencias.”*

Toma la palabra ECO1. *“Me gustaría hablar sobre una figura que creo que es interesante: la figura del conector comunitario. Tiene un perfil profesional propio, pero suele estar conectado con diversos espacios, comunidades y sectores. Por ejemplo, el sector privado, instituciones públicas, comunidad, etc.”*

Toma la palabra Quim Brugué. *“Es muy interesante la figura del conector. Está relacionada con una forma de liderazgo. Venimos de modelos y de liderazgos tradicionales. Se han promocionado perfiles individualistas, pero ahora necesitamos otro tipo de perfil. Ahora tenemos que hacer todo entre todos. Se habla mucho de redes. Pero a mí me gusta decir que a las redes les falta cabeza y les falta corazón. Les falta el impulso del corazón, y les falta las órdenes que da la cabeza. En este sentido, necesitamos perfiles para impulsar, movilizar y dinamizar las redes. Se habla de liderazgos relacionales. Es una forma de liderazgo que parte del ‘no sé’. Es decir, no es un liderazgo que te proporciona respuestas. Es un liderazgo que articula voluntades, que dinamiza redes. Que sabe escuchar y que es modesto. Pero, esto no significa que sea un liderazgo débil. De hecho, tiene que ser un liderazgo capaz de unir voluntades y ponerlas en marcha. Muchas veces se pone el ejemplo de Pascual Maragall. Se dice de él que era un mal gestor pero que era un seductor. Maragall fue capaz de seducir a muchos agentes. Él tenía una visión de la ciudad y fue capaz de transmitir esa visión a los agentes y a los ciudadanos. Fue capaz de seducir con esa visión. Fue un visionario y un seductor. Fue capaz de establecer puentes entre actores. Pero, no siempre disponemos de estos liderazgos. En la literatura se suele hablar de tres tipos de liderazgo: autoritario, carismático y el liderazgo-puente. Ahora se habla de un liderazgo femenino. Necesitamos más liderazgo femenino. El modelo machote ya no funciona.”*

Toma la palabra DFG6. *“Relacionando con lo que estás diciendo, en la Diputación hemos promocionado el liderazgo facilitador. Hemos hechos diversos ejercicios para promover el liderazgo relacional o facilitador. Para nosotros es fundamental.”*

Toma la palabra Quim Brugué. *“Una metáfora que suelo utilizar a menudo es la recogida de los niños. Suelo comparar mi estilo de recogida con la de mi mujer. Tenemos tres hijos. Y tengo que decir que tengo mucha experiencia recogiendo a los niños. Soy un perfil muy profesional. Tengo un objetivo muy claro: sacar a los niños lo más rápido y lo más eficientemente posible. Concentro toda mi atención en llevar a cabo esta tarea. No me dejo distraer por nada. Entro al colegio, cojo a los niños y nos vamos a casa. Tardo dos minutos en sacarlos de la escuela. Si trabajase en la administración, me darían el premio al mejor funcionario cada semana. Mi método se centra en la eficiencia. En contra, mi pareja tarda 45 minutos. Habla con unos, con otros, conoce a los padres de los amigos de nuestros hijos, conoce a los profesores. Se para a hablar con todos. Y ahora os pregunto: si vais a contratar, ¿a quién contrataríais? ¿A mí o a mi pareja? El patio de la escuela es como un ecosistema. Yo trabajo con la máxima eficiencia. ¿Cómo lo consigo? Mi estrategia es ser muy simple. Soy un especialista en la extracción de niños. Entro a la escuela, cojo a mis niños y me voy. Ahora bien, si alguien me pregunta qué está pasando últimamente en el comedor yo no tengo ni la más remota idea. ¿Y los extraescolares? No sabría de nada más allá de la extracción de niños. Si algún día faltó, es muy fácil mi sustitución. Contrato a otro especialista, le explico cómo lo hago yo, y sería capaz de replicarlo sin ningún problema. Aun así, mi mujer sería irremplazable. Ella tiene una red, ha generado relaciones de confianza. Conoce a los profesores, conoce los problemas de los niños, ha generado relaciones de confianza con otros padres. Este tipo de perfiles suelen ser mucho más innovadores. Generan inteligencia colectiva. Son capaces de movilizar el ecosistema. Son capaces de generar soluciones, de que los actores lleguen a acuerdos, etc. Pero, el problema es que están cerrando las escuelas y los padres tienen que recoger a los niños fuera del colegio. Esto es un problema, porque ya no se generan las relaciones de confianza, la red se interrumpe. En este sentido, hay que reivindicar este tipo de espacios. Necesitamos este tipo de espacios para que personas distintas dialoguen, hablen. En definitiva, para que se encuentren. Para solucionar problemas complejos son necesarios este tipo de espacios.”*

