



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

NUEVA CULTURA POLÍTICA
MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 19

25/05/2022

Contenido

1. Programa	3
2. Lista de asistentes	3
3. Bienvenida	4
4. Presentación de las agencias de desarrollo	9
5. Resultados del mapeo	12
6. Dinámica de grupo	15
7. Cierre de la sesión	17
8. Anexos	19
a. Presentación utilizada en la sesión	19
b. 20. Documento de trabajo	33
c. Programa de la sesión	40

FORO DE DEBATE SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

25 de mayo de 2022, 17:00-19:00h

1. Programa

Tema	Responsable
Bienvenida	Eider Mendoza. Diputación Foral de Gipuzkoa
Presentación de las agencias de desarrollo	Itziar Salaberria. UGGASA, Mancomunidad Urola Garaia
Resultados del mapeo	Naiara Goia. Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu
Dinámica de grupo	Miren Larrea. Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad
Cierre de la sesión	Eider Mendoza. Diputación Foral de Gipuzkoa

2. Lista de asistentes

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. Julen Cocho. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
8. Fernando Tapia. **Universidad del País Vasco (UPV/EHU)**
9. Mikel Irizar. **Eusko Ikaskuntza**
10. Asier Lakidain. **Sinnergiak**
11. Naiara Goia. **Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu**
12. Itziar Salaberria. **UGGASA, Mancomunidad Urola Garaia**
13. Miren Larrea. **Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad**
14. Eva Sánchez. **Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad**
15. Mikel Gaztañaga. **Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad**

3. Bienvenida

La Diputada de Gobernanza abre la sesión. *“Buenas tardes a todos y todas. Como siempre, gracias por acudir y participar en la sesión. Como recordaréis, en abril no tuvimos sesión. La última sesión fue la de marzo. En la sesión de hoy trataremos distintos temas. Antes de empezar, sin embargo, me gustaría hacer una observación preliminar. Hablamos de gobernanza multinivel. Es decir, de la gobernanza que integra a la Diputación Foral de Gipuzkoa, a las mancomunidades y a los ayuntamientos. La gobernanza colaborativa influye en la gobernanza multinivel. Es importante entender qué significa esa colaboración. En ese sentido, en el think tank de hoy contamos con una nueva participante. Una persona experta y experimentada a la vez. Así pues, antes que nada, bienvenida al think tank. Sin duda tu experiencia será muy enriquecedora para el grupo.”*

La Diputada de Gobernanza continúa su intervención. *“La configuración de la sesión de hoy será la siguiente (anexos a; diapositiva 3). Por tanto, en la sesión de hoy trataremos bastantes temas. Antes de dar la palabra a la Facilitadora de Orkestra me gustaría comentar una cosa. En el think tank queremos impulsar la visión sistémica. Es decir, una conexión y una visión sistémica que englobe diferentes think tanks y, en este sentido, en otro think tank, concretamente en el de los cuidados, se propuso el código de buena gobernanza, a la vez que se plantearon diversas inquietudes: el uso del conocimiento co-generado en el think tank, las responsabilidades de los/as participantes, etc. Se propuso ese código para que todos los/as participantes se sientan cómodos y no tengan esas preocupaciones. Este tema lo trataremos más a fondo en la próxima sesión, aunque nos parecía conveniente comentarlo antes, en la sesión de hoy. Por otro lado, se nos han solicitado los criterios de la gobernanza colaborativa de Etorikizuna Eraikiz, y eso está relacionado con esa visión sistémica de la que hablaba antes. Así las cosas, se trata de identificar unos criterios generales sobre la gobernanza colaborativa de Etorikizuna Eraikiz. Cedo la palabra a DFG3, para que profundice en este tema.”*

Toma la palabra DFG3. *“Buenas tardes a todos y todas. Me gustaría ahondar un poco en lo que ha señalado la Diputada de Gobernanza, para que quede claro. Efectivamente, en Etorbizuna Eraikiz tenemos un dibujo un tanto complicado. Existen distintos niveles y espacios de gobernanza en Etorbizuna Eraikiz. Numerosos espacios. Y es importante tener una visión sistémica de todos ellos, lo cual resulta bastante difícil, ya que cada uno de ellos tiene su propio tipo de gobernanza. Existen numerosos modelos de gobernanza. Así las cosas, Etorbizuna Eraikiz está adquiriendo cada vez mayor complejidad. Lo que imaginábamos en el modelo inicial se ha vuelto complejo. Hablamos de Meta-gobernanza. Tiene que haber una coordinación, y hay grupos en esa labor de coordinación. Asimismo, existe una comisión asesora y, además, hay otro pequeño espacio: el laboratorio de gobernanza colaborativa, que reúne a varios representantes de la dirección, así como a algunos investigadores/as y facilitadores/as de Orkestra. Uno/a representa a Orkestra, mientras que el otro/a acude como miembro del ecosistema. La Directora del Laboratorio de Arantzazu también participa en ese grupo. Estamos definiendo la función de ese laboratorio de gobernanza a medida que se avanza en el proceso. ¿Cómo se están desarrollando la visión sistémica y la gobernanza colaborativa dentro de Etorbizuna Eraikiz? ¿Cómo se desarrolla eso en todo el sistema? Quereamos entender y analizar eso. Se trata de identificar las debilidades y las fortalezas, y en este grupo nos hemos dado cuenta de que el think tank juega un papel importante. Eso era lo que quería decir más o menos. Cedo la palabra a la Diputada de Gobernanza. Gracias.”*

Toma la palabra la Diputada de Gobernanza. *“La idea que quería comentar es que lo que hacemos en este think tank vale para toda la Diputación. DFG3 ha citado la importancia del think tank. Y así es. En este grupo se ha concretado la definición de gobernanza colaborativa, se han establecido una serie de criterios, etc. Aunque se trata de aspectos desarrollados en este grupo, se están extendiendo a toda la Diputación. Me gustaría hacer un último comentario. En la sesión de marzo explicamos la actividad que realizamos Nerea Urkola y yo. Se dijo que se había conseguido solucionar un problema complejo que históricamente ha tenido la Diputación. Este grupo le dio feedback a nuestra presentación. Se identificaron varias cosas. Nuestro planteamiento fue que el problema estaba resuelto. Sin embargo, en este grupo se mencionó la posibilidad de que*

surgieran problemas en el despliegue de esa solución. Hemos tenido en cuenta vuestras aportaciones. Por ello, creemos que la figura de los facilitadores/as es muy importante. La Facilitadora de Orkestra les proporcionará formación. Se quiere desarrollar la figura del actor/a-facilitador/a, y se trata de afrontar las dificultades. Lo que quiero decir es que vuestras aportaciones son importantes y las escuchamos atentamente. Con esto termino mi intervención y doy la palabra a la Facilitadora de Orkestra.”



Toma la palabra la Facilitadora de Orkestra. *“Los que estáis aquí desde el principio del proceso recordaréis que al principio en este grupo había deberes de casa. A partir de ahora empezaremos con los deberes. Tranquilos/as, que no os llevará mucho tiempo. Nos gustaría que acudierais a la sesión con algunos trabajos adelantados. Al final de la sesión explicaremos cuáles serán los deberes. Por otro lado, os recordamos que durante la sesión recogemos vuestras evaluaciones, que son comentadas posteriormente en la reunión de coordinación, e introducimos algunos cambios de una sesión a otra. En la evaluación anterior salieron a relucir algunos temas: el uso del euskera en el think tank, la ausencia de gente últimamente, etc. Muchas veces se ha dicho que la lengua natural*

del grupo es el euskera y que eso hay que garantizarlo. Por ejemplo, si viene un experto/a externo que desconoce el euskera, mediante el sistema de traducción. Asimismo, se dijo que últimamente acude poca gente, y por ello en la reunión de coordinación decidimos que habría que movilizar nuestra red antes de las reuniones, para que la gente empezara a acudir a la sesión. Esa preocupación fue compartida por varios de vosotros/as en vuestras evaluaciones. Hoy, por ejemplo, falta poca gente. Faltan tres personas. Y es normal. Pero es cierto que había una preocupación al respecto.”

