ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

NUEVA CULTURA POLÍTICA

MEMORIA DE LA REUNIÓN Nº 18.

23/03/2022

Contenido

1. Programa 3
2. Relación de asistentes 3
3. Bienvenida 5
4. Presentación del documento de trabajo y su relación con la sesión anterior 7
5. Presentación de Hilary Bradbury 9
6. Experiencia de la autoevaluación 13
7. Dinámica de grupo 15
8. Anexos 19
   a. Presentación utilizada en la sesión 19
   b. Documento de trabajo nº 19 30
   c. Programa de la sesión 36

ESPACIO DE DEBATE SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

23 de marzo de 2022, 15:00-17:00

1. Programa

Tema	Responsable
Bienvenida	Eider Mendoza. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
Presentación del documento de trabajo y relación con la sesión anterior	Miren Larrea. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**
Presentación de Hilary Bradbury	Hilary Bradbury. **Ar + Action Research Plus**
Experiencia de la autoevaluación	Miren Larrea. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**
Dinámica de grupo	Miren Larrea. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**
Cierre de sesión	Xabier Barandiaran. **Diputación Foral de Gipuzkoa**

2. Relación de asistentes

1. Eider Mendoza. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
2. Xabier Barandiaran. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
3. Ander Arzelus. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
4. Sebastian 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)**
9. Mikel Irizar. **Eusko Ikaskuntza**
10. Asier Lakidain. **Sinnergiak**
11. Naiara Goia. **Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu**
12. Miren Larrea. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**
13. Eva Sánchez. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**

14. Mikel Gaztañaga. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**

3. Bienvenida

Comienza la sesión la diputada de Gobernanza. *"Buenas tardes a todos y a todas. Gracias por asistir a la sesión de hoy. En primer lugar, quisiera agradeceros el esfuerzo que estáis realizando como equipo. Deberíamos aprovechar el mapeo de la directora del Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu. Para que acuda más gente a este grupo de deliberación. De hecho, ese mapeo posibilita identificar nuevos actores. Y se pueden incorporar a este grupo. Por otra parte, quisiera dar la bienvenida a Mª Virginia Bras-Gomes. Mª Virginia Bras-Gomes es asesora especial de Asuntos Internacionales en el Ministerio de Trabajo, Solidaridad y Asuntos Sociales de Portugal. Participará esta tarde en el foro de Etorkizuna Eraikiz que se celebrará en el Kursaal. Por lo tanto, bienvenida. No permanecerá durante toda la sesión. Pero quería conocer las dinámicas de la sesión y le hemos invitado".*

Continúa la intervención de la diputada de Gobernanza. "*En la sesión de hoy vamos a tratar diversos temas. Comenzaremos por exponer las materias de la sesión anterior. Ya sabéis que el conocimiento que se genera una sesión intentamos integrarlo en las siguientes sesiones. Pero la protagonista de esta sesión es Hilary Bradbury. En la sesión de hoy Hilary Bradbury nos hará una presentación. El tema será la transformación de las personas. Quienes cambian las organizaciones o instituciones son las personas. Por tanto, hay que hablar sobre la transformación de las personas. En la sesión anterior destacamos que las personas tienen una importancia enorme en los procesos de transformación. Varias personas de este grupo hemos realizado un test propuesto por Hilary y compartiremos con el resto la experiencia que nos ha supuesto ese test. Eso será después de la presentación de Hilary. Para finalizar la sesión, como siempre, realizaremos una dinámica de grupo. Yo tengo que marcharme antes de terminar la sesión. Por lo tanto, no voy a estar al final de la sesión".*

Continúa la intervención de la diputada de Gobernanza. *"Puedo decir que estamos muy satisfechos con el proyecto que presentamos en la sesión anterior. Es un proyecto que ha funcionado bien. Era un proyecto muy importante. Como os dijimos entonces, ese*

proyecto tenía como objetivo resolver un problema que la Diputación arrastraba desde hacía tiempo. Nerea Urcola nos ha ayudado a llevar a cabo ese proyecto. Con ese proyecto se están resolviendo algunos problemas históricos de la Diputación. Como ya dijimos en la sesión anterior, el papel de las personas ha sido clave. Había personas adecuadas y facilitadoras que han impulsado este proceso. Tras nuestra presentación, vosotros y vosostras hicisteis algunas aportaciones. Por ejemplo, comentasteis que ese cambio era importante, pero que era un cambio puntual y que había que extenderlo al sistema. Dijisteis que llevarlo a cabo era difícil. Por otro lado, en este caso había personas adecuadas y facilitadoras. ¿Pero que ocurre si no hay personas con ese perfil? O cuando se incorporen otras personas a estos departamentos, ¿qué se va a hacer? Comentasteis que está bien como experiencia piloto, pero que ese proceso hay que extenderlo. Para ello hay que buscar la transformación de las personas. Las personas deben buscar su propia transformación. Pero muchas veces hablamos sobre la transformación de otras personas. Y la prioridad es la transformación personal. Es decir, hay que hablar de nuestra transformación. La sesión de hoy va a girar en torno a este tema: la transformación personal".

Toma la palabra DFG1. "*Hola! Ya me disculpareis, pero me gustaría dar la bienvenida a Mª Virginia Bras-Gomes. No estaremos en toda la sesión. Pero, como ha dicho la diputada de Gobernanza, le gustaría conocer la dinámica de esta sesión. Y por ello, la hemos invitado a la sesión. Porque este think tank es especial. Incorporamos a la deliberación diferentes actores del territorio. Es una nueva forma de entender la política. Mañana se celebrará el foro de Etorkizuna Eraikiz en el Kursaal. En ese foro explicaremos todo más claramente. Pero ha surgido la posibilidad de que Mª Virginia Bras-Gomes pueda asistir a esta sesión y quería aprovechar la ocasión. Me gustaría decirle a Mª Virginia Bras-Gomes que en este grupo participan varios actores del territorio: diversas universidades, cargos políticos, etc. Para nosotros y nosotras es un think tank hecho a medida. Eso era todo. Muchas gracias".*

4. Presentación del documento de trabajo y su relación con la sesión anterior

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *"Buenas tardes. Gracias, como siempre. Me gustaría exponer resumidamente el proceso. Me gustaría explicar cómo hemos llegado hasta aquí. Por lo tanto, me gustaría vincular la sesión de hoy con las demás sesiones. Os envié un documento de trabajo. La diputada de Gobernanza lo ha explicado someramente. A mí me gustaría hacer referencia a lo recogido en ese documento de trabajo. De esa presentación de la diputada de Gobernanza surgió una lección clara: las personas cambian las instituciones. Por lo tanto, la importancia de las personas es vital. Para que se produzcan transformaciones en las organizaciones, las personas deben transformarse*".