Quim Brugué sigue con su intervención. *“Los espacios permiten la generación de confianza. En el caso del racismo inmobiliario, el proceso permitió que entre diversos actores se generasen relaciones de confianza. ¿Se solucionó el problema? No. Pero, la*

*confianza ha permitido el avance de ciertas cuestiones. Mi reticencia a las plataformas digitales está relacionada con esto. El espacio digital no permite que se generen este tipo de relaciones. Somos sociedades complejas con problemas complejos. Necesitamos conocernos, fraternizar entre nosotros, generar lazos personales. Necesitamos mirarnos a los ojos, encontrarnos. Para construir una sociedad sólida, necesitamos espacios donde podemos vernos, discrepar, debatir, hablar, generar confianza. Se ha hablado de la importancia del capital social. Para ello son indispensables este tipo de espacios. Uno de los mayores problemas de la sociedad y democracia americana es que no tienen espacios para encontrarse. En este sentido, creo conveniente promover este tipo de espacios. Hay un libro, de Eric Klinenberg, que se llama Palacios del pueblo, donde el autor reivindica que la democracia no solo se basa en procedimientos y valores, sino también en espacios donde la ciudadanía pueda juntarse, hablar, discutir, etc. El fracaso de la democracia americana podría residir en que la sociedad americana ha dejado de encontrarse. Es un libro muy bueno, totalmente recomendable. La tesis viene a recordarnos que, sin algo de roce, es imposible construir comunidad.”*

Toma la palabra ECO13. *“Nosotros hemos utilizado el concepto de liderazgo relacional. Este concepto lo cogimos de tu trabajo. Y estoy de acuerdo que se tiene que seducir. Pero, este concepto suele generar ciertas resistencias o incomodidades. Me acuerdo que en aquel entonces estábamos trabajando con un autor noruego y que cuando utilizábamos este concepto nos preguntaba si ese concepto era el más adecuado. Nosotros le decíamos que no pasaba nada, que no era un concepto raro. Pero, es un concepto que puede generar incomodidades. O, según en qué espacios puede sonar raro. Nosotros aquí incluso hemos hablado de amor. Yo estoy de acuerdo que ese cariño, los roces o la seducción juegan un papel muy importante.”*

Toma la palabra Quim Brugué. *“En el caso de las prisiones, el contacto fue determinante. Cuando una persona habla para su público, normalmente la empatía escasea, todo parece muy claro. Todos le dan la razón a la persona que argumenta. Pero, cuando nos mezclamos con otras personas que a priori no están de acuerdo con nosotros, es más difícil exponer nuestras razones. Hay más argumentos, hay más visiones del problema. Por ejemplo, en el caso de las prisiones, había directivos de prisiones, pero también*

*familiares de presos, diferentes colectivos, etc. ¿Se solucionan las cosas? Es difícil solucionarlos. Pero se genera confianza, se establecen lazos y desaparece una excitación dogmática. Se genera una economía moral del desacuerdo. Explicar tus razones a otras personas no es abandonar tus posiciones. Sino es respetar a las demás posiciones.”*