La Facilitadora de Orkestra prosigue su intervención. *“Por nuestra parte, trataremos de dar respuesta a las inquietudes que salen a relucir en las evaluaciones. En ese sentido, existe otra preocupación que ha surgido en las últimas evaluaciones, y es la necesidad de dar una mayor presencia a la reflexión. Este think tank nació para reflexionar sobre la nueva cultura política y la gobernanza colaborativa, y pasar a la acción, y existen diferentes maneras de aproximarse a dichos conceptos. Algunas de ellas más teóricas y otras, en cambio, más cercanas a la práctica. Como nos gusta decir, con personas expertas y a la vez experimentadas. Sin embargo, es cierto que últimamente hemos trabajado sobre todo con gente experimentada. Así las cosas, hay quien considera que estamos dejando a un lado la reflexión y muestra su preocupación por ello. Cree que la reflexión debe tener una mayor presencia en el grupo. Durante el último año hemos reflexionado sobre la conceptualización, pero ahora mismo estamos inmersos en la acción. Quería dejar constancia de la preocupación manifestada al respecto, y por ello creo que al grupo le vendría bien llevar a cabo una sesión con un experto/a y desarrollar algunos conceptos o marcos, por ejemplo. Si alguien conoce a alguna persona que nos pueda ayudar a desarrollar esa reflexión más teórica, le agradeceríamos nos hiciera llegar una propuesta. Creo que sería positivo para las sesiones recurrir de nuevo a la figura del experto/a.”*

Toma la palabra DFG5. *“Me gustaría decir algo al respecto, ya que fui la persona que incidió en ese tema en la evaluación. Me gustaría exponer mi punto de vista. En la última sesión tuve la sensación de que estaba opinando sobre un tema del que no tengo conocimiento. Carecía de conocimientos para opinar sobre los temas que se habían incluido en el programa. Estaban más relacionados con la gestión de personas, y poco*

puedo decir yo al respecto. O, al menos, poca cosa de provecho. ¿Qué aportación podemos hacer? Estábamos dando opiniones. Pero, ¿hicimos alguna aportación? Esa es la duda que me surgió. Es verdad que la sesión no salió mal, pero me pareció que estaba reflexionando y opinando sobre un tema que va más allá de mi ámbito. Me quedé con esa sensación. Eso es lo que quería decir.”

Toma la palabra la Facilitadora de Orkestra. *“Yo también he reflexionado al respecto y es un tema que debe ser debatido en profundidad. Este grupo tomó una decisión al inicio del proceso, y es que cada uno/a debe impulsar la transformación en su organización. Formamos parte de un ecosistema, y cada uno/a tiene su ámbito, organización o equipo. Algunos/as, en la Diputación. Otros/as, en centros de investigación o en la universidad. Cada uno/a conoce su contexto. Al inicio del proceso se decidió impulsar la transformación en cada una de esas instituciones. Pero en un momento concreto del proceso eso cambió. Ahora todos/as compartimos dos proyectos: transformación de la Diputación y mapeo del territorio. La responsabilidad recae en dos personas, y nosotros/as, como grupo, hacemos el seguimiento de ambos proyectos. Luego, nosotros/as, también como grupo, queremos promover una serie de transformaciones. Como el ecosistema. Todos esos elementos están relacionados.”*

Toma la palabra DFG5. *“La idea que quiero subrayar es que no todos/as sabemos de todo. Eso no es posible. Así que, si yo no sé, o sé poco sobre un tema, no podré decir nada de interés. Voy a decir algo evidente, y es que me pareció que el contenido de la última sesión estaba mucho de nuestro conocimiento. Sobre ese tema, más que aquí, se deberá debatir en otros ámbitos. Sólo quería comentar eso.”*

Toma la palabra la Diputada de Gobernanza. *“Me gustaría comentar algo. Parece que el proceso que hemos desarrollado es sencillo, pero es tremendamente complejo. La Diputación ha tenido un problema histórico y la tensión entre ambos departamentos ha sido un problema tremendo en la Diputación. Y, de una manera u otra, hemos logrado solucionar ese problema. Se ha impulsado la gobernanza colaborativa. Antes no trabajaban juntos, y ahí se ha producido un cambio.”*

Toma la palabra DFG7. *“¿Qué tal? Me gustaría hacer un comentario. Desde una visión multinivel, esta organización cuenta con numerosas experiencias. Desde esa visión se han desarrollado distintos aspectos como el clima, la energía, etc. Existen asimismo estructuras y procesos de gobernanza colaborativa. Me gustaría destacar la gran cantidad de experiencias que hay en la Diputación.”*

Toma la palabra la Facilitadora de Orkestra. *“Más allá de la reflexión, el think tank también apuesta por la acción. La acción concebida como un laboratorio. Ir generando conocimiento e influir, combinando acción y reflexión. Pero, ¿qué acciones se han querido llevar a cabo? Hablamos de dos. Una, orientada a la transformación interna, a la transformación de la Diputación; otra, enfocada al territorio. Pero también es cierto que existen otras experiencias y por eso hemos invitado a la nueva participante que nos acompaña hoy. Creemos que conocer otras experiencias es muy positivo. Cedo la palabra a la Directora de UGGASA, que nos hará una presentación de las agencias de desarrollo.”*

4. Presentación de las agencias de desarrollo

Toma la palabra la Directora de UGGASA. *“Buenas tardes a todos y todas. Gracias por invitarnos a participar en este grupo de deliberación. La presentación que voy a hacer es muy esquemática, exponiendo superficialmente distintos contenidos. Voy a hacer una presentación sobre las agencias de desarrollo, acompañada de un power point para una mejor comprensión del tema. Lo primero que tengo que decir es que vengo de UGGASA. UGGASA es la Agencia de Desarrollo Socioeconómico creada en 1994 por la Mancomunidad Urola Garaia. Algunas agencias de desarrollo de Gipuzkoa fueron creadas por las mancomunidades, mientras que otras son entidades del sector público. La misión de las agencias de desarrollo es contribuir al desarrollo socioeconómico de municipios y comarcas, a través de una estrategia orientada a lograr un posicionamiento competitivo diferencial, identificando líneas estratégicas y proyectos que contribuyan a la generación de valor añadido e impulsando la corresponsabilidad de todos los agentes socioeconómicos implicados. Las áreas de intervención son: emprendimiento, turismo, sostenibilidad, promoción del empleo, etc. Las agencias de desarrollo nacieron en el*

marco de un plan territorial estratégico y desde el principio uno de nuestros objetivos ha sido fomentar el desarrollo socioeconómico. No obstante, ese objetivo se pretendía impulsar en colaboración con los diferentes agentes del territorio; es decir, buscar objetivos comunes con los diferentes actores del territorio y trabajar en torno a esos objetivos.”

La Directora de UGGASA continúa con su presentación. *“En cuanto a la financiación, las agencias de desarrollo cuentan con diferentes fuentes. Por un lado, está la financiación privada; por otro, la financiación pública. Dentro de la financiación pública existen diferentes fuentes. El 45% de la financiación proviene de los ayuntamientos, mientras que la Diputación únicamente financia el 15%, a pesar de la creencia generalizada de que su financiación es mucho mayor. Por su parte, el Gobierno Vasco financia el 20%. Y, por último, Europa, con el 10%. Por tanto, existen diferentes fuentes de financiación.”*

La Directora de UGGASA prosigue su intervención. *“A nivel de Euskadi existen 35 agencias de desarrollo, 11 de las cuales se encuentran en Gipuzkoa. En la presentación (anexos a; diapositiva 11) podéis ver cuáles son. Entre esas agencias de desarrollo existe una gran cohesión y mantenemos estrechas relaciones. Relaciones que se han ido cohesionando y profundizando aún más a partir de 2015, gracias principalmente al Laboratorio de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Aunque cada comarca tiene su agencia de desarrollo, desde el principio hemos querido diferenciar entre agencia de desarrollo y comarca. De hecho, en las comarcas actúan numerosos actores que no son agencias. Así pues, no hay una coincidencia entre agencias y comarcas y eso es algo que hemos querido dejarlo claro desde el principio. Somos actores diferentes y cada uno tiene su responsabilidad.”*

La Directora de UGGASA continúa con su presentación. *“Cada comarca tiene sus peculiaridades, por lo que las estrategias, fortalezas o debilidades de cada agencia de desarrollo son diferentes. Por otra parte, siempre se ha reivindicado el equilibrio territorial como uno de los puntos fuertes de Gipuzkoa, y por ello las políticas y recursos territoriales y autonómicos deben llegar a todas las comarcas. En 2021 se firmó un acuerdo con la Diputación Foral de Gipuzkoa según el cual el rol de las agencias de*

desarrollo debe ser, entre otros, el de establecer las herramientas y estrategias de los ayuntamientos y las actuaciones orientadas al desarrollo socioeconómico de las comarcas y municipios. Asimismo, las agencias facilitan las relaciones territoriales. En la presentación (anexos a; diapositiva 13) podéis verlo con mayor claridad. La verdad es que siempre hemos cumplido ese rol. Sin embargo, el nombre de dicho rol proviene de los investigadores/as de Orkestra. Por otro lado, las agencias de desarrollo no mantienen ninguna jerarquía respecto a los demás actores, y trabajamos con muchos de ellos. Desarrollamos el capital social, diferentes redes y sinergias. Trabajamos con distintos actores y agentes del territorio e intentamos impulsar espacios y relaciones de confianza, ya que es muy importante establecer relaciones de confianza en aquellos ámbitos y espacios donde no hay jerarquía. Y eso se consigue con años de trabajo. Eso significa potenciar la escucha activa, la transparencia, etc.”