La facilitadora de Orkestra ha continuado: "*La diputada de Gobernanza explicó que en su proceso había sido imprescindible el papel de personas concretas. Me quedé con algo que comentó Nerea Urcola: siempre decimos que las personas tienen que cambiar, pero siempre hablamos de los demás. Siempre nos quedamos fuera de la ecuación de la transformación. La transformación de las personas es imprescindible si queremos transformar las organizaciones. Pero tenemos que empezar por nosotros mismos. Cada*

persona debe empezar a hacer su propia transformación. En este sentido, queremos aportar una reflexión en esta sesión. Difícilmente cambiaremos la nueva cultura política si no cambian las personas. En esta sesión tenemos que hablar de la transformación de las personas. Esto que estoy diciendo puede ser objeto de debate. Pero en esta sesión hablaremos sobre la transformación de las personas".

La facilitadora de Orkestra ha continuado: "*Queremos una transformación. Queremos un cambio cultural. Apostamos por una nueva cultura política. Pero, ahora mismo, carecemos de las características necesarias para llevar a cabo esa transformación. Esas características, habilidades y destrezas facilitarían la transformación colectiva. Pero no las tenemos. Por lo tanto, debemos empezar por aquí. Cada persona debe ir generando sus propias lógicas de acción. Pero, ¿cómo podemos desarrollar esas lógicas? ¿Cómo podemos desarrollar características o habilidades que impulsen una nueva cultura política? Sobre esos temas hablaremos en la sesión de hoy. Y para ello, en la sesión de hoy contaremos con la presencia de Hilary Bradbury".*

La facilitadora de Orkestra ha continuado: "*Os voy a presentar a Hilary Bradbury. En este grupo algunas personas ya conocen a Hilary. Pero otras no la conocéis. Por lo tanto, os la voy a presentar. La metodología de este grupo es el estudio de la acción, al menos así lo acordamos en un principio. Utilizamos la investigación-acción para crear la transformación. Hilary Bradbury es una investigadora conocida a nivel mundial en el ámbito de la investigación-acción Es una referente en el ámbito de la investigación-acción. Trabaja principalmente en la investigación-acción primaria. Profundiza en la reflexión de las personas. Cambiar el mundo es cambiar personalmente. Orkestra, la organización en la que yo trabajo, ha tenido importantes influencias en este enfoque. Por otra parte, es editora de Action Research Journal. Ha escrito varios libros. Además, ejecuta y facilita la plataforma AR+. En esa plataforma participa Orkestra. En esa plataforma participan varios investigadores e investigadoras. Se promueve el diálogo de los y las investigadoras. Esto es todo de mi parte. Gracias y paso la palabra a Hilary*".

5. Presentación de Hilary Bradbury

Toma la palabra Hilary Bradbury. "*Gracias. Muchas gracias por invitarme a participar en esta sesión. Primero, quiero decir que Donostia me gusta mucho. La gastronomía es excelente. Estoy deseando volver. En la sesión de hoy voy a hacer una presentación. Y como habéis dicho, la presentación girará en torno a la transformación personal. Voy a empezar con una frase que digo muchas veces: antes, cuando era más joven, quería cambiar el mundo; ahora que voy cumpliendo años y tengo más experiencia, quiero cambiarme a mí misma. Creo que se necesita una combinación entre cambio externo y cambio interno. El mensaje es éste, más o menos".*

Hilary Bradbury continúa hablando. "*Un concepto clave es la lógica de la acción. Cada persona tiene diferentes patrones para dar sentido al mundo. Cuando somos jóvenes creemos que el mundo es blanco o negro. Cuando somos más mayores y tenemos más experiencia, somos conscientes de que el mundo es más gris. El mundo tiene más matices. Actualmente el mundo tiene problemas complejos. Las autoridades deben enfrentarse a esos problemas complejos. Lo hemos visto con la pandemia. El mundo*

posterior a la pandemia es complejo. El cambio climático está ahí, por ejemplo. Tenemos por delante retos globales y locales. Debemos aprender a trabajar con esta complejidad. Es decir, no deben simplificarse estos problemas. Sino que debemos aprender a aceptar y trabajar con esa complejidad. Debemos buscar nuevas formas de trabajar. Por ejemplo, os voy a mostrar una foto (anexo a; diapositiva 8). Si os pregunto qué veis, seguramente no acertaréis. Pero si se amplía el foco, la foto se hace más grande. Ahora podemos ver mejor la imagen. Esto es una metáfora. De hecho, nuestra cabeza funciona igual. Podemos enfocar nuestra atención en algo muy pequeño y perder la perspectiva de toda la imagen. Eso no significa que el foco pequeño esté mal. Sino que hay que combinar el foco grande y el pequeño. El foco grande nos ofrece una imagen global. Y el foco pequeño nos dará detalles".

Hilary Bradbury continúa con su presentación. "*Se habla de la necesidad de una nueva cultura política. Se necesita una nueva cultura política que asuma la complejidad y trabaje con ella. Requiere inteligencia. Pero la inteligencia no es sólo algo individual. También es un producto colectivo. Las personas no se convierten por sí solas en personas inteligentes. Las personas inteligentes se forman con ayuda de otras personas. Los retos del siglo XXI son complejos. Son retos sistémicos, globales y locales simultaneamente. Esos retos requerirán aprendizajes verticales y horizontales. Necesitamos personas que*

generen transformaciones. Pero contamos con pocas personas capaces de generar transformaciones. Necesitamos más gente. Necesitamos personas que sepan escuchar, pero que actúen al mismo tiempo. Como he dicho anteriormente, estamos en un mundo complejo. Y para afrontar retos complejos necesitamos ese tipo de personas. Sin embargo, la mayoría de las personas no llegan a la etapa transformadora. A menudo tratamos de afrontar retos complejos con mentalidad de expertos. Y hay muchos expertos. Sin embargo, estos retos no serán resueltos solamente por personas expertas".

