



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

NUEVA CULTURA POLÍTICA
MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 8

17/02/2021

Contenido

1. Programa	3
2. Componentes del Grupo	3
3. Introducción y presentación del taller	4
4. Presentación sobre la metodología	4
Narrativa del Responsable de Estrategia e Investigación	6
Las ideas que formaron parte de la creación del Think Tank.....	6
Sensaciones durante el proceso del Think Tank	6
Aprendizajes y puntos positivos	7
5. Presentación de los objetivos de cada línea de trabajo	8
6. Dinámica grupal	12
7. Valoración, elementos clave del proceso y cierre	16
8. Anexos	17
a. Presentación utilizada durante la sesión.....	17
b. Documento de trabajo nº8.....	24
c. Programa de la sesión	28

ETORKIZUNA ERAIKIZ think tank

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

ZOOM, 17 de febrero de 2021, 17h-19h

1. Programa

Tema	Responsable
Introducción a la sesión de trabajo y reflexión sobre el proceso	Xabier Barandiaran, Diputación Foral de Gipuzkoa
Presentación sobre la metodología	Miren Larrea, Orkestra
Presentación de los objetivos de cada línea de trabajo	Andoni Eizagirre, Mondragon Unibertsitatea Ander Arzelus, Diputación Foral de Gipuzkoa Naiara Goia, Laboratorio de Innovación Social de Aranzazu Fernando Tapia, UPV/EHU
Dinámica grupal	Miren Larrea, Orkestra
Valoración, elementos clave del proceso y cierre	Xabier Barandiaran, Diputación Foral de Gipuzkoa

2. Componentes del Grupo

Asisten:

1. Sebastian Zurutuza. **Diputación Foral de Gipuzkoa.**
2. Ander Arzelus. **Diputación Foral de Gipuzkoa.**
3. Xabier Barandiaran. **Diputación Foral de Gipuzkoa.**
4. Ion Muñoa. **Diputación Foral de Gipuzkoa.**
5. Goizeder Manotas. **Diputación Foral de Gipuzkoa.**
6. Eider Mendoza. **Diputación Foral de Gipuzkoa.**
7. Itziar Eizagirre. **Diputación Foral de Gipuzkoa.**
8. Miren Larrea. **Orkestra.**

9. Asier Lakidain. **Sinnergiak**
10. Gorka Espiau. **Agirre Lehendakari Center**.
11. Naiara Goia. **Laboratorio de Innovación Social Aranzazu**.
12. Andoni Eizagirre. **Mondragon Unibertsitatea**.
13. Mikel Irizar. **Eusko Ikaskuntza**.
14. Fernando Tapia. **UPV/EHU**
15. Eva Sánchez. **Orkestra**.

3. Introducción y presentación del taller

El Responsable de Estrategia e Investigación da la bienvenida diciendo que la sesión de hoy ha sido preparada con mimo y propone dejar los protocolos a un lado y “trabajar en lo que nos ocupa hoy”.

4. Presentación sobre la metodología

La Investigadora de Orkestra toma la palabra y explica que la sesión de hoy es “especial. Hemos hecho un cambio de estructura que hemos preparado con mimo. Para mí como facilitadora es la sesión más difícil”. Explica que en el momento actual cada integrante del grupo tiene que hacer un movimiento que a su vez es dependiente del movimiento del resto de integrantes del grupo.

“Es importante que, si no entendéis, veis o estáis de acuerdo con algo, por favor, lo digáis puesto que el objetivo de hoy es entendernos mutuamente; no el resultado de la dinámica propiamente dicho”.

“Para contextualizar [muestra esta diapositiva], la sesión de hoy gira en torno a los procesos de escucha. Lo que vamos a hacer hoy es desarrollar un proceso de escucha en la práctica para ir aprendiendo sobre ello”.

“El punto de partida de la sesión de hoy es un problema que vimos en el final de la sesión anterior. Tras la sesión anterior se explicitó que hubo cierto nivel de descoloque y que ha habido diferencias en las oportunidades de conocer lo que el resto de los/as integrantes están haciendo”.

“El objetivo de esta sesión es hacer un proceso de escucha en la práctica. Un proceso de escucha tiene tres pasos básicos: 1) recoger diferentes voces y contrastarlas, 2) trabajar estas interpretaciones y desarrollar una visión compartida. No quiere decir que implique estar de acuerdo, sino que supone conocer el posicionamiento de cada

persona y conocer los puntos en los que divergimos. 3) que cada persona inserte cambios en la acción que ha elegido para la transformación a partir del proceso de escucha”.

“¿Cuál es el punto de partida de este proceso de escucha? Al final de la sesión anterior se recogieron los siguientes comentarios en las evaluaciones:

- Ha quedado poco tiempo para la dinámica.*
- Me he sentido bien, aun así, en la segunda parte hemos trabajado deprisa y corriendo por falta de tiempo.*
- Con respecto a lo hablado hoy, me gustaría tener la oportunidad de compartir lo que los diferentes grupos de trabajo están haciendo en siguientes sesiones.*
- La comunicación y conocimiento mutuo ente los diferentes proyectos se debería trabajar mejor, o pensar canales/mecanismos para ello.*

Y se hicieron las siguientes reflexiones posteriormente:

- Estábamos descolocados en la dinámica. Algunos estáis muy metidos en el proceso, pero otros no hacemos el mismo seguimiento de reunión a reunión.*
- Las preguntas fueron demasiado complejas, no deberían exigirnos tanto esfuerzo.*
- Lo que yo en realidad quería era seguir debatiendo sobre lo que la persona experta dijo”.*

Explica que para poner en común las diferentes perspectivas que hay en el grupo y entenderse mutuamente hay dos caminos: hacer frente a los síntomas trabajando las dificultades para darles respuesta cuando aparecen; u otro, más complejo que supone hacer un esfuerzo por comprender las razones de fondo. *“Utilizaremos esta última”.*

Continúa explicando que para entender la complejidad es importante relacionar dos dimensiones: 1) el camino que cada persona recorre y los aprendizajes que cada persona hace. 2) el camino y los aprendizajes que el propio grupo hace.

“Analizar las narrativas es importante para nuestro objetivo: compartir teoría y práctica, puntos de vista objetivos y subjetivos, razón y emoción. Hoy no tendremos una persona experta para hablar, pero el Responsable de Estrategia e Investigación compartirá su narrativa. El resto haremos un ejercicio de escucha. Él nos va a contar su vivencia en este grupo, de modo que también es nuestra historia a pesar de que sea del Responsable de Estrategia e Investigación”.