Toma la palabra el Responsable de Estrategia e Investigación. *“La gobernanza colaborativa no solo es una cuestión de eficacia. Es decir, la democracia no solo es que te den un buen servicio. Tiene que ser algo más. Y esto está relacionado con los intangibles. Un sistema no solo aguanta porque es eficiente o responde a las necesidades de sus ciudadanos. Aguanta y prospera porque los ciudadanos están vinculados al sistema. Uno de los grandes retos que tenemos es que la población está desvinculada de la política y de las instituciones. Y eso no se resuelve solamente haciendo las políticas más eficientes. Hay que impulsar maneras distintas de relación entre las instituciones y la ciudadanía.”*

Toma la palabra Quim Brugué. *“Esta forma de vinculación también cambia el objeto. Por ejemplo, cuando el ayuntamiento acepto debatir sobre el racismo inmobiliario, admitió que este problema sí existía.”*

Toma la palabra el Responsable de Estrategia e Investigación. *“Yo lo que estoy diciendo es que como gobernante quiero dar un buen servicio, pero también quiero que me quieran. Es un poco extraño esto. Pero, yo quiero que me quieran. Si me quieren, se establece un vínculo de confianza. Y si existe esa confianza también hay más margen para pedir a esa comunidad. Esa cohesión social permite que haya esa confianza, que es bidireccional. Si existe esa confianza, la ciudadanía desarrolla una comprensión mejor del hecho político. Por ejemplo, el grupo que está reunido hoy aquí lleva 2 años reuniéndose. Desde que empezamos hemos desarrollado un alto grado de confianza. ¿Se podría preguntar para que sirve este grupo? Además de otras cosas, sirve para generar relaciones de confianza. Sirve para articular comunidad y avanzar en las soluciones comunitarias. Activas capacidades en la comunidad. Para mí no es suficiente con proporcionar servicios. Tiene que haber algo más. La gobernanza colaborativa no es solo una cuestión instrumental. Tienen que ser algo cualitativamente diferente. Por ejemplo,*

*yo no quiero vivir en una comunidad donde si de repente no hay recogida de basura, la gente empieza a matar a los políticos. Yo quisiera vivir en una comunidad donde si pasa eso, los ciudadanos piensen: 'seguro que habrá pasado algo; ya se solucionará'. La ciudadanía actual se comporta como un sujeto de derechos, sin tener ninguna obligación con la comunidad. Se reclaman derechos, pero el sujeto no se liga con ninguna obligación a esa comunidad que le proporciona los derechos y servicios. Vivimos en sociedades complejas y son necesarios profundos cambios en esta relación ciudadanía-instituciones."*

Toma la palabra Quim Brugué. *"Con esta última intervención me he acordado de una metáfora. Los niños no nos suelen querer porque les establecemos límites, les obligamos con cuestiones para ellos aburridas, etc. Yo pienso que la política es algo parecido. La política debe intervenir en una realidad contradictoria, llena de intereses. La política transforma la realidad, y con ella toca a múltiples intereses. Genera incomodidades. Es difícil que te quieran. La diferencia entre un servicio y la política es que con un servicio quieres que te atiendan, pero con una política quieres que transformen la realidad. En este sentido, es difícil que te quieran. Antes, en el descanso, hemos estado hablando del tema de los residuos. ¿Es una buena o mala política? Ha transformado la realidad y ello ha generado múltiples controversias, incomodidades y divergencias de intereses. Esto es la política. Yo suelo decir que el buen político es quien frustra a la sociedad. Equilibra intereses diversos. Es por ello que el político va a ser difícilmente alguien querido. Los políticos están en su puesto para decir que no, para articular respuestas a problemas complejos, etc. Es una tarea difícil. El político tiene que educar al ciudadano en el no. Es como con la metáfora del niño. Hay que educarle en el no y en el límite."*

Quim Brugué sigue con su intervención. *"Hay una autora, Margaret Canovan, que dice que la democracia tiene dos almas, que además son contradictorias. Una pragmática y otra redentora. La democracia es que nos recojan la basura, atiendan nuestras enfermedades, construyan autopistas, cuiden de nuestros mayores, limpien la calle, eduquen a nuestros hijos, etc. Todo esto lo más eficientemente y mejor posible. Pero, la democracia es más que esto. De lo contrario, sería demasiado frío. Sería prácticamente una cuestión técnica. Si ponemos demasiado acento en esta vertiente de la democracia,*