Hilary Bradbury continúa hablando. "*Es frecuente que en política se trabaje con la mentalidad de persona experta. Pero de esa forma no resolveremos retos o problemas complejos. Yo me dediqué en otro momento a la política. Concretamente en Los Ángeles. Y me di cuenta de que los políticos no tienen espacio ni tiempo para pensar bien y reflexionar críticamente sobre las cosas. Por eso yo creo que lo que vosotros hacéis en este think tank es especial. Es imprescindible garantizar espacios y tiempos para la reflexión crítica. También es muy positivo el feedback en torno a la reflexión que se lleve a cabo. Se debe cogenerar conocimiento en el grupo. La verdad es que es muy difícil. Pero creo que hay que hacerlo. Tenemos que conseguir espacios reales. En esos espacios hay que crear condiciones para que la gente diga lo que de verdad piense. Es muy importante. Pero eso es muy difícil en política. Hay que potenciar los diferentes espacios: espacio conceptual, espacio relacional y espacio experimental. Cada espacio tiene su función".*

Hilary Bradbury continúa hablando. "*El feedback es muy importante. También hablamos de comunicación. Pero muchas veces la distancia es muy grande para que exista feedback o para que haya una comunicación real. La falta de empatía es frecuente. Se necesita más curiosidad. El feedback se recibe de diferentes formas. A menudo las personas reciben un feedback que no transforma. Suele existir una distancia entre las personas. Lo que dificulta la existencia de un feedback real. No sé si habéis visto una foto que circula estos últimos días. Es una foto de Putin y Macron juntos (anexos a; diapositiva 14). Ambos están conversando. Pero la distancia entre ambos es gigante. Yo creo que es una foto que expresa mucho. Me gusta mucho. Por lo tanto, para crear un diálogo real, para que exista un feedback real, la distancia debe ser menor*".

Hilary Bradbury continúa hablando. "*Volveré a utilizar la metáfora que he usado anteriormente. Al principio sólo me veré a mí misma. Como en la fotografía, el foco será muy pequeño. No voy a ver la imagen global. Pero, a medida que voy aumentando el foco, veré otros actores. Iniciaremos diálogos con esas personas. Pero, sin embargo, es mas fácil hablar de ello que ponerlo en la práctica. Se debe aumentar el foco. Como decía antes, hay que combinar el pequeño foco con el grande. Pero, ¿cómo se hace eso? No es*

fácil. Pero hay que intentar promoverlo". Como he comentado antes, el feedback es muy importante. Se puede decir que está en el centro de nuestro trabajo. El feedback y los diálogos reales abren la mente de la gente. Se deben evitar los círculos viciosos. Me gustaría finalizar con estas últimas reflexiones. Muchas gracias".

6. Experiencia de la autoevaluación

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. "*Gracias Hilary. Si hay alguna pregunta o reflexión, por favor, exponerla ahora. Ahora es el momento. Si no hay preguntas damos paso al siguiente apartado. Como os he comentado anteriormente, cinco personas hemos realizado el test propuesto por Hilary. Por lo tanto, las personas que hemos realizado el test os expondremos nuestra experiencia. En este test se explicaban las lógicas de acción que planteaba Hilary y los diferentes estadios. ¿Cómo actuamos en situaciones diferentes? ¿En qué etapa estamos? Y, sobre todo, ¿cómo debemos evolucionar?"*

La facilitadora de Orkestra ha continuado: *"Empiezo yo. Primero, señalar que me ha gustado mucho. Ese ejercicio me ha ayudado a poner nombres. Porque muchas veces me resulta difícil saber en qué estadio estamos. La mayoría de las veces lo hacemos por intuición. Es decir, actuamos sin saber muy bien dónde estamos. Por lo tanto, ese test o ejercicio me ha ayudado a aclarar algunas cosas. Como he dicho anteriormente, me ha ayudado a poner nombres: situaciones, actitudes, etc. Tengo ganas de evolucionar. Muchas gracias".*

Toma la palabra la diputada de Gobernanza. "*Me doy cuenta de que antes vivía en una evaluación constante. Me castigaba a mí misma. En otro momento de mi vida también hice un test de este tipo. Y me gustó. En este ejercicio me di cuenta de que muchas de las características que para mí eran positivas no lo eran tanto. Me ayudó a aclararme. Yo creo que las personas son claves. Todas las personas tenemos características diferentes. Y tenemos días buenos y malos. Aunque cada día seamos iguales, cada día actuamos de forma diferente. El día nos condiciona. Esto hay que tenerlo en cuenta. Por eso este test*

me ha parecido muy interesante. Ayuda a identificar diferentes momentos, situaciones y etapas. Me gusta mucho. Muchas gracias".

Toma la palabra la directora del Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu. *"A mí me ha gustado mucho. Porque me ha ayudado a pensar en otras cosas. Me ha parecido muy interesante. Me ha ayudado a evaluarme. Además, en el test se muestran una serie de recomendaciones, ejercicios y transformaciones. Es un test que puede ayudar a transformar y evolucionar. Por tanto, yo creo que es muy valioso. A lo largo de mi trayectoria he realizado varios test de este tipo. Sin embargo, creo que este es diferente. Por tanto, gracias".*

Toma la palabra el responsable de Estrategia e Investigación. *"En primer lugar, gracias Hilary. Por tu presentación y por darnos la posibilidad de realizar este test. En mi caso, he tenido dos sensaciones a la hora de hacer el ejercicio. En primer lugar, he percibido una contradicción a la hora de hacer el test entre lo que soy y lo que me gustaría ser. O sea, ¿qué estoy reflejando, lo que soy o lo que me gustaría ser? Eso, por un lado. Por otro lado, el desarrollo no es lineal. Es más bien fractal. Solemos tener actitudes diferentes. No siempre somos iguales. A veces desde nuestro interior sale nuestro lado democrático. Otras veces, por el contrario, nuestro lado dictador. Es un ejercicio que impulsa el aprendizaje. Me veía en diferentes puntos. Nos toca estar en una redefinición. Muchas gracias".*

Toma la palabra la investigadora de Orkestra. *"A mí también me ha gustado mucho el test. Creo que en el día a día no nos ponemos a pensar en nuestras acciones. Reflexionamos poco sobre nosotras mismas. No lo vemos con una mirada crítica. En la mayoría de los casos no tenemos condiciones ni tiempo para hacer una reflexión de este tipo. Yo creo que este test ofrece las condiciones y el tiempo necesarios. Ayuda a reflexionar sobre las acciones que llevamos a cabo y sobre las actitudes que adoptamos. A mí me ha ayudado, al menos. Por tanto, gracias".*

Hilary Bradbury toma la palabra para un feedback breve con los participantes. *"Para mí ha sido un honor. Es un tema importante. Me gustaría compartir una reflexión final. Este*

tipo de cambios no deben entenderse de forma lineal. Es más complejo. Es más difícil. El objetivo de estas reflexiones es transformarnos. Pero transformarnos a mejor. Muchas gracias".

