



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

**NUEVOS FUTUROS DEL ESTADO DEL
BIENESTAR
MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 7**

25/02/2021

Contenido

1.	Programa	3
2.	Personas participantes	3
3.	Introducción y presentación del taller	4
4.	La Gobernanza Colaborativa en la perspectiva del Think Tank	4
5.	Gobernanza Colaborativa: construyendo ecosistemas	7
6.	Dinámica de reflexión	11
7.	Debate en grupos	11
8.	Feedback de la dinámica en grupos	14
9.	Valoración y cierre	15
10.	Anexos	16
a.	Documento de Trabajo nº 6	16
b.	Programa de la sesión	21
c.	Presentación de la Diputada de Políticas Sociales	22
d.	Presentación de ECO12 y ECO19	26
e.	Plantilla de resultados de la dinámica	33

1. Programa

Tema	Presenta/dinamiza
Introducción y presentación del taller	Maite Peña
La gobernanza colaborativa en la perspectiva del Think Tank	Maite Peña
Gobernanza colaborativa: construyendo ecosistemas	Felix Arrieta y Fernando Fantova
Dinámica de reflexión y debate	Javier Castro
Valoración y cierre	Maite Peña

2. Personas participantes

- Maite Peña
- Javier Castro
- Carlos Alfonso
- Julian Florez
- Belen Larrion
- Fernando Fantova
- Bakarne Etxeberria
- Arantxa Gonzalez de Heredia
- Jon Ander Arzallus
- Iker Uson
- Garikoitz Agote
- Mikel Malkorra
- Rakel San Sebastian
- Maria Muñoz
- Felix Arrieta
- Adriana Sanz
- Iñigo Kortabitarte
- Ander Arzelus
- Paz Morer
- Josu Gago
- Xanti Moriones
- Joseba Zalakain
- Sebastian Zurutuza
- Itziar Peña
- Patxi Leturia
- Arantxa Gorostiaga

3. Introducción y presentación del taller

La Diputada de Políticas Sociales da la bienvenida y las gracias por acudir a la cita. Informa de la incorporación de nuevas personas al grupo: Itziar Peña de los servicios sociales del Gobierno Vasco, Arantxa González de Heredia de la Universidad de Mondragón, Jon Ander Arzelus de GUREAK, Arantxa Gorostiaga de la Universidad del País Vasco, y Paz Morer de Tecnun.



4. La Gobernanza Colaborativa en la perspectiva del Think Tank

Presenta el orden del día extendiéndose en el primer punto: la gobernanza colaborativa de las políticas sociales. Explica que se trata de *“cómo se abordan los procesos que fomentan la participación de la ciudadanía y los agentes implicados”*. A su vez, hace hincapié en que la Gobernanza Colaborativa se basa en la colaboración de los agentes implicados en los procesos y que *“es la manera que queremos utilizar para trabajar en Políticas Sociales”*.

“La Diputación Foral de Gipuzkoa ya trabaja por medio de este modelo de gobernanza y un ejemplo es el lanzamiento del Think Tank o ElkarEkin Lanean. Últimamente está habiendo muchos avances en otro de los ejemplos: los ecosistemas

locales de cuidados". Considera un ejemplo el ecosistema de Pasaia, *"sólo la fotografía que se ve es un éxito. No por la foto, sino por lo que representa, que es la colaboración"*.

Menciona también la evaluación colaborativa de las políticas sociales, como ejemplo.

"La vez anterior os preguntamos cuáles creáis que debían ser las condiciones que deberían tener la gobernanza colaborativa. Qué herramientas, qué impactos positivos, qué límites y obstáculos presentaban, etc. Hemos hecho una síntesis de las aportaciones que presentará DFG4".

DF4 toma la palabra y explica, para las personas nuevas, que antes de cada reunión se envía un formulario a rellenar por las personas participantes del grupo de deliberación. Este formulario se procesa antes de la reunión. En cada reunión se expone una síntesis de los resultados del mismo y tras la reunión se envía un informe más extenso.

