

## THINK TANK

Proceso de deliberación sobre la nueva cultura política: Documento de trabajo nº 15

### **DESARROLLO DE LA GOBERNANZA COLABORATIVA DENTRO DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA: ¿CÓMO SE VE LA DIPUTACIÓN A TRAVÉS DEL PROCESO EKINEZ IKASI?**

(20 de octubre de 2021)

#### **Introducción**

Este documento de trabajo nº 15 es el segundo de los documentos de la fase 2021-2023. En el primero se establecieron las bases metodológicas de la investigación acción en la nueva fase y se presentaron los tres proyectos que servirán de marco de la acción. Uno de dichos proyectos es el desarrollo de la gobernanza colaborativa dentro de la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG).

Este documento da continuidad al anterior recogiendo los resultados de la sesión del 20 de octubre de 2021. En esta sesión se trabajó para construir un diagnóstico de partida compartido sobre Etorbizuna Eraikiz y las condiciones que tiene la DFG para abordar el desarrollo de la gobernanza colaborativa internamente. Para este diagnóstico se partió del análisis realizado por María José Canel y Anne Murphy en base a su experiencia de facilitación del proceso Ekinez Ikasi. Este proceso se está desarrollando con una aproximación de action learning, considerada como una de las tradiciones de la investigación acción y reconocida en el ámbito de la transformación organizacional. Se trata, por lo tanto, de un diagnóstico cuya metodología de elaboración encaja con principios del think tank. Sobre dicho diagnóstico, el grupo de deliberación trabajó en un ejercicio que permitió adaptar los aprendizajes previos a los retos actuales del think tank.

#### **Aprendizajes de partida: diagnóstico de la situación y pregunta clave**

María José Canel presentó, como resultado del aprendizaje en Ekinez Ikasi un diagnóstico que recoge siete elementos principales:

- Separación del nivel político (diputad@s) de la estructura
- Sector público foral separado de la DFG
- Institución jerárquica, trabajo vertical, departamentos estancos
- Saturación de políticas transversales
- No se comunican suficientemente las políticas importantes
- Dificultad para la toma de decisiones complicadas
- Sospechas en la casa ante un “intento de marketing”

Este diagnóstico se acompañó por la explicitación de siete retos:

- Extender estos procesos a la casa para producir cambio cultural
- Definir el cómo de la “transformación de la casa: pasar de lo individual a lo colectivo
- Apuntalar el compromiso político con nuevas maneras de hacer
- Mejorar la comunicación interna
- Consolidar la red colaboración DFG y sector público foral
- Explorar expectativas con datos

- Extender la escucha a la sociedad

Los anteriores se complementaron con una serie de brechas detectadas entre:

- Departamentos
- Cargos políticos y personal técnico
- Sociedad y Sector Público Foral
- Niveles del personal funcionario
- La teoría de la escucha y la práctica de la escucha

Se señaló también que, para hacer frente a estos retos, se cuenta con una serie de factores positivos entre los que se destacaron:

- La voluntad
- El compromiso
- El profesionalismo
- La valentía
- El cuidado
- El discurso compartido
- La conciencia (tanto en la DFG como en la sociedad)

Frente a este cúmulo de aprendizajes, retos, brechas y factores positivos, se planteó una pregunta que servía de síntesis a la hora de definir los siguientes pasos: ¿Hay determinación suficiente para abordar la complejidad que entraña compartir autoridad con...? María José Canel recalcó la relevancia del término *suficiente*, pues el diagnóstico planteado mostraba que hay determinación, sin embargo, procesos como los de Etorbizuna Eraikiz requieren niveles de determinación que hacen que la pregunta sea pertinente.

### Elementos para la deliberación en el think tank

Tras compartir los aprendizajes de Ekinez Ikasi, se propuso un marco para la deliberación en el think tank. Dicho marco partía del concepto de magia, planteado inicialmente como algo más allá de nuestra comprensión pero que hace que las cosas sucedan. La palabra magia se había utilizado para describir lo sucedido en Ekinez Ikasi y, el siguiente marco se propuso para hacer aflorar los elementos que subyacen a la magia, es decir, los elementos que hacen que las cosas sucedan.