La Directora de UGGASA prosigue su intervención. *“Trabajamos con diferentes actores y agentes del territorio. Movilizamos y dinamizamos diferentes fuerzas e intereses del territorio. Queremos generar conocimiento colectivo. Queremos impulsar y desarrollar las capacidades de nuestro entorno, para lo cual buscamos la colaboración con diferentes agentes. La búsqueda de consensos es imprescindible, ya sea a nivel político o técnico, ya que hay que tener en cuenta que existen distintos partidos políticos y hay que trabajar con ellos. Así que intentamos poner en marcha proyectos nacidos del consenso. Mantener esa visión general es imprescindible.”*

La Directora de UGGASA continúa con su presentación. *“Las agencias de desarrollo surgieron en la década de los 80. En cuanto a la naturaleza de sus consejos de administración, tenían su base en la colaboración entre los ayuntamientos y, en algunos casos, los partidos políticos representados en los mismos. A partir del año 2000 se producen varios cambios. Siguiendo la apuesta por el desarrollo endógeno, las agencias de desarrollo empezaron a dar el paso que les permitiría dejar de ser simples prestadoras de servicios y convertirse en dinamizadoras de redes. Se comenzaron a elaborar las políticas de desarrollo de ayuntamientos y agencias con empresas y otros agentes comarcales. Otra fecha destacable es 2013. Ese año las agencias de desarrollo recibieron una invitación de la Diputación Foral de Gipuzkoa para compartir y desarrollar en*

cooperación la estrategia de desarrollo territorial dentro del programa Gipuzkoa Sarean. Se creó la Mesa Intercomarcal. En 2017 se dio otro hito importante. Los consensos alcanzados se recogieron en un acuerdo suscrito por el Diputado General y los Presidentes/as de todas las agencias de desarrollo, institucionalizando la gobernanza. Gipuzkoa Sarean se integró en Etorkizuna Eraikiz, bajo la denominación de LGLab. Hubo un reconocimiento de cada uno hacia el rol del otro, y en 2021 se ratificó el acuerdo. En algunos ámbitos se han desarrollado experiencias avanzadas de gobernanza colaborativa, mientras que en otros no ha sido posible avanzar. Se han dado pasos significativos hacia la interiorización del modelo por parte de las agencias. Esto es en resumidas cuentas lo que quería decir. Gracias.”

5. Resultados del mapeo

Toma la palabra la Directora del Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu. *“Buenas tardes a todos y todas. De tiempo vamos un poco justos, así que voy a hacer mi presentación lo más rápido posible. Lo primero que me gustaría decir es que ha sido el propio proceso quien nos ha traído a esta sesión. Como recordareis, en enero presentamos la acción del mapeo. Por tanto, el objetivo de la sesión de hoy es exponer, reflexionar y debatir sobre la situación general del proceso de mapeo. El objetivo del mapeo ha sido elaborar un mapa de las instituciones e iniciativas que impulsan la gobernanza colaborativa en Gipuzkoa, con el fin de comprender en profundidad su trayectoria y actividad, así como sentar las bases para la creación de una red que englobe a todas ellas. Asimismo, el mapeo ha tenido como objetivos específicos el análisis de la situación y diagnóstico de partida del modelo de gobernanza actual en el territorio, la identificación de retos y oportunidades de despliegue del modelo de gobernanza colaborativa en el territorio, la activación de nuevas dinámicas de consolidación de la gobernanza colaborativa en función de las necesidades y prioridades identificadas en el diagnóstico, etc. Y no son los únicos objetivos. Podéis verlos en la presentación (anexos a; diapositiva 16).”*

La Directora del Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu prosigue su intervención. *“Hemos hecho una primera ronda de análisis y en esta acción nos planteamos varios objetivos. Estamos cumpliendo la planificación y tenemos algunos resultados provisionales. Al principio empezamos con unos ayuntamientos, y hemos ido ampliando las entrevistas a un número de ayuntamientos cada vez mayor. También nos hemos reunido con las agencias de desarrollo y hemos elaborado el diagnóstico de la gobernanza. Así pues, hemos concluido una primera etapa. ¿Y a partir de ahora qué? En cuanto a los siguientes pasos, hemos remitido a algunos ayuntamientos un formulario de contraste y tenemos previsto celebrar dos encuentros con el Departamento de Gobernanza en julio, así como realizar distintas tareas de contraste con él. Como he señalado, hemos trabajado con ayuntamientos grandes y pequeños. Más adelante veremos cómo se puede profundizar en ese trabajo. Por otro lado, se quiere definir una herramienta digital de seguimiento, visualización y dinamización del ecosistema, así como potenciar y dinamizar la red de la DFG en el territorio.”*

La Directora del Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu continúa con su presentación. *“Ya sé que voy un poco rápido, pero vamos justos de tiempo. En la presentación tenéis más detalles, así que explicaré las cosas un poco por encima, sin profundizar demasiado. A continuación, expondré las conclusiones del ejercicio de mapeo. En primer lugar, hay que decir que existen distintas familias políticas y eso hace que haya interpretaciones o formas de entender diferentes. Esa es una de las consecuencias claras que podemos extraer. No todos entienden las cosas de la misma manera. A este respecto, también se observa una diferencia a nivel conceptual: participación, auzolan, etc. Por otro lado, también se ha explicitado la necesidad de una nueva cultura política, y asimismo hemos extraído más conclusiones. Cabe señalar también que han surgido contradicciones a lo largo del proceso. Por ejemplo, muchas veces se ha dicho que tiene que haber más participación. Es algo fácil de decir, pero no se habla tanto de responsabilidades. Así pues, se puede decir que hay algunas contradicciones.”*

La Directora del Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu prosigue su intervención. *“Todos los ayuntamientos nos han dicho que quieren fomentar la participación*

ciudadana. Muchos nos han dicho que necesitan nuevas fórmulas, y esa es una idea que ha surgido en numerosas ocasiones. Nos comentan que la desconfianza hacia los políticos/as está muy extendida y que no saben cómo fomentar la participación y el interés hacia la política. Que les falta acertar en la tecla. Nos han transmitido ese tipo de ideas. Faltan herramientas y capacidades. Por otro lado, nos ha parecido de interés la percepción general existente en torno a Etorikizuna Eraikiz, cómo se entiende Etorikizuna Eraikiz, por ejemplo. Es interesante ver cómo se definen los retos y prioridades de la gobernanza colaborativa a nivel territorial y qué posibilidades se pueden extraer. A lo largo del proceso han surgido ideas muy interesantes para la consolidación de esa comunidad. Asimismo, ha salido a relucir el concepto de auto-complacencia, el peligro de caer en ella. Estos han sido por ahora, expuestos de manera concisa, los resultados del mapeo. Como he dicho, vamos según lo previsto.”

La Directora del Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu continúa con su presentación. *“Me gustaría compartir algunas reflexiones antes de pasar a la dinámica grupal. En primer lugar, existen diferentes formas de entender la gobernanza colaborativa, en la práctica y en la teoría. Por otro lado, el proceso de mapeo nos ha permitido acercarnos a ayuntamientos y agencias de desarrollo. Además, nos hemos dado cuenta de que la cooperación y la gobernanza colaborativa pueden entenderse de diferentes maneras. Existen diferentes puntos de vista y perspectivas, y hemos identificado diferentes niveles de madurez. Existen distintos actores y su comprensión, madurez y perspectivas pueden ser diferentes. Por tanto, la aplicación de algunos criterios debe ser diferente: roles, liderazgo, poder, etc. Con esto termino mi presentación. Ahora, pasaremos a la dinámica de grupo. Las preguntas son las siguientes (anexos a; diapositiva 25). Como siempre, tendréis 40 minutos para debatir en torno a estas preguntas. Rellenad primero por favor las plantillas individuales. Luego, las plantillas de grupo. Por último, el/la portavoz de cada grupo compartirá las ideas más importantes. Gracias.”*

6. Dinámica de grupo

Una vez finalizada la dinámica de grupo, los/las participantes vuelven al plenario.