Pasa a destacar [5 elementos](#) extraídos del formulario que pueden servir de impulso para la gobernanza colaborativa. Tales son:

1. Fortalecer el tercer sector para conseguir mayor sinergia.
2. Lanzar redes o mesas de diálogo civil en las que se trabaje en red. Mediante las mismas se pueden crear espacios en los que participen no solo técnicos, sino también personas usuarias. *"Debemos pasar de la participación a la decisión, no un foro participativo sin más"*. Necesita de un equipo técnico que dinamice la red o las redes.
3. Sensibilización y formación. *"Colaborar no está en la naturaleza de las personas y las organizaciones y es algo que hay que aprender. Debemos comprender mejor qué significa la gobernanza colaborativa, porque hay un grupo pequeño que puede tener una idea precisa pero la idea en general no está muy clara. Se habla de Coproducción como aprendizaje"*.
4. *"¿Sirve este foro para impulsar y acelerar la innovación?"*. La respuesta es que *"está muy bien, pero lo que importa es el impacto y cómo se deben acelerar los procesos"*.
5. *"Se deben crear procesos donde no exista nada más que la cooperación. Se financian muchos proyectos de cooperación, pero la gobernanza colaborativa exige una colaboración más sistémica y compleja. Es decir, el desarrollo de ecosistemas"*.

Concluye diciendo *“estas son las cinco palancas de la gobernanza colaborativa que emergen de los formularios. Tenemos mucha más información que ha salido en el informe”*.



La Diputada de Políticas Sociales dice sobre la gobernanza colaborativa y la investigación acción, que *“una de las cosas más importantes sobre la gobernanza colaborativa es cómo llegamos de la reflexión a la acción en la gobernanza colaborativa”*. Explica que sobre ello han recogido dos propuestas: un grupo de trabajo sobre Atención Centrada en la Persona. Sería un grupo experimental integrado por personas del Think Tank. Estas personas serían expertos/as y usuarios de las instituciones. La otra propuesta es una mesa de diálogo civil. *“Ya tenemos un borrador de decreto, pero queremos abordar en el diseño desde la gobernanza colaborativa”*. Añade que las aportaciones pueden ser. *“exponentes del trabajo en la transición desde el diseño/investigación a la práctica”*.

Finaliza su intervención presentando a ECO19 y ECO12, quienes, dice, *“No precisan presentación, juegan en casa”*.