Explica que el resto del grupo debe hacer un esfuerzo por ver en la narrativa de Xabier qué es la teoría y qué es la práctica, cuáles son los puntos de vista subjetivos y objetivos y cuáles son las razones y las emociones que saca a relucir.

Se ofrece un espacio para aclarar dudas y ante la ausencia de estas el Responsable de Estrategia e Investigación toma la palabra.

Narrativa del Responsable de Estrategia e Investigación

El Responsable de Estrategia e Investigación aclara que contará cuál está siendo su experiencia con todas sus contradicciones. Distingue en su narrativa, tres partes: 1) Las ideas que formaron parte de la creación del Think Tank; 2) sensaciones durante el proceso del Think Tank; 3) aprendizajes y puntos positivos.

Las ideas que formaron parte de la creación del Think Tank

“¿Qué tenía yo en la cabeza cuando creamos este Think Tank? Que teníamos que crear un Think Tank para generar cambios en nuestras políticas desde el punto de vista de la gobernanza. Era una oportunidad de reunirnos con los actores que forman parte del ecosistema de las políticas en grupos diferentes y de hacer una reflexión compartida. Pensaba que esa reflexión traería una transformación porque quien formaba parte de la reflexión eran las personas que debían poner en marcha la transformación”.

“Hay dos elementos que no tuvimos en cuenta correctamente:

- 1) El proceso de integrar las conceptualizaciones teóricas. Creíamos que lograríamos conocimiento nuevo únicamente trayendo personas expertas.*
- 2) La reflexión en torno a la acción. Creíamos que estando vosotros/as la mera reflexión tendría impacto en vuestros proyectos”.*

Sensaciones durante el proceso del Think Tank

“Distingo seis sensaciones que he tenido desde que el Think Tank despegó:

- 1) Muy positiva, me parece que este grupo que se junta cada mes está cohesionado, tiene un gran capital social y un nivel de confianza alto. Tiene cierto carácter de comunidad que es estimulante e importante y tiene un efecto positivo en el proceso.*
- 2) Desde el punto de vista teórico, cuando las personas expertas han venido, sus intervenciones siempre me han parecido cortas y las reflexiones que se*

hacían demasiado generales como para encajar en el nivel de acción que necesitamos.

3) Cada grupo ha trabajado desde su propia conceptualización y eso me ha dado cierta sensación de caos.

4) A los que trabajamos a ritmo acelerado nos pasa que nos sentamos en una reunión y es entonces cuando empezamos a pensar sobre ese tema. Siento que no tenemos el mimo que el proceso requiere en ese sentido.

5) He sentido las dinámicas muy rápidas y a veces incluso no las he entendido.

6) He sentido que estamos lejos de la acción. Yo tenía claro en qué acción quería implementar la transformación. Siento que hay una gran disociación entre el desarrollo de esta acción y las reflexiones que hacemos aquí.

Movernos en esta complejidad me genera todas estas contradicciones”.

Aprendizajes y puntos positivos

“¿Qué aprendizajes estoy haciendo y qué me está gustando? Veo la luz en unas cuantas cosas. Me gusta la forma de construir la teoría. La creación de teoría no puede ser tarea exclusiva de la persona experta, sino que todas las personas, también las que estamos en la acción podemos convertir nuestro conocimiento en universalizaciones mayores”.

“No sé cómo se construye el conocimiento teórico que necesitamos, pero sí sé que es más valioso que el conocimiento que generan las personas expertas o el que encontramos en los libros”.

“Si un cambio de paradigma ha de ocurrir, primero debe darse un cambio de paradigma en cada persona. Yo lo he sentido en dos planos: 1) la transformación del paradigma positivista hacia la complejidad. Se puede crear un nuevo sistema, activar las potencialidades de cada uno y ponerlas al servicio del proceso para generar una conversación más fuerte y transformadora. 2) cuando uno está en el centro de la acción aprovecha mejor el proceso que si se sitúa en la periferia de la acción en comparación con quien se sitúa en la toma de decisión. Todos estamos en la acción, pero no todos estamos en el núcleo. Tener en cuenta esas posiciones diferentes, es imprescindible para poder hacer transformaciones”.

“Finalmente, he echado en falta más tiempo para pensar las cosas en mayor profundidad y para poder llevarlas a nuestras acciones de forma reflexiva”.

“Si tuviera que poner un titular diría que estoy aprendiendo en el caos y que aún no me siento cómodo en él, pero que debo aprender a trabajar en esa complejidad para hacer posible la transformación”.

5. Presentación de los objetivos de cada línea de trabajo

La investigadora de Orkestra toma la palabra agradeciendo al Responsable de Estrategia e Investigación su intervención y recordando que *“estamos haciendo un ejercicio de escucha”* y que el ejercicio consiste en tratar de ver las suposiciones subyacentes que responden al descoloque que ha salido en las evaluaciones utilizando la exposición del Responsable de Estrategia e Investigación. *“El objetivo, sin ir rápido en exceso, es ver qué hay detrás de este descoloque”.*

Deja espacio para aclarar dudas y asegurarse de que el proceso se está siguiendo. No hay interacciones, pero se entiende que el proceso se está siguiendo correctamente.

La investigadora de Orkestra ahora comparte una [diapositiva](#) que contiene la reflexión del Grupo Motor del Think Tank. Trabajaron con la hipótesis de que los problemas están saliendo porque no ven una relación evidente entre reflexión y acción: Explica que la Investigación Acción requiere trabajar convergiendo tres tipos de conocimiento: conocimiento experto, *“que en gran medida traen las personas expertas que traemos, aunque no siempre”*; conocimiento experiencial, *“que es el que nosotros tenemos”* y conocimiento de proceso.

“La reflexión que hicimos fue que el conocimiento experto es el que más tiempo nos ha ocupado y que, siendo así, no hemos trabajado como es debido el conocimiento de proceso, porque no nos ha dejado tiempo para compartir lo que estamos haciendo en los grupos pequeños”.

Explica que existen dos formas de generar conocimiento: 1) el conocimiento se genera en la teoría y luego este se aplica a la práctica y 2) el conocimiento se genera en la praxis, mezclado con nuestra actividad diaria. Y relata la experiencia que tuvo recientemente con un experto en conocimiento de proceso:

“Cuando le expliqué nuestro proceso le dije que el conocimiento de proceso y el conocimiento experiencial no son tan atractivos o glamurosos como el conocimiento

experiencial. Él se rio y me dijo que esa es una batalla perdida en nuestra sociedad; que el conocimiento está tan jerarquizado que tiene incidencia en nuestros procesos. Hizo una comparación entre el catedrático de una universidad y un profesor de FP dual el catedrático sería el símil del conocimiento experto y el del profesor de FP el del conocimiento experiencial. Para él el conocimiento supremo se da cuando se adquiere la habilidad para integrar la teoría en la acción”.