Primer grupo

El/la portavoz del primer grupo es ECO9. *“En nuestro grupo hemos debatido en torno a algunas preguntas. Creemos que los ayuntamientos no tienen tanta trascendencia, no tienen capacidad. En este sentido, la Diputación tiene una mayor legitimidad. Hemos hablado mucho sobre ese tema. ¿Qué actor tiene mayor legitimidad en el territorio? La idea que ha surgido en nuestro grupo es que la Diputación tiene legitimidad democrática en todo el territorio. Sin embargo, creemos también que debe dejar espacio a otros actores. El Gobierno Vasco, por ejemplo, trabaja en los ámbitos del cuidado y del desempleo. Asimismo, hemos hablado sobre las relaciones de la Diputación con otros actores del territorio: por ejemplo, con las agencias de desarrollo. Creemos que la Diputación debe tener siempre la última palabra, aunque debe escuchar a los demás actores. Antes alguien ha comentado que la Diputación escucha con atención a distintos agentes del territorio. Es decir, tiene en cuenta lo que le dicen, aunque suya es la decisión. Más o menos esas han sido las principales ideas desarrolladas en nuestro grupo. Gracias.”*

Segundo grupo

El/la portavoz del segundo grupo es ECO10. *“En nuestro grupo hemos hablado de muchas cosas. Creemos que el liderazgo corresponde a la Diputación, aunque se trata de un liderazgo compartido. Hablamos de una gobernanza multinivel. La propia iniciativa de Etorkizuna Eraikiz conlleva una idea de gobernanza colaborativa en el que se genera un espacio dialógico con la intervención de diferentes actores e instituciones. Asimismo, uno de los principales objetivos del proceso es construir un liderazgo compartido, aunque no resulta fácil y exige tiempo y esfuerzo. ¿Quién abre los procesos? Creemos que los procesos se van generando en ese espacio dialógico, con un liderazgo*

compartido. Ahí es donde se dan los nuevos ciclos. Lo que decimos es muy normativo y teórico, y somos conscientes de ello. Pero creemos que tiene que existir un espacio común para aprender y actuar, donde se desarrolle la gobernanza colaborativa. Los roles se definirán e implantarán en ese espacio. Esto es en resumidas cuentas lo que hemos debatido en el grupo. Gracias.”

Tercer grupo

El/la portavoz del tercer grupo es ECO3. “Etorkizuna Eraikiz nace del liderazgo de la Diputación. Sin embargo, creemos que tiene que haber gobiernos multinivel. Hemos reflexionado sobre el territorio, y voy a aprovechar la ocasión para decir algo que llevo pensando desde mucho tiempo. Creo que habría que dar un mayor peso a las comarcas, darles mayor legitimidad. Es un aspecto que habría que reforzar. Voy a lanzar una idea: las juntas generales deberían organizarse por comarcas. Luego, podría haber pequeñas unidades de convivencia. Tan pequeñas como se quisiera.”

ECO3 prosigue su intervención. “Por otro lado, en el grupo hemos hablado sobre la toma de decisiones. Creemos que ahí hay un conflicto. Escuchar y compartir, sí. Pero, ¿quién toma la decisión final? Ahí hay responsabilidades legales, por ejemplo. Se pide a los actores que participen en el proceso de deliberación. Allí dan su opinión y se debate entre todos. Sin embargo, ¿hasta dónde llega esa participación? ¿Dónde está el límite? ¿Deben participar también en las decisiones? En ese sentido, deberíamos reflexionar sobre la responsabilidad compartida. Hay que llevar a la práctica la gobernanza colaborativa y hablar de repartir las responsabilidades. Porque si no se rinden cuentas es muy difícil profundizar en esa gobernanza colaborativa.”

Cuarto grupo

El/la portavoz del cuarto grupo es ECO15. “En nuestro grupo ha habido opiniones diferentes. ¿Etorkizuna Eraikiz es un gobierno único o no? Es decir, ¿hay otro gobierno en Etorkizuna Eraikiz? Creemos que, más allá de la Diputación, dentro de Etorkizuna Eraikiz hay otros gobiernos. Por ejemplo, los ayuntamientos. Sin embargo, visto desde

fuera Etorbizuna Eraikiz es la Diputación Foral de Gipuzkoa, o al menos eso es lo que parece. Por ello, debería utilizarse más el término Gipuzkoa y no tanto el concepto de Diputación. Eso está relacionado con lo que ha pasado con las agencias de desarrollo y las comarcas. La legitimidad la tiene la Diputación. Eso es así. No obstante, la Diputación debe facilitar vías para que puedan darse procesos de abajo arriba. Eso es importante. Por otro lado, hemos hablado sobre el liderazgo compartido, ya que a menudo el liderazgo público únicamente recae en la Diputación. Habría que dar más pasos hacia el liderazgo compartido. En cuanto a los roles, tiene que haber una estrategia coordinada, una coordinación con las comarcas. La comunicación debe ser de arriba abajo y de abajo arriba. Gracias.”

7. Cierre de la sesión

Toma la palabra la Directora del Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu. *“Me gustaría señalar un par de cosas para terminar. Para la próxima sesión habrá deberes de casa, que tan solo exigirán entre 10 y 15 minutos. Pero os pedimos que los hagáis. Los deberes se os enviarán mediante un enlace. En los próximos días os llegará un correo con ese enlace. En primer lugar, están los deberes en torno a la gobernanza colaborativa. Nuestro reto es: ¿cómo promover y garantizar que las iniciativas de Etorbizuna Eraikiz se alineen con la gobernanza colaborativa? Os vamos a pasar un cuestionario relacionado con ese tema, para que respondáis a una serie de preguntas. Son preguntas clave. Se os preguntará sobre criterios de gobernanza colaborativa, en un ejercicio de priorización. Queremos saber a qué criterios dais prioridad. Por mi parte, nada más. Cedo la palabra a la Diputada de Gobernanza.”*

Toma la palabra la Diputada de Gobernanza. *“Este grupo lleva tiempo trabajando y ya ha recorrido un camino, y no han sido pocas las aportaciones realizadas. Al hilo del debate suscitado al inicio de la sesión, me gustaría señalar algo. En este grupo intentamos aportar y, como es natural, no siempre tenemos conocimiento suficiente sobre determinados temas. Pero también se puede aportar desde el desconocimiento. Para terminar, me gustaría agradecer a ECO15 su participación en la sesión de hoy. Tu*



visión y experiencia serán muy válidas para el grupo. No os olvidéis de las evaluaciones.

Gracias a todos y todas.”

8. Anexos

a. Presentación utilizada en la sesión

Nueva Cultura Política

Visión multinivel del territorio: ¿qué efectos tiene sobre el ecosistema de políticas que queremos transformar y el grupo de deliberación?

25/05/2022

Bienvenida e introducción

Eider Mendoza

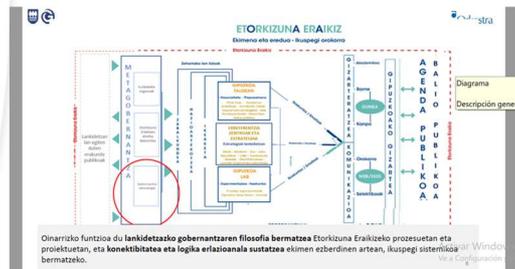
Estructura de la sesión

- Bienvenida e introducción, Eider Mendoza
- Seguimiento del proceso, visión multinivel del territorio y nueva representación del ecosistema en el grupo de deliberación, Miren Larrea
- Visión multinivel del ecosistema de políticas: agencias de desarrollo en Gipuzkoa, Itziar Salaberria
- Mapa GC: resultados provisionales, Naiara Goia
Trabajo de grupo
- Cierre

Avances en el desarrollo de la visión sistémica

Dentro del enfoque sistémico que debe tener el think tank, en la próxima sesión abordaremos dos ejes propuestos por el grupo que desarrolla en el think tank el futuro de los sistemas de bienestar y el nuevo Laboratorio de Gobernanza de Etorkizuna Eraikiz:

- Código de buena gobernanza** del Think Tank Etorkizuna Eraikiz
- Criterios de la gobernanza colaborativa** de Etorkizuna Eraikiz



Informar sobre cómo se está actuando en la acción relacionada con la transformación interna

Cuando Eider Mendoza y Nerea Urcola anunciaron el proceso de transformación interna en la sesión de febrero, una de las **preocupaciones** del grupo de deliberación fue las **resistencias** que podrían darse al abrir el proceso a más personas.

Una de las formas propuestas para hacer frente a esa situación fue desarrollar las **capacidades de facilitación**.

Consiguientemente, se ha **fortalecido el grupo de trabajo** que ha abordado la primera fase del proceso de transformación, y **está desarrollando las capacidades de facilitación**. Ya se ha llevado a cabo una primera sesión y la próxima será el 27 de junio.