*acabamos muriéndonos de congelación. Y uno de los problemas de nuestra democracia es que hemos muerto de congelación. Una de las amenazas de la democracia es la tecnocracia. Es decir, el gobierno de los técnicos. Este es un peligro real que hemos vivido estos últimos años. La democracia debe ser algo más. Pedimos algo más a la democracia. Esta parte de la democracia está ligada a nuestros corazones. Aquí el problema es morirnos de un calentón. Si ponemos demasiado acento en este aspecto de la democracia, lo que tenemos es el populismo. La democracia no puede renunciar a ninguna de sus almas. Tiene que combinar las dos. En ocasiones será más fría, mientras que otras veces será más caliente. Pero, hay que tener cuidado en no poner demasiado acento en una vertiente, olvidándose de la otra. Además, es un dilema irresoluble. No se puede solucionar como tal. Existe una tensión que es insuperable. Siempre habrá peligro del tecnocratismo y del populismo. Hay que vivir con ella. Hay que buscar equilibrios difíciles. Gobernar es un arte, no una técnica. Es algo delicado. Pero, a la democracia hay que quererla en su fragilidad. Siempre será atacable en su fragilidad. Pero, si queremos fortalecerla acentuando solamente una de sus almas, nos la cargamos. Y con esto de los equilibrios inestables acabo mi presentación. Todavía tengo muchos puntos que hablar. Así me invitáis otra vez. Muchas gracias.”*

## 5. Valoración y cierre de la sesión

Toma la palabra la Diputada de Gobernanza. *“Ante todo, agradecer a Quim Brugué por participar en esta sesión. Para nosotros ha sido un enorme placer. Ha sido una sesión verdaderamente estimulante. Seguiremos trabajando sobre estas cuestiones, que para nosotros son muy importantes. También quisiera agradecer a todas las personas que habéis participado en esta sesión. Os quiero recordar que tenéis que rellenar los formularios de evaluación. Ya sabéis que para nosotros es de gran ayuda. Por último, la próxima sesión será el 24 de octubre. Muchas gracias a todos. Hasta la próxima.”*

## 6. Anexos

### a. Documento de trabajo nº22

#### THINK TANK

Documento de trabajo nº 22. Proceso de deliberación sobre nueva cultura política  
EL DIÁLOGO CON LAS PERSONAS EXPERTAS COMO MÉTODO PARA DESTILAR EL  
PENSAMIENTO DEL GRUPO SOBRE LA GOBERNANZA COLABORATIVA  
(15 de septiembre de 2022)

#### **Introducción**

Entre septiembre de 2021 y mayo de 2022 el grupo de deliberación reflexionó sobre la gobernanza colaborativa partiendo de los problemas prácticos derivados de tres proyectos: (a) el mapeo de la gobernanza colaborativa en Gipuzkoa, poniendo el foco en la actividad de ayuntamientos y agencias de desarrollo comarcal; (b) el fortalecimiento de la colaboración dentro de la DFG, poniendo el foco en la colaboración entre dos departamentos específicos y (c) la clarificación y fortalecimiento del papel del grupo de deliberación en el ecosistema, experimentando cómo la dimensión individual y colectiva interactúan.

En junio de 2022 el grupo inició una fase de reflexión más conceptual, con el objetivo de: (a) conceptualizar lo que se había aprendido de la práctica y (b) contrastar estos aprendizajes con personas expertas en el ámbito de la gobernanza colaborativa. El grupo definió, en la sesión de junio 5 preguntas relevantes para el desarrollo de la gobernanza colaborativa en Etorikizuna Eraikiz, que se sintetizaron en torno a 1 pregunta clave (véase el Documento de trabajo nº21). Tras una sesión orientada a responder a estas preguntas junto con Quim Brugué el 14 de septiembre, este documento de trabajo recoge algunas aportaciones que se están consolidando en la narrativa de algunos de los participantes del grupo.