5. Gobernanza Colaborativa: construyendo ecosistemas

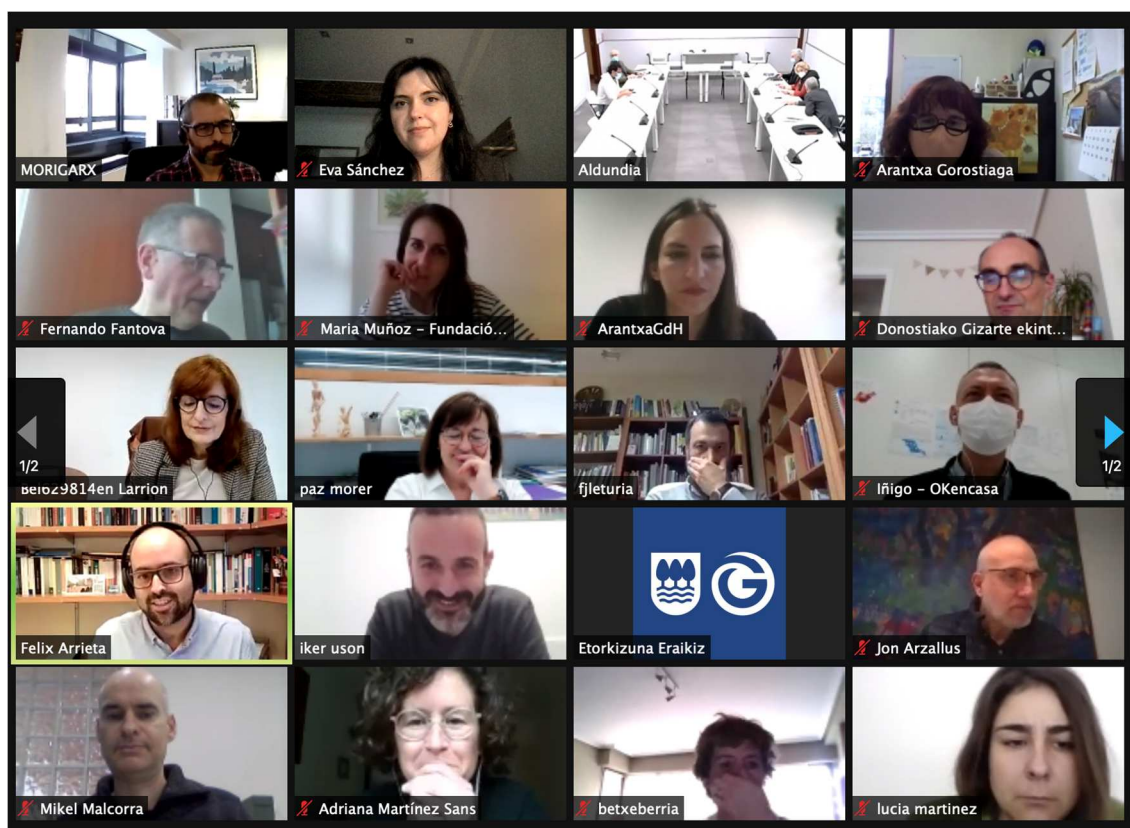
“Cuando nos planteamos [ECO12 y ECO19] la reflexión nos salían algunas aclaraciones, conceptos, conocimientos que puedan ser de interés. Yo pensaba como una persona que como consultor ha tenido la experiencia de participar en procesos de gobernanza”.

Adelanta que expondrá cinco conceptos que consideran útiles: Las operaciones, la gestión y el gobierno, la especialización funcional, la legitimación de los distintos tipos de agentes, la construcción de ecosistemas colaborativos de gobernanza y el liderazgo.

Sobre el primero, las operaciones, la gestión y el gobierno, indica que al hablar de operaciones se refiere al dominio del conocimiento especializado. En el sistema sanitario sería el conocimiento médico, enfermero, farmacéutico... *“Normalmente si una actividad se produce, se reitera, adquiere volumen e incorpora más personas surge la gestión. Para estar en el nivel operativo hay que saber sobre aquello que se hace, en cambio para la gestión no es necesario saber poner vacunas. Y luego está el dominio del gobierno, la estrategia. Para saber en qué nivel se sustancia una decisión, debo saber qué tipo de conocimiento requiere”.*

“Una cuestión que me ayuda a entender la gobernanza es entender qué complicado se está poniendo entender qué es política social. En el imaginario inicial la política social era subsidiaria. En origen era una cobertura de riesgo social, pero luego fuimos evolucionando hacia los derechos. Es difícil distinguir entre política social y política de derechos. A lo que vamos ahora es hacia una serie de bienes que el gobierno debe garantizar”.

Sobre cómo diferenciar las políticas que dan libertades o las que dan prestaciones, ECO19 opina que *“hay un problema de arquitectura”.* Añade que tales problemas son de integración vertical, *“es decir, del control del territorio. Por ejemplo las OSI intentan resolver el divorcio entre la primaria y el hospital. Lo que nos aproxima al territorio está más abajo y lo que genera reflexión estratégica está arriba y hay que saber hacerlo converger bien”.*



ECO19 explica la especialización funcional, el desarrollo del conocimiento y la diferenciación e integración horizontal con un ejemplo: *“si quieres un filete te vas a un restaurante y si quieres un traje a un sastre”*.