La Investigadora de Orkestra explica que se pretende que las propias personas integrantes del grupo de deliberación sean quienes basadas en sus proyectos generen conocimiento experiencial. A medida que esa generación de conocimiento fluye, ir integrando el conocimiento de personas expertas externas.

Continúa explicando que la sesión está orientada a trabajar desde el punto de vista del conocimiento de proceso e insta a las personas integrantes del grupo que va construir una base teórica de Think Tank a compartir su trabajo hasta el momento.

ECO 5 toma la palabra e informa de que han decidido hacer el esfuerzo de escribir dos capítulos diferentes. El primero tiene tres componentes: el primer componente en relación con la crisis de la democracia liberal consiste en hacer una aportación a la contextualización de la crisis desde nuestro punto de vista; el segundo componente responder a las necesidades de teorización del resto de grupos; y el tercer componente, una interpretación de las motivaciones y explicaciones originarias del Think Tank. El segundo capítulo versará sobre la gobernanza y utilizaremos el conocimiento de DFG7, puesto que tiene gran conocimiento experto sobre la materia y además conoce muy bien la Diputación Foral de Gipuzkoa.

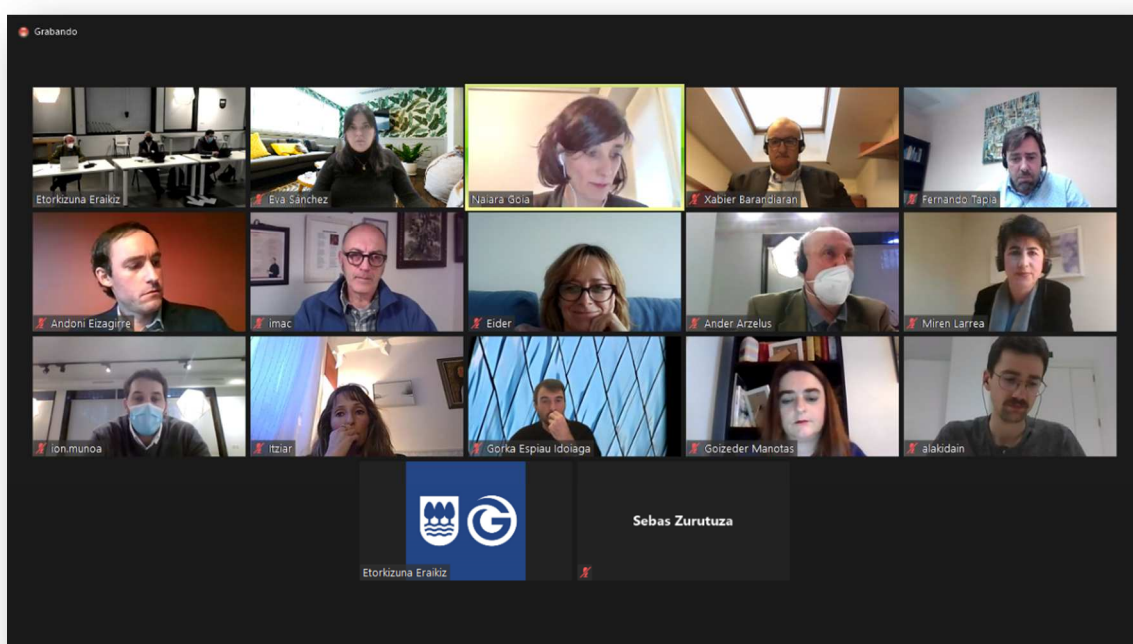
La investigadora de Orkestra recalca las palabras de ECO5 sobre la respuesta a las necesidades de teorización del resto de grupos e informa de que los grupos ya han trabajado sobre los conceptos en los que se está trabajando y esta información ya ha sido transferida al grupo de ECO5.

DFG1 toma la palabra para dar cuenta del trabajo realizado por el grupo dedicado a la transformación de la administración: *“Lo componemos cuatro miembros de la Diputación Foral de Gipuzkoa: DFG6, DFG3, DFG4 y yo. Nuestro objetivo es cómo implantar Aurrerabide en la Diputación Foral. Resumiendo, Aurrerabide es un intento de implantar procesos de calidad en la gestión del día a día. En un principio se intentó*

implantar, pero recibió muchas críticas y ahora se ha reducido y se ha vuelto a poner en marcha”.

“La teorización debe hacerse desde la práctica y para ello necesitamos una práctica activa. En ese sentido la Diputación Foral debe ser crítica. Estamos fallando en mantener una visión transversal, puesto que hay silos en la organización. Cuando hablamos de diálogo estamos poniendo nuestro punto de vista jerárquico en el punto de mira”.

Termina afirmando que quieren generar conocimiento experiencial poniendo en marcha el proceso y cree que están preparados para ello.



La investigadora de Orkestra comenta que el reto reside en demostrar que el Think Tank ha generado un espacio de aprendizaje y que estos proyectos que se harían igualmente si el Think Tank no existiera, adquieren un valor añadido por el hecho de compartir espacio de aprendizaje con otros proyectos.

“El objetivo de compartir esto que estamos compartiendo ahora es ver que el reto del grupo de la transformación de la administración también es un reto de todas las demás personas del Think Tank porque el Think Tank influye en Aurrerabide”.

DFG7 interviene diciendo que es muy *“aldundifan”* y que ve todos los ingredientes para realizar una validación de la teoría desde la práctica.

ECO6 informa sobre el trabajo del grupo dedicado a la implicación de la ciudadanía y la sociedad organizada. *“Lo que estamos trabajando tiene que ver con la relación con la ciudadanía. El objetivo es hacer una experimentación con la cooperación público-social en dos proyectos:*

- 1) poner en marcha el modelo Citizen Assembly en relación con la implicación de la ciudadanía. Se trata de una manera de implicar a la ciudadanía en los procesos de deliberación y participación además de implementar nuevas formas de comunicar estos procesos, de formar parte de ellos y de institucionalizarlos. Participan ciudadanos elegidos aleatoriamente para diseñar las políticas.*
- 2) En el contexto de Badalab, el trabajo sobre el modelo de gobernanza entre los actores sociales y el gobierno”.*

Indica que se trata de dos proyectos diferentes que responden a un marco común: la relación entre las instituciones y los actores sociales.