Es importante señalar, para entender este documento, que las preguntas planteadas en el anterior documento de trabajo fueron el marco para la reflexión, pero no se respondieron una a una. Más bien, a lo largo del diálogo entre Quim Brugué y los participantes del grupo de deliberación, fueron tomando forma dos discursos. Por una

parte, la perspectiva de Quim Brugué sobre la gobernanza colaborativa, por otra, una posición que Xabier Barandiaran planteó de forma explícita como distinta a la de Quim Brugué y que desarrollaron tanto el propio Xabier Barandiaran como otras personas del grupo de deliberación. Es este diálogo entre dos formas distintas de entender la gobernanza colaborativa, y no cada pregunta concreta, lo que se toma como hilo conductor del documento de trabajo.

Aun así, y aunque no se respondan una a una las cinco preguntas, se podría decir que el debate entre las dos perspectivas se vincula de forma bastante clara con la pregunta que el grupo de deliberación planteó como síntesis de todas las demás:

A través de las elecciones la sociedad otorga poder/responsabilidad a las instituciones públicas. ¿Qué condiciones deben cumplirse para compartir ese poder/responsabilidad sin perder legitimidad política?

Este documento de trabajo presenta los resultados de la reflexión en dos apartados:

- a) Un primer apartado en que se recogen dos formas de interpretar la gobernanza colaborativa que han emergido en el diálogo entre personas expertas invitadas y algunos participantes del grupo de deliberación
- b) Una versión de las formas de gobernanza colaborativa de Etorikizuna Eraikiz planteadas por el grupo de deliberación en el documento de trabajo anterior, matizadas a la luz de los aprendizajes del diálogo con las personas expertas

### **Aprendizajes sobre la gobernanza colaborativa en Etorikizuna Eraikiz**

La reflexión del grupo de deliberación sobre nueva cultura política del Think Tank no se ha producido de forma aislada. Durante el 5 y 6 de septiembre tuvo lugar un seminario sobre el caso Etorikizuna Eraikiz, en el que participaron una parte importante de los miembros del grupo de deliberación. En este espacio hubo un relativo consenso en torno al hecho de que Etorikizuna Eraikiz y su gobernanza colaborativa se están constituyendo de forma *emergente*, dando lugar a un modelo *híbrido* en que conviven varias formas de gobernanza colaborativa. Esta naturaleza emergente se ha considerado como una fortaleza.

Este marco emergente e híbrido permite entender las dos perspectivas de la gobernanza colaborativa que se plantearon en la sesión del 14 de septiembre como distintas, pero complementarias. Ambas pueden constituirse como parte del modelo híbrido de Etorikizuna Eraikiz.

La mayor parte de los expertos invitados al seminario citado (explícitamente Jacob Torfing, véase memoria de las sesiones), y el propio Quim Brugué enmarcaron la gobernanza colaborativa como un proceso que se desarrolla en el marco de la democracia representativa, cuando un gobierno delibera con la ciudadanía u organizaciones del territorio para posteriormente tomar decisiones que afectan a las políticas públicas. En este caso se entiende que la soberanía que legitima la toma de decisiones es la depositada por la ciudadanía, a través de las urnas, en el gobierno. Lo que garantiza el carácter democrático del proceso es que el gobierno mantenga la decisión final, asegurando que ésta se tome priorizando el bien común, y no los potenciales intereses de las personas u organizaciones participantes en el proceso de deliberación.

Etorkizuna Eraikiz tiene ejemplos de este tipo. Uno de ellos es la gobernanza colaborativa del grupo de deliberación sobre los futuros de los estados de bienestar, en el que, a petición de los propios participantes, se ha elaborado para todo el think tank un código ético en el que se clarifica que la responsabilidad última de las decisiones tomadas por el gobierno es del gobierno, incluso en los casos en que dichas decisiones estén influidas por la deliberación con los representantes del ecosistema de las políticas.