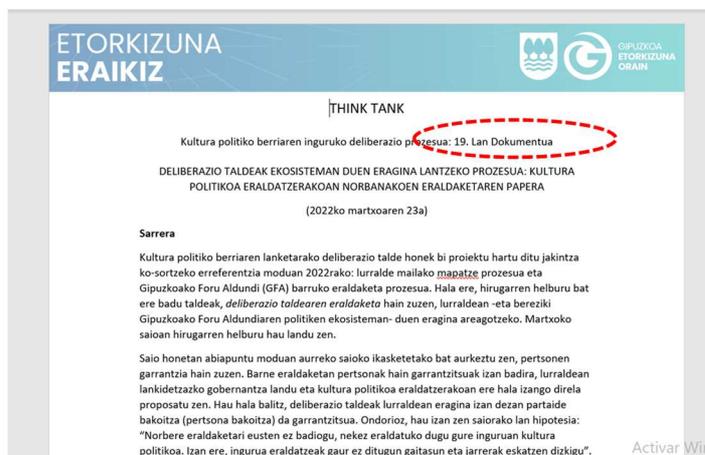
Seguimiento del proceso, visión multinivel del territorio y nueva representación del ecosistema en el grupo de deliberación

Miren Larrea

Aportaciones de las evaluaciones:

- La lengua natural del grupo es el euskera y haría un esfuerzo para garantizar su presencia siempre que fuera posible.
- No cambiaría nada. Tal vez he echado en falta más gente.
- A veces (hoy por ejemplo) tengo la sensación de que hay una gran distancia entre lo que decimos que es el think tank y lo que realmente hacemos en el grupo de deliberación.

19. Documento de trabajo:



<https://www.gipuzkoa.eus/eu/web/etorkizunaeraikiz/-/nueva-cultura-politica>

Visión multinivel del ecosistema de políticas: agencias de desarrollo en Gipuzkoa

Itziar Salaberria

CARÁCTER JURÍDICO:

- Mancomunidades
- Instituciones del sector público (sociedades anónimas)

MISIÓN:

- APOYO AL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE MUNICIPIOS Y COMARCAS; a través de una estrategia orientada a lograr un posicionamiento competitivo diferencial, identificando líneas estratégicas y proyectos que contribuyan a la generación de valor añadido e impulsando la corresponsabilidad de todos los agentes socioeconómicos implicados.

ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN:

- Ayuda a las PYMEs
- Fomento del empleo
- Emprendizaje
- Sostenibilidad
- Turismo
- Desarrollo de proyectos y sectores estratégicos de las comarcas

FINANCIACIÓN

- 10% privada (empresas)
- 90% pública:
 - ✓ 45% Ayuntamientos
 - ✓ 15% Diputación Foral
 - ✓ 20% Gobierno Vasco

10

35 agencias de desarrollo distribuidas en los 3 territorios de la CAV



11

BASES PARA EL TRABAJO:



Diversidad entre comarcas:

- Infraestructuras
- Red empresarial
- Personas (demografía, formación, etc.)
- Fortalezas, Estrategias y Dinámicas (Canalización de Políticas Botton-up)

Equilibrio territorial:

- A fin de que las políticas y los recursos del territorio y de la comunidad autónoma se extiendan a todas las comarcas.

12

ROL DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO

a) A fin de establecer las herramientas y estrategias de los ayuntamientos y definir las actuaciones orientadas al desarrollo socioeconómico de las comarcas y municipios.

b) Agentes facilitadores de procesos de desarrollo local, impulsores del capital social en sus respectivos ámbitos de actuación, facilitando la relación entre distintos agentes socioeconómicos locales.



13

EVOLUCIÓN DE LA GOBERNANZA COLABORATIVA EN LAS AGENCIAS DE DESARROLLO COMARCAL DE GIPUZKOA

Finales de la década de los 80	<ul style="list-style-type: none"> •Nacimiento de las agencias de desarrollo •Consejos de administración basados en la colaboración entre ayuntamientos y, en algunos casos, partidos políticos representados en los mismos.
Principios de la década de los 2000	<ul style="list-style-type: none"> •Siguiendo la apuesta por el desarrollo endógeno, las agencias de desarrollo empiezan a dar el paso que les llevará a dejar de ser simples prestadoras de servicios y convertirse en dinamizadoras de redes. •Se elaboran las políticas de desarrollo de ayuntamientos/agencias con empresas y otros agentes comarcales
2013	<ul style="list-style-type: none"> •Las agencias de desarrollo son invitadas por la Diputación Foral de Gipuzkoa a compartir y desarrollar en colaboración la estrategia de desarrollo territorial dentro del programa Gipuzkoa Sarean. Creación de la Mesa Intercomarcal.
2015	<ul style="list-style-type: none"> •Nace de un modo experimental. Se decide dotar de un carácter estructural a la Mesa Intercomarcal. Para ello, se desarrolla un proceso de aprendizaje y negociación, y la DFG y las agencias de desarrollo establecen unos criterios de colaboración
2017	<ul style="list-style-type: none"> •Los consensos alcanzados se recogen en un acuerdo suscrito por el Diputado General y los Presidentes/as de todas las agencias de desarrollo, institucionalizando la gobernanza. Gipuzkoa Sarean se integra en Etorikizuna Eraikiz, bajo la denominación de LGLab
2021	<ul style="list-style-type: none"> •Se ratifica el acuerdo. En algunos ámbitos se han desarrollado experiencias avanzadas de gobernanza colaborativa; en otros no ha sido posible avanzar. Se han dado pasos significativos hacia la interiorización del modelo por parte de las agencias.

14

Mapa GC: resultados provisionales

Naiara Goia



Mapa de Gobernanza Colaborativa - Objetivo

“Elaborar un mapa de las instituciones e iniciativas que impulsan la gobernanza colaborativa en Gipuzkoa, a fin de comprender en profundidad su trayectoria y actividad, así como sentar las bases para la creación de una red que englobe a todas ellas”

Objetivos específicos:

- Análisis de la **situación** y diagnóstico de partida del **modelo de gobernanza** actual en el territorio
- Identificación de **retos y oportunidades de despliegue** del modelo de gobernanza colaborativa en el territorio
- **Activación de nuevas dinámicas** de consolidación de la gobernanza colaborativa en función de las necesidades y prioridades identificadas en el diagnóstico
- Convertir el ecosistema de políticas públicas de la Diputación Foral de Gipuzkoa en una **Comunidad de aprendizaje y práctica**, con una misión y una tarea determinada
- **Identificar prioridades** para influir en ese ecosistema y desarrollar políticas públicas y estrategias forales de cara a fortalecer la gobernanza colaborativa en el territorio.
- Fortalecer la red de la DFG en el territorio y definir criterios para su dinamización, **fortaleciendo** los agentes del territorio y sus **relaciones**.
- Ampliar la gobernanza colaborativa, construir una comprensión compartida, **generar diálogo entre instituciones y crear condiciones para promover una nueva cultura política y aumentar el valor público**

Mapeo - Resultados de la acción

Y después, ¿qué?

- Diagnóstico de la gobernanza. Seguimiento y actualización
- Implantación de una herramienta digital de seguimiento, visualización y dinamización del ecosistema
- Potenciación y dinamización de la red de la DFG en el territorio
 - Convertir el ecosistema en una **Comunidad de aprendizaje y práctica**, con una misión y una tarea determinada
 - Activar nuevas dinámicas para consolidar la gobernanza colaborativa (por ejemplo, nuevos proyectos de gobernanza)
 - Activar nuevas iniciativas de experimentación en torno a la gobernanza colaborativa en función de las necesidades y prioridades identificadas en el diagnóstico
 - Establecer vínculos con otros espacios e iniciativas de Etorbizuna Eraikiz, poniendo en valor el trabajo desarrollado
 - Influir mediante la metodología y discursos del think tank KPB
 - Relacionar con la investigación

PLANIFICACIÓN y CALENDARIO

PLANIFICACIÓN MAPA DE GOBERNANZA

ENTREVISTAS. ANÁLISIS. COMUNICACIÓN, CONTRASTE Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS

Acciones 2021	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
0. Elaboración de materiales	■	■										
Entrevistas 1. Primeras entrevistas con ayuntamientos + agencias de desarrollo		■	■	■	■	■	■	■	■			
2. Segunda ronda de entrevistas con ayuntamientos concretos				■	■	■	■	■	■			
3. Contraste con agentes sociales significativos				■	■	■	■	■	■			
Análisis 4. Recopilación de información		■	■	■	■	■	■	■	■			
5. Análisis de la información										■		
6. Síntesis de la información y diseño de soportes de comunicación									■	■	■	
Contraste y difusión 7. Acciones de comunicación		■					■		■		■	■
8. Sesiones de contraste (think tank KPB, agentes clave, academia...)		■					■		■	■	■	
9. Difusión del resultado final												■

Algunos resultados provisionales



31 ayuntamientos (> 5.000 hab.) : entrevistas + formulario
(de 34 municipios)



11 agencias de desarrollo (Garapen Gipuzkoa). Contraste de criterios GC + reflexión en torno a la gobernanza multinivel



2 encuentros planificados - Etorkizuna Eraikiz Gunea
6 de julio : primera sesión con ayuntamientos de <5.000 hab. (54)
7 de julio : sesión de contraste con ayuntamientos de >5.000 hab. (34)



Recopilación de información relevante para un primer diagnóstico

Algunos resultados provisionales



Comprensión e identificación de la gobernanza colaborativa



Buenas prácticas
Asimetría
"Autocomplacencia"

- Diferencias a nivel conceptual: participación, udalgintza, auzolana...
- Explicitar la necesidad de una nueva cultura política
- Diferentes enfoques en los discursos entre distintas familias políticas
- ¿Viejas prácticas en municipios pequeños?
- Se percibe una evolución en las prácticas y en el ordenamiento (leyes, ordenanzas, espacios)



Contraste y priorización de criterios de gobernanza colaborativa



Participación ciudadana y desafección. Retos: falta de participación, no sabemos cómo implicar a la ciudadanía, dificultades para ello, necesitamos nuevas fórmulas...