7. Dinámica de grupo

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *"Muchas gracias. Ahora pasamos a la dinámica de grupo. Como siempre, vamos a hacer cuatro grupos. Disponéis de 45 minutos para responder a las preguntas planteadas. Luego tendréis que elegir portavoz para el plenario. La pregunta es: ¿Es adecuada esta idea para entender la transformación que analizará este grupo de deliberación? Debéis debatir sobre esta pregunta. Recordad que debéis rellenar las plantillas. Existen dos plantillas. Una es individual y la otra se debe cumplimentar en grupo. Por lo tanto, teneis cinco minutos para rellenar la plantilla individual. Muchas gracias".*

Primer grupo:

Portavoz del primer grupo: ECO9. *"Nuestro grupo ha sido el más crítico con este tema. Creemos que el diagnóstico es bueno y lo compartimos en parte. Pero creemos que lo importante es profundizar en una nueva cultura política. Estamos hablando de transformaciones. Se trata de un cambio en las formas de hacer. Por lo tanto, creemos que no es una cosa fundamental. Se deben garantizar las estructuras para impulsar el cambio cultural y la gobernanza colaborativa".*

Segundo grupo:

Portavoz del segundo grupo: ECO12. *"En nuestro grupo hemos hablado sobre esta tarea. Hay que tratar el cambio individual desde el cambio colectivo. Y viceversa. Se debe impulsar y facilitar el cambio individual desde el cambio colectivo. No existen cambios atomizados o unidimensionales. El cambio individual está relacionado con el colectivo y viceversa. No todas las personas tenemos las mismas características y habilidades. Somos diferentes. La administración 2.0 puede ser una oportunidad para una nueva*

cultura, para la transformación de las personas, etc. Hemos debatido sobre la evaluación continua. Si se desea una transformación, será necesaria una evaluación continua. Se deben garantizar espacios para reflexión y la práctica. Es imprescindible el impulso de esos espacios. Si se impulsan este tipo de transformaciones en la lógica del mercado, o si es pertinente impulsar esas ideas, también será posible hacerlo en la administración. Se debería impulsar la evaluación continua. Debería realizarse una evaluación más frecuente que la cuatrienal que se lleva a cabo actualmente".

Tercer grupo:

Portavoz del tercer grupo: ECO13. *"En nuestro grupo hemos hablado en torno al equilibrio entre persona y grupo. Este ejercicio ha sido un elemento importante. Pero ha habido algunas reticencias. Debemos ser conscientes de la influencia de la transformación personal en la transformación colectiva. Ya comentamos en la sesión anterior que para cambiar las organizaciones es necesario cambiar las personas. Por tanto, la transformación personal está ligada a la transformación colectiva. El reto es conectar ambas transformaciones. ¿Cómo hacerlo? Debemos ir más allá de una forma lineal. De hecho, las personas no cambian automáticamente las organizaciones. No es tan lineal. Pero está relacionado. Por otro lado, hemos hablado sobre legitimación del discurso político. De hecho, es muy importante dar legitimidad a dichas transformaciones por parte de los cargos políticos. Es obligatorio garantizar espacios y tiempos".*

ECO13 continúa hablando. "*Cuando hablamos sobre dos proyectos en se encuentran en marcha, muchas veces hablamos con distancia. Es decir, tanto el cambio de la Diputación como el mapeto del territorio se ven con distancia. Pero esas dos transformaciones también nos implican. Debemos romper con esa distancia. Ya comentamos en la sesión anterior que a menudo decimos que las personas tienen que cambiar. Pero siempre hablamos sobre otras personas. Es decir, hablamos desde esa distancia. Eso hay que cambiarlo. En la sesión anterior también debatimos sobre la importancia de las personas impulsadoras y facilitadoras de la transformación. Por lo tanto, nuestra transformación también es importante. Pero, como hemos mencionado anteriormente, la*

transformación individual está ligada a la transformación colectiva. Por tanto, esa transformación es importante. Pero no lo es todo. También hemos hablado sobre algún experimento. Sería algo sencillo. Pero eso está por decidir. Muchas gracias".

Cuarto grupo:

Portavoz del cuarto grupo: DFG7. *"En nuestro grupo hemos debatido sobre la importancia de tomar conciencia. Se debe tomar conciencia. Eso es muy importante. Se deben garantizar espacios de confianza. En las organizaciones normalmente se encuentran perfiles diferentes. Algunas personas son facilitadoras. Otras dificultan los cambios. Esos perfiles deben identificarse. Habría que hacer una especie de clasificación de los diferentes perfiles. Hay que vincular la reflexión personal con la inteligencia colectiva. Hemos hablado sobre elementos intangibles: confianza, valor, etc. Esas formas de hacer política deben extenderse a la sociedad. De esta manera atraeremos a más personas. Más gente querrá participar. Pero eso hay que demostrarlo en la acción".*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. "*Muchas gracias. Ahora paso la palabra a Hilary. Por si quiere hacer algunos comentarios finales*".

Toma la palabra Hilary Bradbury. *"Muchas gracias. Al principio tenía cierto temor sobre cómo acogeríais lo que he presentado. De hecho, cabía la posibilidad de percibir la propuesta como demasiado individualista. Pero, como se ha comentado, la persona y el colectivo son las dos caras de una misma moneda. Están relacionados y así debemos entenderlo. Cada persona está formada por características individuales y colectivas: culturales, familiares, sociales, etc. También mencionaría la importancia de realizar experimentos. Sería interesante realizar proyectos piloto. Gracias. Ha sido un placer".*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *"En mi opinión existe tensión entre la persona y el colectivo. Venimos del colectivo. Por lo tanto, ha sido un factor provocador proponer la transformación individual. En esta cultura no es lo habitual hablar de personas y de cambio individual. Al principio sentía un punto de temor. De hecho, en otras experiencias, se ha considerado individualista hablar sobre este tipo de temas. Esa*

lógica que plantea Hilary aquí es novedosa. No es la más habitual. Y no hay que entenderlo desde una lógica colonialista. Es decir, muchas veces se piensa que esta lógica individual es una característica del colonialismo estadounidense. No hay que entenderlo así. Si queremos cambiar el colectivo debemos cambiar las personas. Esta es una asignatura de la sesión anterior. Es muy importante la transformación de las personas. Por tanto, acordamos debatir ese tema en esta sesión. También se ha hablado de experimentos y proyectos piloto. Ya hablaremos de ello. Recogeremos las aportaciones de esta sesión e iremos trabajando sobre los temas que surgen. En ausencia de la diputada de Gobernanza, paso la palabra al responsable de Estrategia e Investigación para que cierre la sesión. Muchas gracias".

Toma la palabra el responsable de Estrategia e Investigación. *"Gracias a todos y todas, y sobre todo a ti, Hilary. Hoy hemos trabajado en torno a otra mirada sobre la transformación. Ha sido muy interesante. Debemos reflexionar sobre esa mirada. Es algo que debemos tener en cuenta. Quizás deberíamos hacer una experimentación. Por ejemplo, algún proyecto piloto. Esta reflexión de hoy ha resultado bastante gratificante para mí. Espero que podamos reunirnos en otro momento. Muchas gracias"*

.