Sin embargo, en ese mismo código ético se recoge un párrafo propuesto por Xabier Barandiaran que introduce una lógica distinta a la hora de interpretar la gobernanza colaborativa. Este párrafo plantea que la profundización en la gobernanza colaborativa puede, en el futuro, llevar a procesos de corresponsabilidad. Ello conllevaría decisiones tomadas de forma conjunta sobre las que todos y todas las participantes asumen responsabilidad. Esta perspectiva fue contrastada con los expertos internacionales en el contexto del caso Etorkizuna Eraikiz y se planteó también de forma abierta en la sesión con Quim Brugué. En ambos casos se planteó que en esta forma de gobernanza colaborativa el gobierno no toma la última decisión, sino que negocia y acuerda las decisiones junto con el resto de los actores del territorio. La respuesta recurrente de las personas expertas ante esta propuesta fue que, si el gobierno no tiene la última decisión, el proceso no tiene la garantía democrática vinculada a la democracia representativa. No hay garantía de que el proceso responda al bien común, por lo que no sería adecuado comprometer fondos públicos en el proceso.

Los miembros del grupo de deliberación que plantearon esta otra forma de ver la gobernanza colaborativa sustentaron sus argumentaciones en la existencia de lógicas comunitarias en las que se constituye otro tipo de legitimidad. En los diálogos del think tank se ha planteado el centro de referencia de Etorikizuna Eraikiz, Badalab, como un caso concreto basado en esta interpretación. La dinámica del grupo de deliberación sobre el futuro del trabajo tiene también, en la práctica, elementos de esta naturaleza. El gobierno trabaja con otros actores territoriales sobre una agenda pública en la que nadie tiene la capacidad de tomar unilateralmente la decisión final. En este marco, la DFG mantiene la decisión final sobre su agenda política, al igual que el resto de los actores mantienen la decisión final sobre su propia agenda. Cada una de estas agendas es, sin embargo, sólo una parte de la agenda pública y la decisión sobre el conjunto de la agenda pública sólo puede ser compartida.

Volvemos ahora a la pregunta central del grupo de deliberación: ¿Qué condiciones deben cumplirse para compartir ese poder/responsabilidad sin perder legitimidad política? Podemos simplificar que la respuesta más repetida entre las personas expertas invitadas fue que la decisión final del gobierno es lo que permite compartir poder/responsabilidad sin perder legitimidad política.

Podemos también afirmar que, con su praxis, Etorikizuna Eraikiz está problematizando esta respuesta y planteando tanto (a) una forma alternativa y complementaria de gobernanza colaborativa en la que el gobierno renuncia a tener la decisión final como (b) una forma en la que simultáneamente el gobierno mantiene la decisión final en su agenda política, pero renuncia a la misma en la agenda pública.

Con ello, la pregunta planteada por el grupo queda abierta para los casos en que se quieren explorar estas aproximaciones que se han descrito como “más comunitarias”. Los casos de Etorikizuna Eraikiz que responden a esta lógica pueden ser fuentes empíricas de aprendizaje al respecto.

Así, podríamos resumir diciendo que el contraste con personas expertas ha permitido al grupo, además de aprender de estas personas, utilizarlas como espejo del propio discurso, clarificando este último. Se ha constatado, además, que las ideas planteadas por el grupo de deliberación no son exclusivamente teóricas, sino que se sustentan también en la praxis de Etorikizuna Eraikiz. Esto abre la posibilidad de plantear una nueva fase de aprendizaje desde la práctica que podría poner el foco en casos como

los citados Badalab y el grupo de deliberación sobre el trabajo del futuro, muy vinculados a la actividad del grupo de deliberación.

### **Sobre las distintas formas gobernanza colaborativa en Etorikizuna Eraikiz**

A la luz del diálogo entre Quim Brugué y algunos participantes en el grupo de deliberación, retomamos una de las contribuciones recogidas en el Documento de trabajo nº 21 en relación con las distintas formas de gobernanza colaborativa de Etorikizuna Eraikiz.