Termina señalando los conceptos clave del desarrollo del grupo que se plasmarán en el libro: definir la complejidad del contexto actual, la necesidad de una nueva cultura política para desarrollar la colaboración y la necesidad de pensar de forma sistémica. Detecta también diferentes conceptos que no han trabajado de momento: la conexión entre diferentes iniciativas, la experimentación valiente y la implicación de la ciudadanía y su empoderamiento.

La investigadora de Orkestra interviene señalando que ECO6 ha abierto un diálogo en el que les ha dicho a los integrantes del grupo que trabaja la base teórica del Think Tank, qué conceptos están trabajando y cuáles necesitan trabajar. La conceptualización y la acción requiere que exista un movimiento bidireccional entre ambas para promover el aprendizaje. *“Hasta ahora traíamos personas expertas que nos hablaban de temas que nos hacían reflexionar. A partir de ahora necesitamos un tiempo para trabajar entre nosotros”.*

Continúa explicando las expectativas de trabajo: en marzo le gustaría trabajar lo que el grupo de teorización quiere trabajar, en abril sería el turno del de la transformación de la administración pública, y en mayo el del proceso de participación

de la ciudadanía. En junio se realizará una evaluación y se presentará el concepto que estamos trabajando en el grupo de reflexión metodológica.

ECO10 toma la palabra para explicar que en el grupo de reflexión metodológica se está trabajando sobre el concepto de praxis, sobre cómo puede darse y están reflexionando sobre cómo se relacionan el conocimiento y el poder y cómo debe ser esa relación. *“Nos dimos cuenta de que teníamos que trabajar el tema desde diferentes perspectivas. Yo tenía claro que teníamos que relacionar nuestra reflexión con los objetivos del Think Tank. En un modelo de teoría social del conocimiento, ¿cómo relacionar la gobernanza con el conocimiento social? Hemos propuesto el concepto de la Comunidad de Práctica y comprender el Think Tank como una comunidad de práctica y ver qué condiciones permiten la creación de conocimiento orientado a la transformación”.*

6. Dinámica grupal

La investigadora de Orkestra toma la palabra para señalar que *“hemos partido del descoloque, luego hemos compartido como comprendemos la creación de conocimiento, qué papel tiene la teoría, qué conceptualización y qué estamos haciendo en cada grupo. En su día buscamos el grupo en el que cada persona se sintiera más cómodo y ahora vamos a buscar la incomodidad; salir de la zona de confort de cada uno/a para ir poniendo en común el trabajo de cada grupo y compartir puntos de vista.*

Explica la propuesta de dinámica: compartir, en la medida que cada persona elija, una narrativa parecida a la que el Responsable de Estrategia e Investigación ha compartido tomando como base las preguntas que se encuentran en la diapositiva.

Expone las preguntas que pueden guiar [dicha narrativa](#). *“El objetivo es comprender cómo nos ubicamos y cómo nos sentimos en este proceso”.*

Abre el debate sobre la conveniencia, comprensión y convergencia con el planteamiento futuro que ha planteado.

DFG6 toma la iniciativa y expone que ella suele empezar las sesiones del Think Tank con cierta pereza porque no está acostumbrada a reuniones de dos horas. Para ella es un espacio de tiempo demasiado grande, pero reconoce que también enriquecedor. Considera que para quien trabaja a un ritmo elevado la dinámica es difícil. Le ha llamado especialmente la atención el ejemplo de la comparación entre el profesor de FP y el

catedrático de la universidad, ve un reflejo en sus supuestos subyacentes. Se siente muy cómoda y agradecida de tener la oportunidad de participar y de tener tiempo para reflexionar sobre estas cosas.

ECO3 sigue la ronda de reflexiones compartiendo que está muy contento con la sesión. *“Llevo 30 años que no soy experto en nada, y a la vez en muchas cosas. Pienso que el conocimiento experto no se utiliza tanto como creemos. Creo que las sesiones de trabajo siguientes pueden ser en este formato. Muchas veces le digo al Responsable de Estrategia e Investigación que hay conocimiento sobre la gobernanza fuera, pero que le falta la riqueza del conocimiento de quienes trabajamos en gobernanza desde la cercanía”.*

Cree que si las personas integrantes del grupo se sintieran del todo cómodas sería mala señal y que es normal que en terrenos nuevos exista esa falta de confort. *“Yo estoy acostumbrado a trabajar en ese caos y me siento cómodo”.* Concluye proponiendo seguir compartiendo las reflexiones en grupo grande en vez de dividirse en grupos pequeños.

La investigadora de Orkestra sigue esta propuesta y el grupo está de acuerdo, de modo que la exposición de reflexiones en plenario continúa.

DFG7 dice estar de acuerdo con ECO3 porque dice tener una pierna en la academia y otra en la práctica. Valora en proceso como muy robusto y considera que *“en todo este desorden estamos poniendo cierto orden, estamos progresando”.* Valora positivamente tener tiempo para que cada persona integre el aprendizaje comunitario. *“En este acercamiento progresivo hemos tenido la oportunidad de ubicarnos y lo agradezco”.*

DFG1 dice *“yo hablo como un mortal. Me parece paradójico en cierto sentido que aquellos que venís de la academia hagáis de menos al conocimiento experto. Desde que este proceso se puso en marcha, si no hubiéramos integrado ese conocimiento experto (el de Orkestra) continuaríamos la inercia que traíamos y no hubiéramos llegado a ninguna transformación”.*

La investigadora de Orkestra añade que *“cuando es necesario simplificar los esquemas en poco tiempo, no queremos decir que hagamos de menos al conocimiento experto, sino que no hemos acertado en integrar el conocimiento experto en nuestro*

proceso. El reto de junio va a consistir en pensar cómo se invitará a las personas expertas sin que se vuelvan céntricos en el proceso”.

DFG5 interviene considerando que trabajar de forma telemática está teniendo efectos en el proceso. Se permite volver al debate del conocimiento y a la metáfora del catedrático y el profesor de FP. *“la cosa no es dónde se encuentra el conocimiento más valioso, sino qué tipo de conocimiento tiene cada uno. La teorización sobre la crisis de la democracia liberal está más ligada a la academia y no tanto a la acción. En esa combinación no es realista plantear dicotomías, sino comprender bien que la combinación es necesaria. La experiencia local y la abstracción deben converger y para mí, es peligroso hacer diferencias”.*

DFG6 interviene para aclarar que no ha planteado una dicotomía, sino que le parece interesante que hay espacio para todas las formas de conocimiento.