8. Anexos

a. Presentación utilizada en la sesión

ETORKIZUNA ERAIKIZ
GIPUZKOA ETORKIZUNA ORAIN

Nueva Cultura Política

23/03/2022

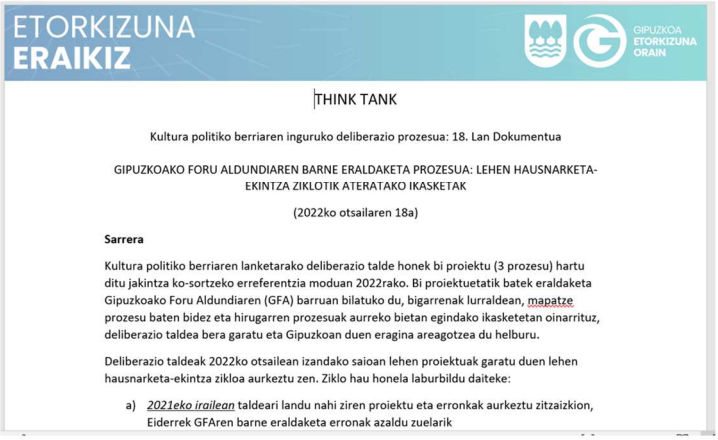
Estructura de la sesión

- Introducción
- Itinerarios de desarrollo en la construcción de una nueva cultura política. Por Hilary Bradbury
- Experiencia con diferentes lógicas de acción: Eider, Xabier, Naiara, Mikel, Miren
- Trabajo en equipo
- Cierre

En las evaluaciones un participante ha mencionado, en el apartado qué cambiar: Que las experiencias puntuales fomenten desde el principio la autorreflexión. "¿Y ahora qué?" y dar respuestas posibles a esta pregunta en la exposición.

En la anterior reunión el grupo hizo sus aportaciones, éstas las hemos recogido en el documento de trabajo, ¿y ahora qué?

Documento de trabajo nº 18:



ETORKIZUNA ERAIKIZ

GIPUZKOA ETORKIZUNA ORAIN

THINK TANK

Kultura politiko berriaren inguruko deliberazio prozesua: 18. Lan Dokumentua

GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIAREN BARNE ERALDAKETA PROZESUA: LEHEN HAUSNARKETA-EKINTZA ZIKLOTIK ATERATAKO IKASKETAK

(2022ko otsailaren 18a)

Sarrera

Kultura politiko berriaren lanketarako deliberazio talde honek bi proiektu (3 prozesu) hartu ditu jakintza ko-sortzeko erreferentzia moduan 2022rako. Bi proiektuetatik batek eraldaketa Gipuzkoako Foru Aldundiaren (GFA) barruan bilatuko du, bigarrenak lurraldean, mapatze prozesu baten bidez eta hirugarren prozesuak aurreko bietan egindako ikasketetan oinarrituz, deliberazio taldea bera garatu eta Gipuzkoan duen eragina areagotzea du helburu.

Deliberazio taldeak 2022ko otsailean izandako saioan lehen proiektuak garatu duen lehen hausnarketa-ekintza zikloa aurkeztu zen. Ziklo hau honela laburbildu daiteke:

a) *2021eko irailean* taldeari landu nahi ziren proiektu eta erronkak aurkeztu zitzaizkion, Eiderrek GFAren barne eraldaketa erronak azaldu zuelarik

https://www.gipuzkoa.eus/es/web/etorkizunaeraikiz/-/nueva-cultura-politica

CLAVES DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN INTERNA QUE ANALIZAMOS EN LA SESIÓN DE FEBRERO:

- **Tomar decisiones valientes**
- **Coherencia**
- **Tener un objetivo claro**
- **Definir bien el problema**
- **Mirar hacia delante sin mirar atrás**
- **Dejar de buscar culpables**
- **Personas**
- **Aprovechar el momento adecuado**
- **Analizar el problema de forma diferenciada con cada una de las partes**
- **Compromiso y voluntad de todas las partes**
- **Confianza**
- **Ayuda del resto**

En el debate de la sesión anterior se destacó la importancia de las personas.

Hoy hablaremos del papel que jugamos nosotros, los miembros del grupo de deliberación, cada persona, a la hora de impulsar una nueva cultura política.

"Hablamos de personas especiales. Pero siempre las personas especiales son los demás. Todos y todas creemos que hay que hacer cambios. Pero siempre creemos que tienen que cambiar los demás. Pero yo creo que cada uno tiene que empezar a hacer ese cambio. Nosotros tenemos que empezar a cambiar".

Nerea Urcola, en la sesión de febrero de 2022

La idea central para la sesión de hoy: transformar la cultura política en el marco de la complejidad que nos muestra el mundo y nuestro propio territorio es un gran reto. Si no mantenemos nuestra propia transformación, difícilmente podremos transformar la cultura política en nuestro entorno. Y es que **la transformación del entorno nos exige capacidades y actitudes que hoy en día no tenemos.**

Camino de Desarrollo
Una nueva cultura política

Concepto clave: **Lógica de la acción**
La búsqueda de un patrón en el sentido que damos a aquello que observamos o sobre lo que actuamos.

Introducida por primera vez por Jane Loevinger, de la Univ. de Washington, en 1970, quien midió el desarrollo del ego adulto.
P. ej., blanco y negro vs. gris.

Ahora se usa mucho en el coaching ejecutivo.

El desarrollo «vertical» adulto es más que una diferencia «horizontal»

El aprendizaje horizontal aumenta *nuestros conocimientos* (p. ej. conocimientos técnicos, capacidades funcionales).

El aprendizaje vertical mejora *nuestra forma de interpretar y actuar* en una determinada situación.

A diferencia de lo que ocurre con el crecimiento de un niño, la sociedad no comprende la existencia del desarrollo adulto..

Los problemas del siglo XXI son sistémicos, globales y locales
Requieren de aprendizaje vertical + horizontal

Adaptado de Barrett Brown

El cambio

Al principio	Más adelante
Sigue	Busca caminos
Partes	Sistemas
Defensivo	Abierto
Camino correcto	Autónomo
Absoluto	Generaliza
Certeza	Duda
Corto plazo	Largo plazo
Se resigna	Actúa

GURE IBILBIDEA / OUR PATH

2020 ekaina /june

Self-protective
Diplomat

Norbere babeslea
Diplomatikoa

- "Proiektua anbizio handikoa da, ez dakit ekarpena egiteko gai izango naizen"
- "Aldundiarekin dugun harremana zaintzeko parte hartzen dugu"
- This is an ambitious project; I am anxious about contributing
- I want to do the right thing

2020 ekaina/june - 2021 apirila/april

Expert
Achiever

Aditua
Emaitzen lortzailea

- "Saio bakoitzean aditu bat gonbidatuko dugu gaiaren inguruko oinarriak jartzeko"
- "Hau ezin da hausnarketa soila izan, hausnarketa ondoren ekintza egon behar du"
- In each session an expert will be invited to share the framework on the specific issue
- There is a right way and a wrong way – we must figure that out soon.