Sobre la legitimación y función de los diferentes tipos de agentes en las diferentes ramas y su articulación expresa que *“para proveer diferentes servicios a veces queremos lo público, y otras veces privado. Dependiendo del sector se ve bien una cosa diferente”*.

En cuanto a la construcción de ecosistemas colaborativos de gobernanza dice: *“necesitamos una arquitectura más o menos ordenada de la coordinación”*. Y procede a plantear distintas disyuntivas.

Explica que hay una diferencia entre el orden estable, que correspondería a un número razonable y necesario de grupos de coordinación de trabajo; en oposición a una innovación disruptiva. Ilustra esta última poniendo el ejemplo de una educadora social del Raval que participaba en 37 mesas de coordinación.

También introduce la disyuntiva entre conocimiento experto y legitimación democrática. Ejemplifica esta disyuntiva con la pandemia: por un lado está la opinión experta de los epidemiólogos y por otro lado la decisión facultativa de los políticos.

Señala otra diferencia entre la colaboración participativa y la eficacia/eficiencia. Indica que en la mayoría de procesos participativos hay que estimular y acompañar la participación exceptuando una mínima parte de actores muy motivados. *“Es costosa y es un proceso. La persona que se responsabiliza de elaborar el plan tiene que garantizar que al final se hace el producto. No puedes escudarte en la participación”.*

ECO19 finaliza su intervención hablando del liderazgo, humilde, relacional y responsable. Menciona a Markel Olano, Salvador Illa y Angela Merkel como ejemplos.

ECO12 toma la palabra para proponer *“ejemplos prácticos que sirven de excusa para plantear preguntas”.*

Comienza hablando de LkaleaK. Se trata de un proyecto impulsado por el Ayuntamiento de Donostia, Aptes y la Universidad de Deusto que ha contado también con el apoyo de Etorkizuna Eraikiz. *“A priori puede parecer un proyecto sencillo por el número de actores y el objetivo de experiencia piloto”.* El objetivo del proyecto es impulsar la participación de las personas mayores en la co-construcción de su futuro. Destaca como aprendizajes la importancia de la facilitación para que el proyecto se lleve a cabo. Como dificultades menciona el liderazgo, puesto que ha sido difícil determinar quién debía liderar el proyecto. *“En este caso lo llevaba ayuntamiento, pero se engarzaba con el resto de figuras y generaba dificultades también dentro del ayuntamiento porque lideraba sólo un departamento. ¿Cómo implicar a otros departamentos y a los agentes del barrio?”*

Elkarrekin Lanean es un proyecto que ha dado en la clave comarcal. *“Ampliamos en número de actores, Agencias Comarcales de Desarrollo Local, tercer sector, empresas, Lanbide, la Diputación Foral de Gipuzkoa... se generó un ecosistema complejo”.* Destaca como clave el liderazgo comarcal para impulsar la atención a las personas en riesgo de exclusión. *“El nivel comarcal es un elemento de ayuda en la integración de sistemas. El papel de las personas que tejen la red fue de facilitadoras. El impulso foral y la coordinación y sistematización Orkestra con las agencias fue también importante”.* Como dificultades destaca la cantidad de agentes y departamentos lo que dificultó la

unificación del diagnóstico, la convergencia de itinerarios y de las estrategias territoriales a aplicar. Plantea una pregunta: *“¿quién lidera?”*

Gracias a Pasaia Herril Lab se ha conformado un ecosistema de cuidados a partir de la integración desde lo local. *“Supone un elemento más hacia la complejidad”*. Forman parte la Diputación Foral de Gipuzkoa, Adinberri, el ayuntamiento de Pasaia, la Organización Sanitaria Integrada, el Gobierno Vasco y los cinco proyectos que trabajan en Pasaia. Destaca que era un contexto también muy complejo. Como aprendizajes señala la continuidad del proceso, referencialidad institucional de la Diputación y las redes referenciales. Como dificultades hace mención del liderazgo, ya que se dio una indefinición de los roles de cada agente. Destaca también problemas de integración y de definición de lo que es necesario integrar y el propio papel del ayuntamiento de Pasaia.