ECO10 está de acuerdo con DFG5, no ve una contradicción. En la universidad se dieron cuenta de que la innovación sale de procesos de aprendizaje colectivos. *“Mi punto de vista desde el principio ha sido que el aprendizaje que sale de los experimentos que Etorkizuna Eraikiz impulsa es totalmente convergente con el conocimiento experto”.* Finaliza diciendo que se siente cómodo con el cambio planteado y se muestra de acuerdo con muchas de las reflexiones que el Responsable de Estrategia e Investigación ha planteado.

ECO6 sigue el hilo de la reflexión del Responsable de Estrategia e Investigación diciendo que la considera relevante y que está de acuerdo con ella de forma general. *“Para añadir algo más, creo que este proceso de aprendizaje puede tener un valor añadido si conseguimos que recoja o explicita qué es diferente en él por el hecho de haber aplicado aprendizajes del Think Tank. Y al revés, identificar qué aportan los proyectos que puedan ayudar al Think Tank”.*

El Responsable de Estrategia e Investigación interviene considerando la mayoría de las cosas que se han planteado complementarias. Cree que lo más importante es escapar del conocimiento cosificado por mucho que este se sitúe en la academia o en algún nivel de la cadena de acción. *“Lo que nos vale es el conocimiento que entra en diálogo con lo que tenemos que hacer”.*

“Me parece importante hacer una reflexión para ver cómo insertamos ese conocimiento en nuestros procesos, cómo se incorpora ese valor”.

DFG3 dice que cuando diseñaron el Think Tank él tenía claro que no debía ser una continuación del que hubo anteriormente. Considera una cierto haber trabajado con Orkestra para ello. *“Lo diseñamos con paciencia, desde cero y la investigadora de Orkestra nos hacía preguntas y poco a poco lo fuimos construyendo. Creo que acertamos. Los resultados son generalmente buenos, tanto en este Grupo de Deliberación como en los demás”.*

Sobre el descoloque que guía la sesión, cree que todos lo han sentido de un modo u otro y que puede ser visto de forma positiva. Enumera los aprendizajes que ha realizado hasta el momento:

- La importancia de la reflexión en los procesos que cada uno está haciendo, aunque reconoce la dificultad para hacerlo por el ritmo de trabajo que tiene.
- La importancia de la perspectiva emocional. *“No todo pasa en la racionalidad, muchas veces nos da pereza”.*

Concluye con una idea final: *“Tenemos la oportunidad de hacer una relación mayor con la gobernanza. Debe ser un elemento central en Etorkizuna Eraikiz. Es muy interesante y va a tener gran potencial”.*

DFG4 reconoce que en un principio no se sentía cómoda, *“el nivel de teorización era muy alto y yo soy de la práctica. Tampoco sabía qué me iba a aportar. Ahora estoy muy cómoda y veo el aporte que me hace. Siento que el proyecto que estamos trabajando en mi dirección ya no sólo es de mi dirección, interviene la diputada, interviene estrategia...”.*

El Responsable de Estrategia e Investigación cree que esa reflexión es tremendamente importante. *“Debo agradecer la actitud de DFG6 y DFG4 hacia Etorkizuna Eraikiz. No es fácil tener el nivel de involucración que ellas tienen con un proyecto que viene desde estrategia para trabajar en gobernanza y que se sientan cómodas en ello. Me parece muy buena señal”.*

La investigadora de Orkestra interviene *“como investigadora. Habéis mencionado la importancia de las emociones y yo voy a responder desde las emociones al debate que DFG1 y DFG5 han planteado. El camino hacia el conocimiento desde la experiencia también se hace en la academia y es conocimiento académico. Yo vengo de una comunidad académica que está infravalorada. Para mí estos procesos son duros porque vengo de vivir una infravaloración de mi trabajo. Nuestra forma de trabajar no*

es un desprecio de otras formas de trabajo, pero sí una reivindicación de nuestra forma de trabajar. No quiero que nadie lo entienda como un desprecio de otras formas de hacer”.

DFG7 interviene diciendo que eso que la investigadora de Orkestra comenta es reflexividad, un principio de la gobernanza: coger todos los puntos de vista y juntarlos. Necesitamos recuperar los valores de la proximidad y el humanismo.

7. Valoración, elementos clave del proceso y cierre

La sesión concluye con las evaluaciones, vitales para centrar la acción del proceso.

El Responsable de Estrategia e Investigación despide la sesión agradeciendo la asistencia y el trabajo realizado a las personas participantes. *“DFG3 ha mencionado la paciencia y este tipo de procesos no son fáciles. La Gobernanza Colaborativa requiere ser sostenida en el tiempo. Muchas gracias y que terminéis bien el día”.*

8. Anexos

a. Presentación utilizada durante la sesión



Grupo de Deliberación sobre la Nueva Cultura Política 18/02/2021

Agenda consensuada

DIA	RETO (la agenda está compuesta de retos. Estos retos se han trasladado desde un plano general al contexto de los proyectos que nos ocupan. Se mostrarán estos retos a las personas expertas y ellas mismas nos harán la propuesta de qué tema/teoría/concepto/herramienta deberíamos trabajar en cada reunión para ello)
16/09/2020	Desarrollo por parte del grupo de sus propias definiciones para dos conceptos que muestran los resultados del proceso - Nueva cultura política - Igualdad
14/10/2020	Comprender la complejidad y desarrollar el enfoque sistémico en los proyectos/iniciativas que vamos a trabajar
18/11/2020	Impulsar la responsabilidad de las personas (valores) en nuestros proyectos/iniciativas
16/12/2020	Impulsar la responsabilidad de las personas (valores) en nuestros proyectos/iniciativas
13/01/2021	Generar espacios de confianza y fortalecer la comunicación en nuestros proyectos/iniciativas
17/02/2021	Desarrollar sistemas eficaces de escucha a la sociedad en nuestros proyectos/iniciativas
17/03/2021	Transformar la administración pública en el marco de nuestros proyectos/iniciativas impulsando el vínculo entre el personal político y técnico
14/04/2021	Elaboración de los resultados del proceso
19/05/2021	Decisiones sobre el futuro del proceso