La gobernanza colaborativa requiere la transformación interna de la administración. Faltan herramientas y capacidades. Necesidad de simplificar la organización y los procedimientos

Algunos resultados provisionales

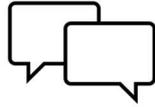


Percepción, relaciones y participación en torno a Etorkizuna Eraikiz
Gobernanza multinivel (lógica "prestadora/receptora de servicios")



Retos/prioridades de la gobernanza colaborativa.
Valor del proceso y las oportunidades que puede generar. Aportación de Arantzazulab

Escuchar



"Etorbizuna Eraikiz ha adquirido una dimensión considerable, se está haciendo un esfuerzo para compartir conocimiento en red, y se están creando distintos canales y espacios. Estamos acercándonos a otros modos de hacer, más coherentes con el discurso. Ese es el camino."

"Mi interpretación de la gobernanza colaborativa consiste en desarrollar procesos participativos con la ciudadanía en torno a diferentes temas."

"La gobernanza colaborativa y el desarrollo participativo de los municipios están en nuestro ADN."

"Debemos dar un paso adelante en el tema de la participación"

"La ciudadanía está aburrída con el tema de la participación, necesitamos otro modelo... también se trata de educar a la gente..."

"Siempre ha habido una estrecha relación con el ayuntamiento... se habla de gobernanza y participación, y es algo que yo siempre he entendido de una forma muy práctica, ya que funcionamos como un pueblo pequeño"

"Es necesario dar pasos en la gobernanza colaborativa, pero ¿cómo se hace eso?"

"Según en qué espacios, con el tiempo surge una dinámica, un clima, aunque cambien las personas... No es por casualidad, hay una intencionalidad, y ahí se puede analizar por qué sucede eso"

"Supone un gran cambio cultural para técnicos/as y trabajadores/as, así como en los procedimientos y organizaciones actuales". "Sabemos que no estamos utilizando nuevas maneras de proceder, pero nos faltan herramientas"

"Intentamos actuar de una forma determinada en cuanto a mensajes y visiones, pero es muy difícil romper los límites y corsés de la ley y de la administración."

Dinámica de grupo

Reflexión previa a la dinámica

- Existen diferentes formas de entender la gobernanza colaborativa, en la práctica y en la teoría.
- El proceso de mapeo nos ha acercado a ayuntamientos y agencias de desarrollo + Itziar nos ha expuesto el trabajo que han desarrollado durante años en el ámbito de la gobernanza colaborativa.
- Han quedado de manifiesto diferentes modelos de relación, tipos de colaboración y distintas visiones, dimensiones y niveles de madurez de la gobernanza colaborativa, entre las instituciones y la sociedad (Diputación - otras instituciones públicas/sociedad organizada/ciudadanía)
- Carácter diverso de los agentes que participan en el ecosistema de la DFG. Dimensiones de la gobernanza colaborativa: Ayuntamientos - ciudadanía; Instituciones - Agencias de desarrollo; colaboración entre distintos niveles de la administración
- La aplicación de algunos criterios puede variar en función de esas dimensiones.
 - Liderazgo (poder)
 - Roles
 - Capacidad de decisión compartida

Propuesta de la dinámica

Reflexión sobre la GOBERNANZA MULTINIVEL

Teniendo en cuenta la relación DFG - agencias de desarrollo y su evolución a lo largo de los años, el objetivo es reflexionar en torno a algunos criterios de gobernanza colaborativa y recoger la visión del grupo:

1. Liderazgo:

Partiendo de la definición de gobernanza colaborativa de Etorbizuna Eraikiz: "La gobernanza colaborativa se plantea desde un núcleo concreto de la política (gobierno)..."

¿Es la Diputación el único "gobierno" dentro de Etorbizuna Eraikiz? ¿O también se reconoce ese carácter a los ayuntamientos (y a sus agencias)?

¿Quién "abre" los procesos?

Reparto de poder. ¿Se puede construir un liderazgo compartido? ¿El reparto de poder es compartido? (autoridad formal, control de los recursos críticos, legitimidad del discurso...)

2. Roles

El rol político se ejecuta mediante coordinación - ello requiere redefinir el espacio público (en colaboración con las agencias, que responden al interés general y cumplen una función clara en el desarrollo del territorio).

¿Cuál es el rol de cada uno? ¿Que se necesita para construir conjuntamente estrategias territoriales?

Grupos

1. grupo: Sebas Zurutuza, Naiara Goia, Mikel Gaztañaga, Asier Lakidain
2. grupo: Ander Arzelus, Andoni Eizagirre, Mikel Pagola, Fernando Tapia, Eva Sánchez
3. grupo: Itziar Eizagirre, Mikel Irizar, Miren Larrea, Ion Muñoa
4. grupo: Itziar Salaberria, Eider Mendoza, Julen Cocho, Gorka Espiau

Deberes de casa



Nuestro reto

¿Cómo promover y garantizar que las iniciativas de Etorbizuna Eraikiz se alineen con la gobernanza colaborativa?

¿Qué es para nosotros/as la gobernanza colaborativa?

¿Cuándo podemos decir que una iniciativa se está desarrollando bajo criterios de gobernanza colaborativa?

¿Cómo saber (y quién puede saber) si estamos trabajando bajo esos criterios?

¿Cómo fomentar (y quién) la gobernanza colaborativa en las iniciativas de Etorbizuna Eraikiz?

(Etorbizuna Eraikiz, Gobernantza Laborategia)

ETORKIZUNA ERAIKIZ THINK TANK



Ejercicio: ejercicio de priorización de las características/criterios de la gobernanza colaborativa según nuestra definición

Elegir los criterios clave: **8 criterios** (de entre los 19 criterios de nuestra lista) que debe cumplir necesariamente el modelo de gobernanza colaborativa que fomenta la Diputación

En tu opinión:

- En función de su importancia
- Ya que son características necesarias u obligaciones de la gobernanza colaborativa.
- Ya que coinciden con tu interpretación de la gobernanza colaborativa o con tus conocimientos sobre la misma
- ...

Os enviaremos un breve formulario con la definición y criterios, antes de la siguiente sesión, que exigirá un trabajo personal de unos 10-15 minutos.

ETORKIZUNA ERAIKIZ THINK TANK



Definición de gobernanza colaborativa en el punto de partida

“Colaboración institucionalizada entre instituciones públicas, agentes sociales y ciudadanía, para empoderar y operativizar el ecosistema de políticas públicas, lo que debe hacerse mediante la deliberación y acción compartida, reforzando el capital social entre instituciones y ciudadanía”

(Fuente: Xabier Barandiaran)

Definición de gobernanza colaborativa en el punto de partida

Criterios:

1. Los gobiernos, en lugar de actuar por su cuenta, deben mostrar su **voluntad de colaborar e interactuar con la sociedad**.
2. Gobernar es, ante todo, una **dinámica abierta de colaboración y aprendizaje**, para que las decisiones se tomen en las mejores condiciones.
3. Los gobiernos crean **espacios para escuchar, reflexionar y, a veces (aunque no necesariamente) decidir**. Esos espacios no están jerarquizados y establecen relaciones horizontales.
4. Las **prioridades y aplicaciones de la agenda pública** y, por tanto, de las **políticas públicas**, se establecen a través del intercambio y la **colaboración** entre el gobierno y la red de agentes.
5. Crean **estructuras específicas** que primero fomentan y después garantizan la estabilidad del proceso de gobernanza abierta y colaborativa.