2021 maiatza/may ...

Redefining

Berdefinitzailea

- "Adituek jakintza ekartzeko definitu genuen modua agian ez da egokiena, jakintza teoriko/kontzeptuala beste modu batean txertatu behar dugu"
- "Ekintzara gerturatzeko modua kaotikoa izan zen, oraingoan bi proiektu argi bultzatuko ditugu, arduradun zehatzekin"
- We have new / unexpected insights; we need protected "open dialogue time" to discuss & integrate what we are learning.
- There's (natural!) chaos; what 2 clear projects exist, who is accountable for what?

Etorkizuna/
The future

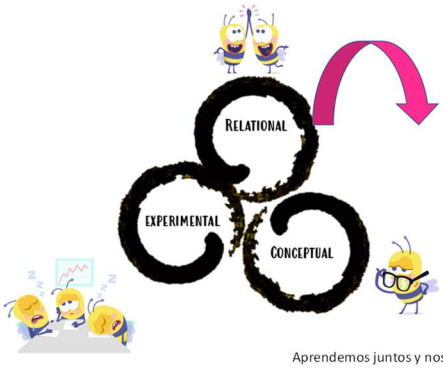
Transforming
Alchemical

Eraldatzailea
Alkemikoa

Feedback!

Análisis de la cultura política del desarrollo

Nos protegemos unos a otros



Aprendemos juntos y nos amoldamos

Retroalimentación para
alimentar el futuro

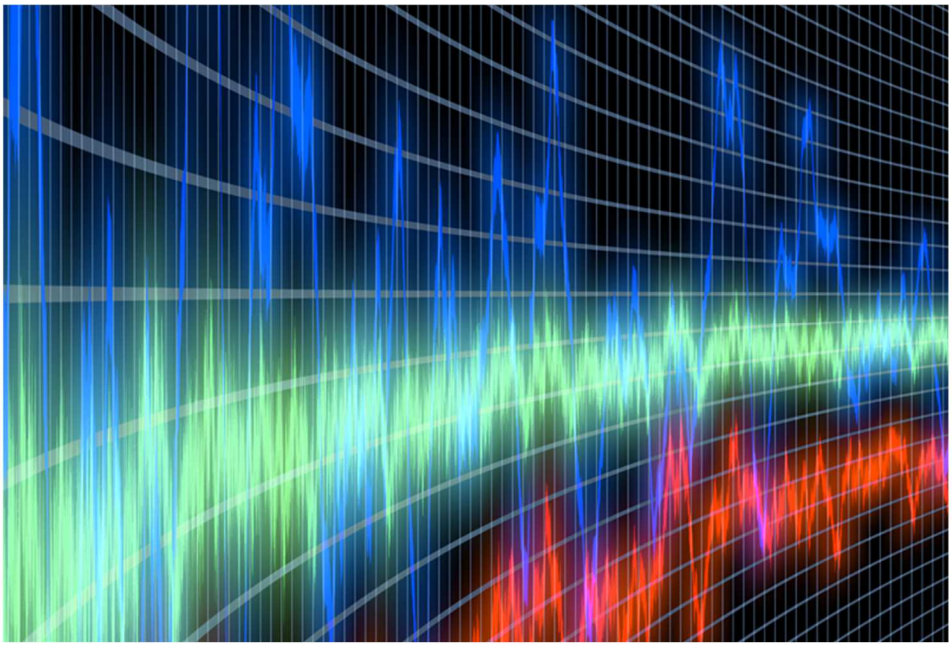
DELIBERATELY DEVELOPMENTAL COMMUNITY... NOT SO EASY!

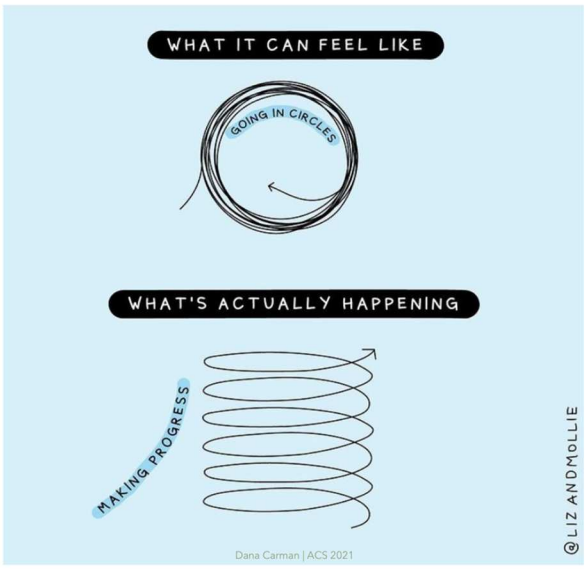
WHAT ARE "POTHOLES" ON THE CAMINO?

LACK OF "SAFE" SPACE;
LACK OF CURIOSITY;
LACK OF COURAGE;
BAD ROLE MODELS;
LACK OF FEEDBACK ON EXPERIMENTS.

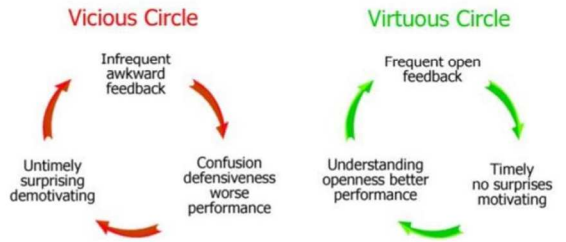
	Feedback
Diplomat	Dreads. It's disapproval or reminder
Expert	Tolerates: Dismissed if not from an expert
Achiever	Accepts. It helps meet the goal!
Redefining	Welcomes. It uncovers the hidden
Transforming	Invites. Yay. How else will we learn?!

- Cook Greuter, 2003.




WHAT IT CAN FEEL LIKE
GOING IN CIRCLES
WHAT'S ACTUALLY HAPPENING
MAKING PROGRESS
@LIZANDMOLLIE
Dana Carman | ACS 2021
5

VICIOUS CYCLES & VIRTUOUS LOOPS



Dana Carman
Integral Consulting

- Eider, Xabier, Naiara, Mikel y Miren hemos realizado un ejercicio para conocer nuestras lógicas de acción

Preguntas para la dinámica de grupo

La sesión de hoy se basa en la siguiente idea: transformar la cultura política es un reto complejo. Si no mantenemos nuestra propia transformación, difícilmente podremos transformar la cultura política en nuestro entorno. Y es que **la transformación del entorno nos exige capacidades y actitudes que hoy en día no tenemos.**

¿Es adecuada esta idea para entender la transformación que debe buscar este grupo de deliberación?