En este documento de trabajo se plantearon tres formas de entender y practicar la gobernanza colaborativa inspiradas en la experiencia de Etorikizuna Eraikiz.

Retomamos esta contribución porque representa en gran medida los aprendizajes realizados en la sesión del 14 de septiembre. Sin embargo, es necesario matizar algunos de sus elementos.

En la sesión de junio en que se presentó la tipología, se propuso cierta linealidad evolutiva entre las mismas. Es decir, algunas se consideraban más avanzadas que otras y se planteaba una evolución de unas a otras.

Si se asume que Etorikizuna Eraikiz que se desarrolla de forma emergente e híbrida, la hipótesis de linealidad entre estas formas pierde fuerza. Parece más lógico interpretarlas como formas distintas de gobernanza colaborativa que conviven dentro del mismo marco, dotando a Etorikizuna Eraikiz de mayor flexibilidad para adaptarse a contextos distintos. Esta idea fue reforzada por Eider Mendoza durante la sesión con Quim Brugué, al señalar que hay que adaptar la gobernanza colaborativa a cada contexto y que no en todos los casos se dan las condiciones para que el gobierno renuncie a la decisión final.

A continuación, se resumen las tres formas de entender la gobernanza colaborativa que el grupo planteó en junio de 2022, adaptadas a los aprendizajes de la sección anterior.

- a) La gobernanza centrada en la capacidad de decidir, los recursos, la estrategia y el liderazgo del gobierno

Se trata de una gobernanza que se enmarca en la agenda política. Se trata de procesos de deliberación que el gobierno abre a la participación de otros actores del ecosistema, pero basándose en las capacidades de decisión, recursos, estrategia y

liderazgo del gobierno. El rol principal de las personas a las que se invita a participar en los procesos es aportar conocimiento.

A través de dicho conocimiento, las personas participantes pueden incidir en las decisiones del gobierno. Sin embargo, la decisión última sobre las políticas recae siempre sobre el gobierno. Siguiendo con los ejemplos planteados en la sección anterior, el grupo de deliberación sobre los futuros de los estados del bienestar respondería a esta interpretación de la gobernanza colaborativa.

- b) La gobernanza centrada en la capacidad de decidir, los recursos, la estrategia y el liderazgo de todos los actores participantes

Se trata de una gobernanza que se enmarca en la agenda pública, que es más amplia que la agenda política. Se trata de procesos en los que todos los participantes, incluyendo el gobierno, aportan no sólo conocimiento, sino capacidad de decidir, recursos, estrategia y liderazgo en torno a problemas que afectan al conjunto.

A lo largo del proceso, los distintos actores pueden incidir en las decisiones mutuas. Sin embargo, cada actor toma, tras la deliberación conjunta, las decisiones que le competen.

El gobierno sigue, por lo tanto, tomando las decisiones sobre sus políticas, al igual que el resto de los actores toma las decisiones vinculadas a su ámbito de actuación, pero dichas decisiones están alineadas en torno a un objetivo común. Un ejemplo que responde a esta interpretación es el del grupo de deliberación sobre el futuro del trabajo.

- c) La gobernanza centrada en la capacidad de decidir, los recursos, la estrategia y el liderazgo del territorio (la comunidad)

Requiere la interpretación del territorio/comunidad como sujeto colectivo que se concibe como algo más que la simple suma de actores territoriales. En este caso, no sólo se incide mutuamente en las decisiones que toma cada actor territorial, sino que se genera un espacio colectivo de decisión, en que existen recursos, estrategias y liderazgos que son del territorio o de la comunidad (no exclusivamente del gobierno). Este es un caso en que el gobierno vincula algunas decisiones sobre su agenda política a la agenda pública compartida, sobre la que no tiene la capacidad final de decisión. Sería el caso en que, según la mayoría de las personas expertas con que se ha



dialogado, es necesario explicitar otros mecanismos de garantía democrática. Un ejemplo que permite reflexionar sobre esta interpretación en la práctica es Badalab.