ETORKIZUNA ERAIKIZ THINK TANK

Definición de gobernanza colaborativa en el punto de partida

El grupo del think tank KPB reflexionó sobre la definición de gobernanza colaborativa. De acuerdo con las opiniones expresadas, una mayoría consideró adecuada la definición anterior, añadiéndose, entre otros, los siguientes criterios:

6. Se valora la **diversidad de los actores**
7. **Se desarrolla a través de la acción**, para aprender también de la acción
8. Concuerta con las bases de la nueva cultura política
9. Incorpora la **evaluación mutua** a sus procedimientos de trabajo
10. Los procesos son **transparentes**
11. Se define desde la complejidad y a partir de ahí desarrolla la **visión sistémica**
12. **Se acuerda previamente cómo plasmar la capacidad de decisión**

ETORKIZUNA ERAIKIZ THINK TANK



Criterios adicionales

 <p>Colaboración abierta para impulsar la participación.</p>	 <p>Anticipación se fomenta la anticipación en el proceso.</p>
 <p>Objetivo el objetivo del proceso incide en la sostenibilidad.</p>	 <p>Liderazgo transformador y compartido.</p>
 <p>Capacidad institucional se desarrollan las capacidades de la institución.</p>	 <p>Tecnología se aprovechan las posibilidades que ofrecen las herramientas y metodologías.</p>
 <p>Legitimidad los agentes reconocen la legitimidad de la institución en este tema.</p>	 <p>Gobernanza multinivel existe una relación entre distintos niveles de la administración.</p>

Mecanismos complementarios de interés utilizados en la elaboración de la **gobernanza anticipatoria de Udal Etorikizuna Eraikiz y OPSI-OCDE.**

Evaluación y siguiente sesión.



Responde por favor al formulario de evaluación, ya que nos será de gran ayuda para preparar las siguientes sesiones.



La siguiente sesión se celebrará el 22 de junio. En ella analizaremos el código de buena gobernanza del think tank y los criterios de gobernanza colaborativa de Etorikizuna Eraikiz, y profundizaremos en la visión sistémica del rol que debe cumplir el think tank en Etorikizuna Eraikiz.

b. 20. Documento de trabajo

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre la nueva cultura política: 20. Documento de trabajo VISIÓN MULTINIVEL DEL TERRITORIO: ¿QUÉ EFECTOS TIENE SOBRE EL ECOSISTEMA DE POLÍTICAS Y EL GRUPO DE DELIBERACIÓN?

(25 de mayo de 2022)

Introducción

Entre los tres focos de aprendizaje con que cuenta este grupo de deliberación en esta fase (mapeo del territorio, transformación interna de la Diputación Foral de Gipuzkoa y rol y liderazgo del propio grupo en el territorio), en esta sesión se analizó el primero. El tema se trató por dos vías. Por un lado, se expusieron algunos resultados intermedios del proceso de mapeo; por otro, teniendo en cuenta las posibilidades de gobernanza multinivel evidenciadas durante proceso de mapeo, se invitó al grupo a una nueva participante: Itziar Salaberria. Dada su experiencia en las agencias de desarrollo comarcal de Gipuzkoa, su aportación será de gran valor en el desarrollo del enfoque multinivel.

Estudios incorporados al grupo

El proceso de mapeo, además de otros elementos que serán tratados más adelante, ha puesto sobre la mesa una realidad. A la hora de analizar la gobernanza colaborativa en Gipuzkoa, son importantes tanto los ayuntamientos como las agencias de desarrollo comarcal. Entre otros, su cercanía a la ciudadanía y a las empresas les permite llevar a la práctica una gobernanza colaborativa que durante los últimos años se ha materializado en diferentes proyectos.

En la introducción de la sesión se compartió información sobre ese rol, partiendo de la labor de mapeo y de la presentación de las agencias de desarrollo comarcal realizada por Itziar Salaberria.

A partir de esas presentaciones se llevó a cabo el trabajo que se recoge en los siguientes apartados.

Gobernanza colaborativa multinivel: resultados de la reflexión individual

Para que la gobernanza sea multinivel, una de las personas que intervino en la sesión señaló que es necesario un reconocimiento mutuo entre Diputación y ayuntamientos/agencias.

Para empezar a reflexionar sobre esa relación, se consideró como punto de partida la definición de gobernanza colaborativa del think tank. Según esa definición: “La gobernanza colaborativa se plantea desde un núcleo concreto de la política (gobierno)...”. Etorkizuna Eraikiz es una propuesta de la Diputación Foral de Gipuzkoa, pero seguidamente se planteó la siguiente pregunta a los/las participantes:

¿Es la Diputación el único “gobierno” dentro de Etorkizuna Eraikiz? ¿O también se reconoce ese carácter a los ayuntamientos (y a sus agencias)?

Una mayoría creía que los ayuntamientos (y sus agencias) también deberían ser vistos como gobierno dentro de Etorkizuna Eraikiz, aunque hoy día no sea así:

- En principio, creo que el liderazgo corresponde a la Diputación, aunque, en cierta medida, debería ser compartido. El problema es cómo articular y construir ese liderazgo compartido.
- No existe un único modelo, aunque en la práctica todavía parezca que sea así. Eso puede estar relacionado con el modo en que cada uno se siente parte de Etorkizuna Eraikiz, hasta qué punto se siente parte de él.
- Más de un gobierno en el modelo. Pero en la práctica, sólo la Diputación.
- Creo que lo que se “transmite” a la sociedad es la existencia de un único gobierno. Y haciendo una analogía con las comarcas, habría que utilizar más la palabra o el concepto de Gipuzkoa.

Dentro de esa situación general, dos intervinientes se refirieron a las excepciones (Udal Etorkizuna Eraikiz y Lurralde Garapenerako Laborategia):

- Creo que el único gobierno con vocación en Udal Etorkizuna Eraikiz no es el de la Diputación. En algunos ámbitos se reconoce la labor de distintos actores que no son Diputación. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer.
- Dentro de Etorkizuna Eraikiz, por ejemplo, en el laboratorio, ha habido un reconocimiento de ayuntamientos y agencias de desarrollo en cuanto a liderazgo compartido. En otros espacios, tanto en el discurso como en la práctica, se materializa el liderazgo de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Sea como fuere, hubo quien señaló que ese reconocimiento de ayuntamientos y agencias ya existe, y que todos son gobierno:

- No. Se reconoce a otros actores. Existe un reparto de poder.

- No. También están las agencias de desarrollo. Aunque el liderazgo sea de la Diputación.
- Todos son “gobierno”. Algunas ideas: consolidación de los ayuntamientos, organización de las juntas generales por comarcas, unidades funcionales, servicios por comarcas. Unidades de convivencia, tan pequeñas como se quiera.

Asimismo, se compartieron otros enfoques:

- Desde la visión de gobierno, la Diputación ratifica el reparto de poderes y el trabajo en colaboración. Sin embargo, es posible caer en la simplificación.
- Liderazgo compartido entre estructuras que, a su vez, operan conjuntamente de cara a los objetivos estratégicos asumidos por la Diputación.

En relación con lo anterior, se formuló la segunda pregunta:

¿Quién “abre” los procesos?

Entre las respuestas a esta pregunta, tres se refirieron principalmente a la Diputación:

- La Diputación Foral de Gipuzkoa en la mayoría de los casos.
- En la práctica, la Diputación Foral de Gipuzkoa.
- Diputación.

Otras tres respuestas destacaron los esfuerzos realizados por la Diputación en el ámbito de la colaboración:

- El liderazgo de la gobernanza colaborativa es compartido. Por ejemplo, abren los procesos tanto la Diputación como las agencias de desarrollo. No es fácil y supone un gran cambio cultural para algunos participantes. Sin embargo, no es una tendencia general.
- En la práctica (política y procedimental) me resulta difícil responder a esta pregunta. No obstante, el estatus simbólico tiene una gran importancia en la apertura y legitimación de procesos. La Diputación lleva años desarrollando este ámbito.
- Cualquiera. Se puede establecer un mínimo. La Diputación define los temas y los recursos. Hay muchas formas de gobernanza.

Por último, algunos participantes se refirieron a cómo se abren los procesos, no a quién los abre.

- Los procesos se pueden abrir a diferentes niveles. Es decir, la iniciativa debe ser compartida.
- Cualquiera puede ser impulsor/a de un proceso.
- La propia Diputación puede abrir un proceso, pero siempre dejando un canal abierto para que pueda hacerse en sentido contrario.

La pregunta sobre el reparto del poder fue la siguiente:

¿Se puede construir un liderazgo compartido? ¿El reparto de poder es compartido?

(autoridad formal, control de los recursos críticos, legitimidad del discurso...)