- En caso afirmativo, ¿qué podemos hacer para trabajar estas capacidades?
- Si la respuesta fuera negativa, ¿cómo entiende el grupo que podemos influir en la transformación de nuestro entorno?

Evaluación y próxima sesión

Por favor completa la evaluación, nos es de gran ayuda de cara a preparar las próximas sesiones

En abril, con motivo de las vacaciones de Semana Santa, no habrá sesión. El próximo programa será el 25 de mayo, y hablaremos sobre el proceso de mapeo.

b. Documento de trabajo nº 19

THINK TANK

Proceso de deliberación en torno a la nueva cultura política: Documento de trabajo nº 19

PROCESO PARA TRATAR LA INFLUENCIA DEL EQUIPO DELIBERATIVO EN EL ECOSISTEMA: EL PAPEL DE LA TRANSFORMACIÓN INDIVIDUAL EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA POLÍTICA

(23 de marzo de 2022)

Introducción

Este grupo de deliberación para la elaboración de la nueva cultura política ha tomado como referencia de co-creación de conocimiento para 2022 estos dos proyectos: el proceso de mapeo territorial y el proceso de transformación interna de la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG). Sin embargo, el grupo tiene también un tercer objetivo, esto es, *la transformación del grupo de deliberación*, para incrementar su impacto en el territorio y, en particular, en el ecosistema de las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa. En la sesión de marzo se analizó ese tercer objetivo.

En esa sesión se presentó como punto de partida uno de los estudios de la sesión anterior: la importancia de las personas. Si en la transformación interna las personas han sido tan importantes, se propuso que lo fueran también a la hora de tratar la gobernanza colaborativa en el territorio y la transformación de la cultura política. Por tanto, cada participante (cada persona) es importante para que el grupo de deliberación tenga influencia en el territorio. En consecuencia, la hipótesis de trabajo para la sesión fue la siguiente: “Si no abordamos la transformación individual, difícilmente podremos transformar la cultura política en nuestro entorno. Transformar el entorno nos exige capacidades y actitudes que hoy no tenemos”.

Aprendizajes aportados al grupo

Hilary Bradbury participó en el debate sobre este tema. En su presentación compartió el concepto de lógicas de acción. Nuestras lógicas de acción son patrones que disponemos para entender las cosas, y nos marcan las pautas para saber qué tipo de

acciones realizamos y de qué nos damos cuenta (o no). Según la teoría de desarrollo de las personas adultas adoptada como referencia por Hillary, las personas trazamos un camino a lo largo de la vida, interiorizando lógicas de acción cada vez más desarrolladas. Eso no significa que nunca volvamos a las lógicas antiguas. De hecho, en nuestra actividad utilizamos diferentes formas de lógica. Sin embargo, los retos actuales (enfoques sistémicos, complejidad, etc.) requieren lógicas desarrolladas. Señaló las principales lógicas de acción, indicando el porcentaje de población para cada caso según los estudios realizados: diplomática (13 %), experta (36 %), conseguidora (29 %), redefinidora (11 %) y transformadora (5 %). Antes de la sesión, cinco miembros del grupo habían respondido recientemente a un cuestionario para diagnosticar sus lógicas de acción y saber qué lógica predomina en su actuación.

Resultados de la reflexión individual

Tras compartir esa visión, cada miembro del grupo respondió a las siguientes preguntas: ¿Esta idea es adecuada para entender la transformación que debe buscar este grupo de deliberación? En caso afirmativo, ¿qué podemos hacer para trabajar esas competencias? Y si la respuesta fuera negativa, ¿cómo entiende el grupo que podemos influir en la transformación de nuestro entorno? Se realiza un estudio de las respuestas recogidas en este apartado, para establecer criterios prospectivos.

Siguiendo con las respuestas individuales, podemos clasificar los participantes en tres grupos: (a) quienes consideraron adecuado este trabajo, (b) quienes, aunque lo consideraron adecuado, manifestaron dudas, y (c) quienes no consideraron adecuado este trabajo. A continuación se recogen las aportaciones correspondientes a cada enfoque:

<u>Las personas que consideran adecuado tratar el desarrollo personal en el think tank y que consideran que se crean sinergias de forma natural con la transformación colectiva</u>

a) Para mí sí. Porque cada persona, al transformarse, “irradia” sus transformaciones y no hay cambios que se produzcan sólo a nivel macro o colectivo.
b) El trabajo individual no afecta solamente al think tank. La influencia sobre nuestras organizaciones contribuye a la transformación del ecosistema.
c) Sí. Es muy adecuado focalizar las actitudes de las personas. Desde el análisis de competencias sería interesante trazar la trayectoria de los desarrollos. Sin embargo, no todo el mundo vale para todo. Cada persona debe hacer lo que le corresponda. Trabajar estructuralmente el desarrollo de las personas

(formación). En paralelo, transformar la cultura de la organización. Ofrecer un marco adecuado al esfuerzo personal. Premiar a quienes lo consigan. La motivación es importante. Utilizar el estímulo.

d) Sí [Adecuado]
e) Sí [Adecuado]

Personas que, si bien consideran adecuado trabajar el desarrollo personal en el think tank, subrayan que ello nos puede hacer abandonar la dimensión colectiva, o las que consideran que es insuficiente:

a) Sí. Es imprescindible. Pero, aunque la transformación personal es necesaria, no es sólo un proceso individual. También hay que impulsar dinámicas de grupo.
b) Para entenderlo si [lo veo adecuado]. De hecho, la cultura se desarrolla y se transmite en la interacción de las personas y se basa en valores y costumbres. Por ello, esa dimensión debe estar presente necesariamente en cualquier transformación colectiva. Por tanto, la capacidad de transformación de la dimensión individual es diferente para la transformación colectiva en cada caso. En nuestro grupo, veo limitada la capacidad de transformación de cada persona. No renunciaría a establecer procesos, herramientas y recursos para conseguir ese tipo de competencias. Eso sí: tengo dudas de si es una prioridad principal para el think tank (al menos como yo lo entiendo). Así que soy un poco escéptico. Me surgen muchas preguntas y tengo pocas certezas.
c) En vez de responder con un sí o un no rotundos, respondería con un “si, pero”. No es tan fácil transformarse personalmente y consideraría los incentivos como una variable.
d) Yo creo que los seres humanos están formados por elementos subjetivos y objetivos. También en el espacio público hay elementos personales y sociales. La transformación de la cultura política tiene, en mi opinión, dos fuentes. Por un lado, el espacio colectivo y, por otro, la reflexión y la transformación personal. Estoy de acuerdo con el trabajo personal. Pero no creo que sea suficiente. Este enfoque requiere un componente adicional.
e) Yo creo que es una visión que puede enriquecer el proceso. Pero siempre teniendo en cuenta la realidad del sistema. De hecho, está muy condicionada por la realidad de este sistema. El sistema condiciona a muchas personas. La persona termina por acostumbrarse al sistema. Al margen de las personas con un liderazgo muy fuerte y especial, el resto acaba acostumbrándose y adaptándose al sistema. Debería tenerse en cuenta.