“Con estos tres ejemplos destacaría unos cuantos elementos relacionados:

- *El rol de la persona dinamizadora y referente. Nos enseña que es importante que haya una persona que tenga el proyecto en la cabeza, le de sentido, interacción y lo ligue.*
- *El liderazgo es clave, humilde, relacional y responsable. Es el factor que va a hacer que el proyecto funcione.*
- *Lo local no puede dar pasos si no hay una estrategia superior. Que las estructuras superiores insistan en la coordinación de los proyectos locales es primordial.*
- *La construcción de espacios de coordinación y sistematización reflexionando sobre su perdurabilidad.*

En síntesis, cualquiera de los proyectos que se pongan en marcha tienen que saber ordenar y combinar para qué colaboramos, dónde y con qué perdurabilidad podemos hacer que esto se integre en la estructura de funcionamiento normal de las instituciones” finaliza Felix.

La Diputada de Políticas Sociales cierra agradeciendo la intervención de ECO12 y ECO19 y abre el siguiente punto del día.

6. Dinámica de reflexión

El facilitador recuerda que *“solemos proponer una pregunta que emerge de los cuestionarios. y en grupos se trabaja la pregunta. Estas respuestas se integran mediante el embajador del grupo y se recibe feedback de quien habla”*.

Para responder la pregunta de la sesión los grupos deben elegir al menos dos ecosistemas locales y responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nivel de conocimiento que importa, el experto o el no experto? Finalmente, deberán dar tres herramientas sobre cómo combinar o el liderazgo o el conocimiento.

7. Debate en grupos

El trabajo en grupo se desarrolla en salas de Zoom durante 45 minutos. A la vuelta, el facilitador insta a los embajadores de los grupos a poner en común los temas comentados en los grupos.



ECO4 dice: *“Nos hemos ido a responder la pregunta cuál debe ser el conocimiento que importa si el experto o no experto. Nos parece una pregunta tramposa, desde el punto de vista de las herramientas hay tres elementos importantes: (1) la importancia de definir el impacto que queremos conseguir y los elementos para medir tal impacto. Cualquier proyecto que quiera diseñarse debe partir de entender los objetivos que se quieren lograr. (2) Desde el punto de vista del conocimiento hemos querido ampliar que*

el conocimiento no es solo el conocimiento técnico de expertos profesionales concretos, sino añadir el conocimiento de la experiencia, del usuario. Todo proceso debe integrar ambos conocimientos. (3) Un buen diseño estratégico en todos los proyectos tiene elementos como el conocimiento experto en el proceso, el cómo del diseño, desarrollo y medición”.

“Sobre liderazgo, nos parece que en la fase de diseño y definición proyectos tiene mayor sentido y cabida un liderazgo global, pero en la implementación el liderazgo debe ser local. Ambos deben guardar un equilibrio en los proyectos”.

DFG6 comenta que *“las preguntas nos han parecido difusas, difíciles”*. Creen que el liderazgo debe ser experto y consciente. Sobre las herramientas que podrían utilizarse, les parece imprescindible que el proceso de aprendizaje debe ser claro y diseñado en la Atención Centrada en la Persona, a nivel de máster o de formación AD-Hoc. Todo ello con el fin de unificar interpretaciones en las personas que gestionan los proyectos y cuidar la parte informal de concienciación y sensibilización con respecto a la sociedad Guipuzcoana y los servicios sociales.

“Sobre los tres niveles que Fantova proponía (operacional, gestión y gobierno), tendríamos que empezar por lo operacional, saber de qué cuidamos para saber para qué creamos el ecosistema, después vendrá el resto de niveles”.