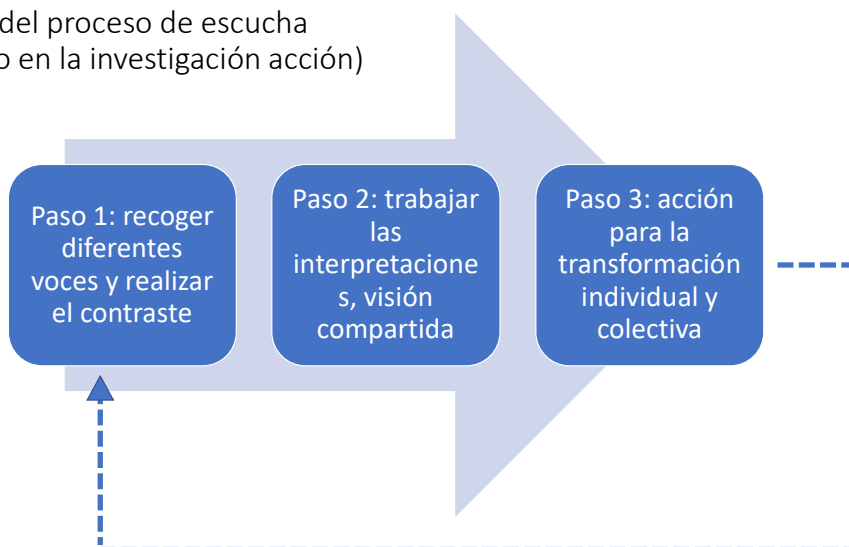
Incorporaremos la importancia de los sistemas de escucha no a través de la intervención de una persona experta, sino a través de la construcción práctica de nuestro propio sistema de escucha. LA SESIÓN DE HOY FORMA PARTE DE UN EJERCICIO DE ESCUCHA ENTRE LAS PERSONAS INTEGRANTES DEL GRUPO.

Presentación de la sesión de hoy

- Al final de la sesión anterior vimos un “problema”: no todos los miembros del grupo hemos tenido la oportunidad de interiorizar bien lo que estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo (hay un nivel de “descoloque” en el grupo).
- Objetivo de la sesión: desarrollar un **proceso de escucha mutua** para que cada uno entienda qué está haciendo *cada uno* y *el grupo* y cómo lo estamos haciendo.
- El resultado que esperamos: que entre todos y todas aportemos unas **bases sólidas al proceso del think tank**.

En definitiva, aprenderemos sobre los procesos de escucha llevándolos a cabo

Marco del proceso de escucha
(basado en la investigación acción)



Recibir diferentes voces

(este paso lo iniciamos al final de la sesión anterior)

En la sesión:

“El punto nos lo ponen las personas expertas, deberíamos intentar ponerlo nosotros mismos”

En la evaluación:

- Que ha quedado poco tiempo para la dinámica
- Me he sentido bien, pero, en la segunda parte, nos hemos precipitado por falta de tiempo
- Por lo que hemos hablado hoy, tener la oportunidad de compartir en las próximas sesiones lo que estamos haciendo los diferentes grupos de trabajo
- Habría que trabajar mejor la comunicación y el conocimiento mutuo entre los diferentes proyectos o pensar en mecanismos/canales para ello

En la reflexión posterior:

“estábamos descolocados en la dinámica”; “algunos estáis muy involucrados en el proceso, pero otros no seguimos igual el proceso de reunión a reunión”

“las preguntas eran demasiado complejas, no deberían exigirnos tanto esfuerzo”

“lo que yo realmente quería era seguir debatiendo sobre lo que habían dicho las personas expertas”

Contraste de lo recibido (en función del tiempo acordado para el proceso):

- En reuniones telefónicas o por zoom: Xabier y Sebas
- En la reunión de los facilitadores: Naiara, Andoni, Ainhoa
- En el grupo motor: Xabier, Ander
- En la reunión de hoy: Eider, Goizeder, Itziar, Ion, Gorka, Mikel, Asier, Fernando

Trabajar las interpretaciones: visión compartida

Cuando empezamos a trabajar las interpretaciones, teníamos dos vías:

a) **La más simple, combatir los síntomas:** (a) al hablar con las personas expertas, seguir intentando que comprendan el proceso, (b) intentar limitar las presentaciones de las personas expertas a los 30 minutos iniciales, (c) insertar un nuevo apartado en las sesiones para presentar lo que están haciendo los grupos, (d) intentar dejar más tiempo para la dinámica

b) **Más compleja, intentando comprender las razones más profundas de lo que nos está pasando y, a partir de ahí, construir un nuevo diseño para las sesiones del grupo**



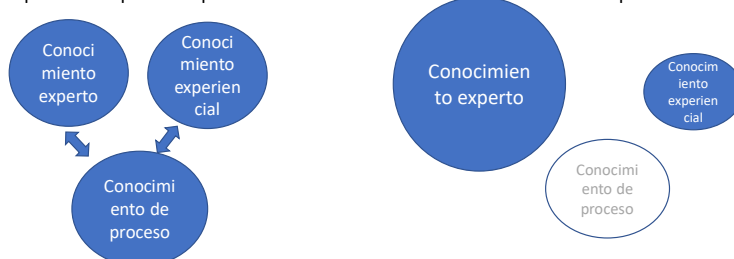
Somos un sistema vivo que se está transformando como grupo.

Una forma muy importante de **escucharnos** es compartir las **narrativas de los procesos de transformación individual**.

Trabajar las interpretaciones: visión compartida

Hipótesis de trabajo que abordamos en el grupo motor

- Están surgiendo problemas porque los vínculos entre la reflexión y la acción no son evidentes
- La metodología de investigación acción requiere una interacción equilibrada entre los tres tipos de conocimiento para vincular la reflexión y la acción: conocimiento experto, conocimiento de proceso, conocimiento experiencial
- El conocimiento experto ha cobrado peso, el conocimiento de proceso no es explícito y, por tanto, tenemos problemas para compatibilizar el conocimiento experiencial con el experto



¿Por qué nos ha pasado esto? Porque tenemos muy interiorizadas las jerarquías sobre los diferentes tipos de conocimiento



El conocimiento primero se genera (teorización) y después se aplica (práctica). Nuestra acción es un espacio para aplicar el conocimiento aportado por las personas expertas.