Personas que no consideran oportuno trabajar el desarrollo personal en el think tank:

f) La transformación personal es importante. Pero creo que sería un error incluir la transformación individual dentro de las responsabilidades de la gobernanza colaborativa. La gobernanza colaborativa es fundamentalmente una forma de llevar a cabo estructuras de colaboración y trabajo político. Es una herramienta para afrontar problemas complejos. Pero es voluntario. Si se cree en lo que se

puede conseguir mediante la gobernanza colaborativa, eso debe ser suficiente para ponerlo en marcha.

Se puede resumir de la siguiente manera lo mencionado sobre qué se puede hacer para impulsar el desarrollo.

Toma de conciencia:

a) Toma de conciencia. Suelen existir dificultades y escepticismo cultural para trabajar esas capacidades/actitudes "suaves". Sin embargo, deben debatirse los medios y posturas que se plantean. ¿Cómo marcar la diferencia? ¿Cómo realizar esas transformaciones positivas?
b) Alcanzar el nivel de conciencia. Sentir que es necesario y razonarlo. Un nivel de conciencia debe alcanzarse no sólo a nivel personal sino también grupal.
c) Debemos ver de forma agregada la forma de transformarnos personalmente. Debemos reflexionar sobre cómo guiar nuestro cambio individual. ¿Qué nos guía? ¿La utilidad? ¿El hedonismo? ¿Qué hacer con las contradicciones?
d) Fomentar altos niveles de autoconciencia. Para conocerse personalmente, habría que reflexionar sobre las lógicas de acción. De esta manera sería más fácil ver si disponemos de las capacidades y actitudes que nos exige la transformación.
e) Cada persona debe aprender a analizar y explicitar su propio aprendizaje. Ofreciendo espacios de reflexión interna y desarrollando recursos.

Crear espacios adecuados y reforzar el grupo:

a) Debemos buscar mecanismos para que cada persona se convierta en miembro del grupo. La implicación real de la persona en el grupo facilitará su consecución.
b) Necesitamos los espacios "reales". Es decir, necesitamos un espacio donde poder decir la verdad tranquilamente. Si queremos decirnos la verdad a nosotros mismos y con ello impulsar el cambio, este espacio debe garantizar ciertas condiciones.
c) Disponiendo/creando espacios para el desarrollo de la independencia personal.
d) Se deben crear dinámicas y espacios.
e) Es importante aplicar las lógicas más recientes de gestión de grupos. También sería conveniente la ingeniería institucional.
f) Estructurar procesos de aprendizaje trabajando en común. Conociéndonos mejor. Profundizar en las competencias transversales (situated learning).

Formación y desarrollo de competencias:

a) Deben generarse habilidades para el desarrollo de estas competencias y actitudes.
b) Identificar cuáles son las competencias.
c) Se pueden plantear talleres de formación. Pero teniendo en cuenta el perfil de la persona. De hecho, existen perfiles de personas muy diferentes. Por ello,

sería conveniente hacer una clasificación de los perfiles de las personas. La clasificación estaría basada en el tipo de persona y en sus capacidades. El propio sistema debería facilitar esos ejercicios. El sistema debería provocar esos ejercicios. O al menos no neutralizarlos.

Vincular a las acciones del ámbito del think tank:

a) Esas competencias se trabajan más en la práctica que en la tesis. En este momento, algunos miembros del grupo de deliberación estamos realizando una acción vinculada directamente con el think tank. Pero no todos. Se pueden dar dos pasos: 1) Unirnos todos a la acción. 2) Tratar estos temas a través de la reflexión sobre las acciones.
b) Poner en marcha procesos, proyectos, acciones, etc. para llevar a cabo las mencionadas modificaciones.

Otros:

c) También es importante tomarnos nuestro tiempo. La persona y el entorno no cambian de un día a otro.
d) También es importante el compromiso de las personas.

En caso de que no se considerara adecuado el desarrollo personal, se preguntó qué otras herramientas tiene el grupo para influir en su entorno. Esa pregunta no obtuvo respuesta.

Reflexión grupal.

Cuando se compartió el trabajo realizado en grupos, se repitieron en parte las opiniones individuales. No obstante, en el mismo se recogen algunas aportaciones que se han considerado relevantes para definir el futuro recorrido del grupo:

a) “Nuestro grupo ha sido el más crítico con este tema […] creemos que no es una cosa fundamental”.
b) “El cambio individual está relacionado con el colectivo y viceversa”.
c) “Este ejercicio ha sido un elemento importante. Sin embargo, han existido algunas reticencias”
d) “Se ha hablado también de realizar algún experimento. Sería algo sencillo”.

Avances de cara al futuro

Las aportaciones de los y las participantes ponen de manifiesto que se ha abierto la puerta a esta cuestión, pero también se han puesto encima de la mesa algunas dudas e inquietudes sobre la prioridad que debe tener. Por otro lado, aunque algunos participantes señalan que la dimensión individual y la colectiva son indivisibles, otros participantes consideran que las dos partes deben estar diferenciadas y muestran su preocupación porque el tiempo ofrecido a lo individual se reduce del colectivo.

En consecuencia, en el proceso de fortalecimiento del grupo de deliberación se puede incorporar este trabajo individual a través de un pequeño experimento, pero, teniendo en cuenta las dudas existentes, no debe situarse como foco de la actividad del grupo de deliberación.

c. Programa de la sesión

THINK TANK

GRUPO DE DELIBERACIÓN SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

Gunea, 23 de marzo de 2022

RETO QUE SE ANALIZARÁ EN LA SESIÓN

Tras la última sesión sobre la transformación interna de la DFG, el grupo de deliberación abordará el esfuerzo que supone vernos como ecosistema. Trataremos de entender cómo el desarrollo de cada uno de nosotros se relaciona con el desarrollo del ecosistema, tomando como base metodologías *para el desarrollo de las personas adultas,* y debatiendo cómo influyen nuestras formas de relación y liderazgo, por ejemplo, en el desarrollo de la cooperación en el ecosistema.

Para ello trabajaremos de la mano de Hilary Bradbury. Además de presentar su marco de trabajo, nos ayudará a reflexionar sobre nuestro proceso.

AGENDA PARA LA SESIÓN

- Intruducción
- Traslación en torno a las últimas aportaciones
- El desarrollo de las personas adultas y su importancia para la transformación de los ecosistemas
- Dinámica de grupo
- Cierre