La mayoría de los que respondieron afirmativamente señalaron alguna condición o dificultad:

- Creo que sí. Se puede construir, siempre y cuando seamos capaces de gestionar la voz colectiva.
- Se puede construir un liderazgo compartido. Las normas deben establecerse previamente.
- Sí. Pero es muy difícil, y hacerlo “de verdad” requiere una labor de transformación de varios años.
- Es necesario un espacio dialógico para poder construir ese liderazgo compartido. Ese espacio debería entenderse como un espacio para aprender y actuar.
- Sí. Pero es difícil.
- Repartir poder, sí. No solo entre instituciones públicas. Colaboración pública-social en torno al reparto de poder.
- No creo que sea algo absoluto, sino progresivo y gradual. En gran medida sí. La cuestión es hasta dónde, si todos entienden de la misma manera esa medida, etc.

Hubo quien destacó el liderazgo de la Diputación:

- El liderazgo institucional y público corresponde siempre a la Diputación, pero habría que dar pasos hacia un liderazgo compartido en procesos, resultados y transmisión de los mismos.

Y también hubo quien hizo hincapié en los problemas que plantea el concepto:

- El concepto de “reparto de poder” plantea problemas teóricos. Lo que sí se puede hacer es identificar y subrayar las carencias o déficits de poder. Diría que en este caso el mapeo representa un ejemplo significativo.

Finalmente, los participantes respondieron a la siguiente pregunta sobre los roles:

¿Cuál es el rol de cada uno? ¿Que se necesita para construir conjuntamente estrategias territoriales?

Pocas fueron las respuestas directamente ligadas a los roles:

- Visión estratégica territorial. Gestión, evaluación, deliberación por parte de las comarcas: juntas generales.
- En cada proceso puede ser diferente. Los roles deben basarse en las fortalezas de cada territorio, en beneficio de ellos. En el caso de las agencias de desarrollo, se hace hincapié en la cercanía.

Por lo demás, se subrayó la dificultad de definir los roles y las características del proceso para esa definición.

Necesidad de aprendizaje e información en algunos casos:

- Deben compartir los objetivos más generales y profundizar en el proceso de aprendizaje.
- Creo que lo que se pide es que se lleve a cabo un proceso de aprendizaje, para aprender a trabajar y realizar acciones en equipo. No podría decir cuál debe ser el rol y creo que es algo que deben acordar los distintos colaboradores/as.
- Gipuzkoa está formada por distintas comarcas y municipios y no se entiende que no se coordinen y caminen en paralelo. Siendo las agencias de desarrollo y los municipios entidades muy cercanas, debería existir un flujo de información de arriba abajo y de abajo arriba.

Visión compartida y capacidad de vislumbrar el futuro juntos:

- El rol debe basarse en lo que cada uno puede aportar para construir una visión compartida, más allá del propio interés corporativo-político. De ahí vendrá el reparto coyuntural de roles.
- Compartir estrategia implica ir más allá de los límites de cada uno. Lo que nosotros/as no vemos puede ser visto por los demás, y esa capacidad es algo a tener en cuenta.

En general, las respuestas individuales subrayaron los siguientes enfoques:

- 1) En el modelo de Etorkizuna Eraikiz la Diputación Foral de Gipuzkoa no es el único gobierno, aunque en la práctica sea así.
- 2) Según ese modelo, los procesos pueden ser iniciados por la Diputación u otros agentes, aunque existen distintas visiones sobre lo que ocurre en la práctica: algunos creen que en la mayoría de los casos es la Diputación, mientras que otros señalan que la iniciativa está más repartida.
- 3) Es posible el liderazgo compartido y el reparto del poder, aunque se ven muchas dificultades para ello.
- 4) Existen muchos obstáculos para definir previamente el rol de cada agente. La definición de roles debe ser el resultado del aprendizaje, intercambio de información y visión compartida.

Gobernanza colaborativa multinivel: reflexión grupal

Los distintos grupos trataron el tema partiendo de las aportaciones anteriores. Las respuestas de los/las portavoces respondían a un mismo patrón, de tal forma que primero señalaban cuál es la práctica y después cuál debería ser. Así las cosas, en este apartado primero se expone cuál es la situación real según los grupos y, después, su aportación normativa al respecto, o la visión de cómo debería ser.

Gobernanza multinivel en la práctica: ¿cómo es?

Grupo 1. “La Diputación [...], por ejemplo, con las agencias de desarrollo: Creemos que la Diputación siempre tiene la última palabra. Sin embargo, escucha a otros actores. Un

participante comenta que la Diputación escucha con atención. Aunque la Diputación es la que decide, tiene en cuenta y escucha a los demás actores del territorio.”

Grupo 2. “Creemos que el liderazgo es de la Diputación. Sin embargo, es un liderazgo compartido.”

Grupo 4. “Creemos que dentro de Etorkizuna Eraikiz hay otros gobiernos, más allá de la Diputación. Por ejemplo, los ayuntamientos. Sin embargo, visto por fuera parece que Etorkizuna Eraikiz es la Diputación Foral de Gipuzkoa. O, al menos, eso parece.”

Aportaciones normativas en torno a la gobernanza multinivel: ¿cómo debería ser?

Grupo 1. “La Diputación tiene legitimidad democrática en todo el territorio. No obstante, creemos que debe dejar espacio a otros actores.”

Grupo 2. “La propia iniciativa de Etorkizuna Eraikiz conlleva una idea de gobernanza colaborativa. Genera un espacio dialógico en el que intervienen diferentes actores e instituciones. Además, uno de los principales objetivos del proceso es construir un liderazgo compartido. Sin embargo, no es fácil, y exige tiempo y esfuerzo. [...] Es muy normativo y teórico lo que decimos, y somos conscientes de ello, pero creemos que tiene que haber un espacio común para aprender y actuar. De hecho, es ahí donde se materializa la gobernanza colaborativa. Los roles se definen e implantan en ese espacio.”

Grupo 3. “Etorkizuna Eraikiz nace del liderazgo de la Diputación, pero creemos que tiene que haber gobiernos multinivel. Ahí se genera un conflicto, en nuestra opinión. Compartir y escuchar, sí. Pero, ¿quién toma la decisión final? Por ejemplo, ahí hay responsabilidades legales. Se pide a los actores que participen en la deliberación. Allí dan su opinión y se debate entre todos. Pero, ¿hasta dónde llega esa participación? ¿Dónde está el límite? ¿Deben participar también en las decisiones? Deberíamos reflexionar sobre una responsabilidad compartida en este sentido. Hay que llevar a la práctica la gobernanza colaborativa. Por tanto, habrá que hablar de repartir las responsabilidades.”

Grupo 4. “Debería utilizarse más el concepto de Gipuzkoa, más que el de Diputación. Eso está relacionado con lo que ha pasado con las agencias de desarrollo y las comarcas. La legitimidad la tiene la Diputación. Eso es así. No obstante, la Diputación debe facilitar vías para que puedan darse procesos de abajo arriba. Eso es importante. Habría que dar más pasos hacia un liderazgo compartido. En cuanto a los roles, tiene que haber una

estrategia coordinada. Tiene que haber una coordinación con las comarcas. La comunicación debe ser de arriba abajo y de abajo arriba.”

Pasos hacia el futuro

En general, el grupo ha dado prioridad a actuar desde una perspectiva multinivel, si bien han surgido enfoques diferentes en cuanto al grado de desarrollo de este modelo en la práctica. Se ha dicho que la Diputación ya escucha a otros agentes, sean ayuntamientos o agencias de desarrollo. Incluso se ha hablado de que escucha con atención, y que esa escucha influye en la Diputación. Sea como fuere, sobre si la gobernanza colaborativa consiste en ese ejercicio de escucha o tiene que ir más allá, han surgido puntos de vista diferentes, incluso se ha llegado a utilizar el término *conflicto*. Por tanto, de cara al futuro, habrá que desarrollar con más profundidad el concepto de gobernanza colaborativa, con el fin de clarificar cómo se están materializando y cómo se deberían materializar en la gobernanza multinivel de Etorikizuna Eraikiz la capacidad de decisión, la responsabilidad compartida, el liderazgo compartido y el reparto de poder.

c. Programa de la sesión

THINK TANK

GRUPO DE DELIBERACIÓN SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

25 de mayo de 2022

RETO A ABORDAR EN LA SESIÓN

Durante la sesión se expondrá la experiencia de las agencias de desarrollo. Se explicará el papel que cumplen las agencias de desarrollo en la gobernanza colaborativa de Gipuzkoa. Asimismo, se expondrá en qué situación se encuentra el proceso de mapeo y se presentarán algunos de los resultados obtenidos hasta hoy.

ESTRUCTURA DE LA SESIÓN

- Bienvenida e introducción, Eider Mendoza
- Seguimiento del proceso, visión multinivel del territorio y nueva representación del ecosistema en el grupo de deliberación, Miren Larrea
- Visión multinivel del ecosistema de políticas: agencias de desarrollo en Gipuzkoa, Itziar Salaberria
- Mapa GC: resultados provisionales, Naiara Goia. Trabajo en grupo
- Cierre