Vs

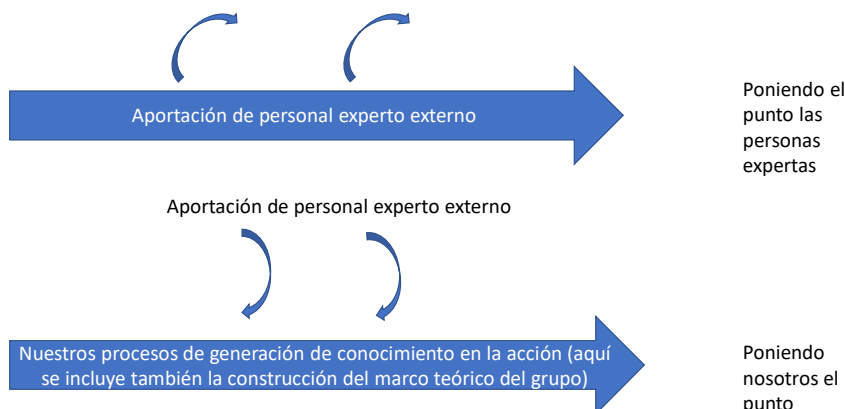
El conocimiento se genera también en la acción, porque nuestra actuación es la praxis, no es sólo práctica. Es decir, es imposible hacer algo sin reflexionar. Nuestra acción, en consecuencia, no es un espacio para aplicar la teoría, sino un proceso de generación de conocimiento.

Porque en nuestros esquemas de fondo “el conocimiento que nos aporta un catedrático de universidad” es superior al que generamos nosotros como “profesores de formación profesional dual”.



Propuesta: focalizar nuestro conocimiento (praxis)

Nuestros procesos de generación de conocimiento en la acción (aquí se incluye también la construcción del marco teórico del grupo)



¿Cómo podemos hacerlo en la práctica? (contrastándolo con los facilitadores)

- La sesión de **hoy** está dirigida, en gran medida, a trabajar el **conocimiento de proceso**.
- Que **Itziar, Xabier, Andoni y Ion** construyan la teorización respondiendo de forma dialógica a las necesidades de otros grupos. Se propone utilizar la **sesión de marzo** para ayudar en ello.
- **Eider, Sebas, Goizeder y Ander** focalizando en la deliberación el proceso en el que están trabajando. Compartiendo cómo se han llevado a la práctica los conceptos trabajados y trabajando en el grupo lo aprendido sobre estos conceptos. La **sesión de abril** se utilizaría para ello.
- **Gorka, Naiara, Mikely Andoni** focalizando en la deliberación el proceso en el que están trabajando. Compartiendo cómo se han llevado a la práctica los conceptos trabajados y trabajando en el grupo lo aprendido sobre estos conceptos. La **sesión de mayo** se utilizaría para ello.
- A lo largo del mes de **junio** definiremos conjuntamente la mejor manera de incorporar el **conocimiento experto** externo de cara al futuro. En esta sesión **Fernando, Asier, Juanjo, Ainhoa, Miren** presentarán al grupo una propuesta para trabajar la práctica de manera comunitaria.



Dinámica de grupo

Al inicio de la sesión Xabier ha compartido la narrativa de su proceso. La invitación consiste en compartir lo que **cada uno** piensa y **quiere** de su trayectoria, para hacer un ejercicio de escucha mutua. Basándonos en lo que escuchamos, haremos un esfuerzo por volver a trabajar la visión compartida y pasar a la acción. Las siguientes preguntas nos pueden servir de ayuda:

- ¿He vivido el “descolorado” descrito? ¿Cómo?
- ¿Qué esperaba cuando empecé en este grupo? ¿Qué espero ahora?
- ¿Ha habido algo que me haya sacado de mi zona de confort en este proceso? ¿Qué?
- ¿Noto en mí algún cambio? ¿Y en el grupo?
- ¿Dónde veo mi aportación?
- ¿Qué me aporta el grupo?
- ¿Cómo me siento en el proceso? ¿Cómo con el grupo?
- ¿La forma de aprender en este grupo es mi forma habitual de aprender?

Grupo	Miembros
Grupo 1	Xabier, Gorka, Eider, Asier
Grupo 2	Andoni, Sebas, Miren
Grupo 3	Itziar, Naiara, Ander, Eva
Grupo 4	Ion, Mikel, Goizeder, Fernando

Plantilla para la dinámica 1: individualmente, antes del trabajo en equipo

¿Qué te gustaría que escuchara el grupo sobre tu proceso?

Deberes para el próximo mes:

Los compartiremos por correo. El objetivo, en la línea abierta por el grupo de coordinación del think tank, será fijar los objetivos concretos para la acción en cada proyecto/iniciativa. Se volverá a canalizar de la mano de los facilitadores.



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

b. Documento de trabajo nº8

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre la nueva cultura política: documento de
trabajo nº 8

LA CONFIANZA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

(13 de enero de 2021)

En este documento se presentan las reflexiones que se plantearon en el grupo de deliberación sobre la nueva cultura política en torno al concepto de la confianza. Por una parte, se trató la relación de confianza/desconfianza que se pueda desarrollar entre las instituciones públicas y la ciudadanía. Por otra parte, se trabajó sobre las relaciones de confianza que se generan en procesos en los que participan diferentes actores, como pueden ser los grupos de trabajo del Think Tank. Este documento de trabajo gira en torno a la presentación de Mari José Canel, y las ideas y los debates que surgieron en torno a ella.

La confianza entre la ciudadanía y las instituciones públicas

La confianza: ¿qué es y qué la genera?

Existe una relación entre la incertidumbre y la confianza. Si hay confianza es que existe una asunción de vulnerabilidad y de incertidumbre. Es por ello que si se confía en las instituciones públicas es porque se asume la vulnerabilidad.

Entre los académicos existe el debate sobre si la confianza es buena o no para la democracia. Se asume que:

- La confianza es buena y es importante porque es un requisito para generar capital social. Es una base que necesitan los gobiernos para realizar sus acciones.
- La desconfianza tiende a incrementar el conflicto.

- Una sociedad democrática es una sociedad en la que debe haber una mezcla adecuada de confianza y desconfianza.

Actualmente, la ciudadanía confía más en ONGs, medios de comunicación y empresas que en instituciones públicas. Aun así, hay que recalcar la importancia de los términos: genera más confianza el concepto “público” que “político”.

Es una incógnita entender qué factores determinan el grado de confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas. Aun así, se podría afirmar que la confianza es un fenómeno multicausal. Hay tres grandes fuentes de confianza a *grosso modo*:

- Liderazgo.
- Resultados de gestión.
- Procesos por los que se logran/proporcionan los resultados de gestión.