Así, se señalaron cuatro tipos de valor que explican la magia:

- El valor de abrirse al aprendizaje: Espacio para HACER(SE) PREGUNTAS
- El valor de ser valiente: Espacio de LUZ y CALOR
- El valor de abrirse a lo nuevo: Espacio de ESCUCHA
- El valor de operar sobre la realidad: Enfoque en la ACCIÓN

Para cada uno de estos tipos de valor se especificaron, además, riesgos y elementos a explorar

Tabla 1. Tipos de valor, sus riesgos y elementos a explorar

Valor de...	Riesgos	Elementos a explorar
Abrirse al aprendizaje	La ausencia de espacios legítimos	¿Qué espacios son necesarios para legítimamente cuestionar las rutinas de la casa?

Ser valiente	La desconfianza en la propia capacidad de colaborar	¿Qué impide confiar en las personas de la casa?
Abrirse a lo nuevo	La comodidad de la zona de confort	¿A quién no nos hemos atrevido a invitar?
Operar sobre la realidad	Desvincular la deliberación de la acción	¿Cómo sabremos que avanzamos en nuestras acciones?

Con este marco en mente, se propuso reflexionar sobre los riesgos y palancas para avanzar, co-generando el grupo los resultados recogidos en la Tabla 2. Sus contenidos, junto con los anteriores, serán integrados en el proceso de diseño de la actuación orientada a desarrollar la gobernanza colaborativa dentro de la DFG y presentada en el documento de trabajo anterior.

Tabla 2. Riesgos y palancas para la “magia” de la casa				
Sugerido por Anne Murphy y María José Canel			Identificados por los participantes en el programa	
COMPONENTE DE LA MAGIA	RIESGO/AMENAZA	A EXPLORAR	Riesgos	Palancas
Espacio para preguntas	Ausencia de espacios	¿Qué espacios son necesarios para legítimamente cuestionar las rutinas de la casa?	<p>Transitar de grupos pequeños a mayores</p> <p>Falta de recursos que frustran la ilusión</p> <p>Inercia potente que impide cuestionamiento</p>	
Espacio para luz y calor	La desconfianza en la propia capacidad de colaborar	¿Qué impide confiar en las personas de la casa?	<p>Estructura de silos</p> <p>Ausencia de buenos canales de comunicación</p> <p>Dispersión de iniciativas; necesidad de articularlo globalmente</p> <p>Desilusión/frustración por fracasos.</p> <p>Desconfianza histórica</p>	<p>Protagonismo adquirido por determinadas personas de la casa</p> <p>Conciencia de profundidad del proceso</p> <p>Posible ánimo por los avances realizados</p>
Escucha	La comodidad de la zona de confort	¿A quién no nos hemos atrevido a invitar?	<p>Areverse a preguntar: ¿<u>Quién</u> rompe la zona de confort? ¿A quién se la da la autoridad?</p> <p>¿<u>Cómo se rompe</u> la zona de confort?</p> <p>Incorporar a personas no partidarias</p> <p>No invitar a la sociedad</p>	La combinación de perfil político/técnico

Acción	Desvincular la deliberación de la acción	¿Cómo sabremos que avanzamos en nuestras acciones?	Transitar de la reflexión a la acción ¿Cómo sabemos si la determinación/acción es suficiente?	Los resultados tangibles que ya tiene Etorikizuna Eraikiz Saber poner en valor; comunicar a otros departamentos lo que se logra
OTROS MÁS GLOBALES			El ciclo político. No continuidad de personas clave en Etorikizuna Eraikiz.	Compromiso político claro
			Trabajar en el corto plazo	
			Cambio de personal	Posibilidad de nuevos liderazgos Facilitadores