Aun así, es difícil establecer qué factor en concreto es la fuente de confianza en cada caso. Las tres fuentes de confianza se mezclan y se solapan.

En cuanto a las fuentes de la desconfianza de la ciudadanía en las instituciones públicas, se puede decir que la desconfianza aumenta si existe una:

- Distancia entre lo que se hace y lo que se dice que se hace.
- Distancia entre lo que se hace y lo que la gente percibe que se hace.

Aun así, en la generación de confianza y desconfianza inciden otros actores más allá de la ciudadanía y las instituciones públicas. Por ejemplo, los medios de comunicación, partidos políticos, movimientos sociales, etc.

Mejorar la confianza en las instituciones públicas

La comunicación entre las instituciones y la ciudadanía es un elemento clave en la generación de la confianza:

- Se debería acortar la distancia entre lo que se hace y lo que se dice que se hace.
 - Gestionar la comunicación entre las instituciones públicas y la ciudadanía (es un peligro que el público perciba la comunicación gubernamental como pura propaganda. Es decir, como impostada y falsa).
- Establecer canales de comunicación entre la ciudadanía y las instituciones públicas.
- Conocer y atender las expectativas de la ciudadanía: la confianza se genera cuando se cumplen las expectativas.

En el juego electoral los políticos suelen competir ofreciendo expectativas. Se deberían moderar las expectativas creadas. También se debería “humanizar” a los representantes públicos: transmitir puntualmente dudas e incertidumbre puede generar confianza.

La confianza y la gobernanza colaborativa

Existe una relación entre la participación ciudadana y la confianza en las instituciones públicas:

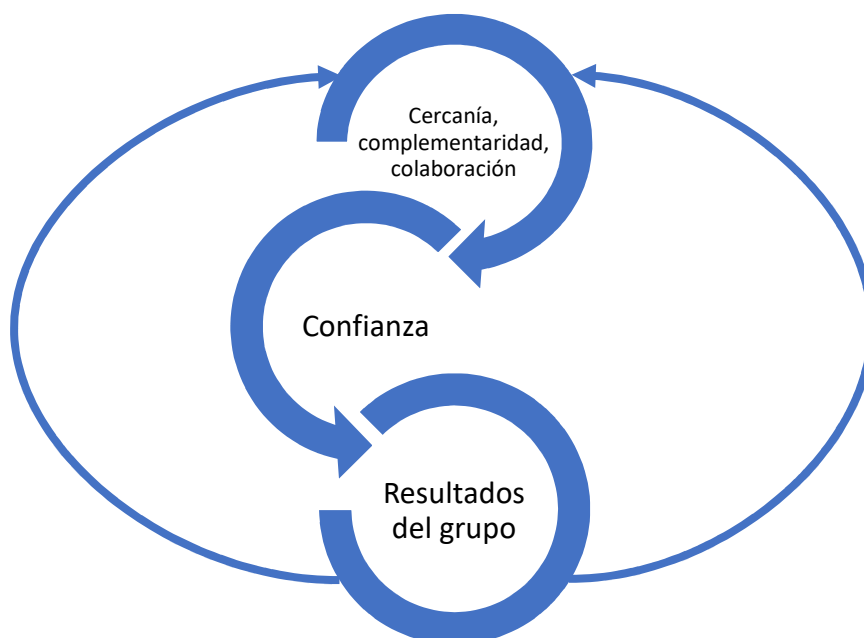
- Los casos en los que hay co-participación y co-actuación están asociados a niveles altos de confianza porque el mensaje llega por medio de comportamientos y no solo palabras.
- La confianza se relaciona positivamente con la gobernanza colaborativa. Los experimentos de gobernanza colaborativa se relacionan a más altos niveles de confianza o menores de desconfianza.

El caso de Etorkizuna Eraikiz como estrategia para generar más confianza y capital social

- Se ha reforzado la confianza. Las organizaciones retroalimentan la confianza de la Diputación Foral y se entra en una rueda porque hay una interacción continuada.
- La importancia de las relaciones personales en la construcción de la confianza.
- Las posibles fuentes de desconfianza en Etorkizuna Eraikiz:
 - La posibilidad o riesgo de politización del proyecto.
 - Que se perciba como autobombo y propaganda.

La confianza en los grupos. Reflexiones de los participantes en torno a la presentación y sus aprendizajes para el proceso de deliberación del think tank

- Es importante estudiar qué factores generan confianza y cuales desconfianza. Entre las que generan confianza:
 - La cercanía y el sentimiento de interdependencia de los actores.
 - Impulsar el sentimiento de complementariedad, compañerismo y colaboración.
 - Impulsar la comunicación entre los actores que participan en el grupo. Pero, también impulsar la comunicación entre los diferentes grupos.
 - Establecer canales para la comunicación.
 - Incidir en la cohesión discursiva y conceptual.
- La confianza es positiva para el grupo:
 - La confianza refuerza el sentimiento de grupo y de pertenencia.
 - La relación entre la confianza y los resultados: a más confianza, más resultados.



- Existe una correlación entre la colaboración (respetuosa, amistosa, complementaria) de los participantes y la generación de confianza en el grupo. Cuanto mejor sea la colaboración, mayor es la generación de confianza. A su vez, la confianza es generadora de resultados positivos en el grupo. Los resultados positivos a su vez inciden en una mayor colaboración. Es por ello que se tiene que impulsar:
 - Un clima de respeto, complementariedad y colaboración.
 - Se deben establecer canales para que haya comunicación dentro de los grupos y entre los grupos.

c. Programa de la sesión

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

REUNIÓN VIRTUAL, 17 de febrero de 2021

RETO COMPARTIDO QUE SE TRABAJARÁ EN LA SESIÓN

Según la agenda que acordamos el 15 de julio de 2020, el tema para la próxima sesión era el siguiente: “Desarrollar sistemas eficaces de escucha a la sociedad en nuestros proyectos/iniciativas”. Todavía situamos este tema en el eje de nuestro proceso, pero para dar respuesta a lo expuesto por algunos de vosotros y vosotras en el último taller, en la evaluación y en las entrevistas posteriores, en la próxima sesión reflexionaremos sobre el proceso que estamos desarrollando conjuntamente, con el objetivo de adecuar el proceso a las necesidades del grupo.

AGENDA PARA LA SESIÓN

- Introducción y reflexión sobre el proceso
- Presentación de la metodología en la que estamos trabajando
- Presentación de los objetivos de las cuatro líneas de trabajo
- Dinámica de grupo