ECO10 dice que en su grupo se han decantado por una combinación de conocimiento experto y no experto. *“Permite el necesario anclaje en el dominio con una mirada nueva, más necesaria cuanto más disruptiva es la innovación que queremos plantear, pero sin perder el anclaje, porque después lo que soñamos hay que traerlo a la realidad. La combinación debe ser pensada, gestionable hacia la producción. Surge la necesidad de incorporar al usuario en el diseño. Esto es difícil porque el usuario tiene normalmente ritmos de trabajo distintos. Los procesos tienen una dinámica casi industrial, porque necesitan ser productivos y es difícil integrar la pausa del usuario”.*

“En cuanto al liderazgo surgía la necesidad de que los liderazgos vayan de lo global a lo local para que luego vuelva a lo global. Los liderazgos compartidos quedan bien pero luego tienen dificultades en la gestión, cuando hay visiones distintas, cabe el riesgo de que acabe siendo un no-liderazgo. Poníamos como ejemplo Pasaia Herrilab porque el líder era la Diputación, pero luego las trabajadoras sociales creen a muerte en

el programa. Alguien ha conseguido una involucración fuerte de compromiso en un equilibrio entre el discurso ilusionante y el pragmatismo”.

“Como herramientas comparte la formación en estilos y dinámicas de liderazgo a responsables públicos y entidades; el compromiso político de las instituciones sin el cual el liderazgo compartido no tiene sentido; al hablar de liderazgo compartido es importante el contexto, pero crear herramientas para establecer responsabilidades también”.



DFG9 expone: *“Hemos hablado muchas cosas que hemos escuchado. Hemos elegido conocimiento, porque había que elegir pero al final hemos acabado hablando de liderazgo. Se nos quedaba cojo no hablar de uno al hablar del otro. Nos ha pasado que no hemos podido decir si experto o no experto. Nos ha parecido que debe haber experto y también no experto. Por supuesto nos hemos colocado en un ecosistema local y ha habido alguna aportación sobre conocimiento no experto: cómo en comités de bioética está la figura del lego que escucha como lego inexperto en el tema. Una vez ya hemos visto que sí, que han de estar los dos, habría que detallar las herramientas. Hemos hablado del diseño centrado en las personas (Atención Centrada en la Persona). Este debe tener en cuenta dos cosas: los contextos y el mapa de la experiencia, la evaluación en todas sus dimensiones cualitativas y cuantitativas, pensando no solo en las personas*

sino en los procesos, tecnologías, recursos servicios y sus diseños. Mapa de la experiencia en el sentido amplio”.

8. Feedback de la dinámica en grupos

El facilitador da las gracias destacando el *“amplio abanico de temas”* y pide feedback de ECO12 y ECO19.

ECO19 interviene diciendo *“yo estaba pensando que en plena pandemia sanitaria nuestro lehendakari reemplaza una consejera pata negra de Osakidetza, por una que no es de Osakidetza aunque es médico. Es una decisión curiosa y cuando empiezan a darle hasta en el carnet de identidad, él dice que confía en esa persona a muerte. Confía en ella porque forma parte de un sujeto sociopolítico que le ha permitido construir una confianza. La confianza como activo supera el conocimiento en este caso. Este elemento es interesante y hay que tenerlo en cuenta. Es cierto que no es muy relevante que esa cúpula tenga un conocimiento experto sobre medicina, obviamente el sistema sanitario se caracteriza por gran conocimiento específico. Es casi una burocracia profesional”.*

“Parece ser que este tipo de políticas públicas basadas en el conocimiento son casos de éxito. Esto nos dice Mariana Mazzucato, que hay fases de la I+D+i que son impulsadas por el sector público, porque genera un efecto tractor ordenador. Hoy en día lo dramático es que en Europa se ha dispuesto mucho dinero, pero hay que saber gastarlo. El juego en el que yo pienso es que no se puede saltar el liderazgo moral, político, social... Esas áreas de conocimiento tienen que dialogar con el conocimiento local o específico, lego”.

ECO12 comparte la distinción entre *aritua* y *aditua* en Euskara, que hacen referencia a la experiencia al conocimiento especializado respectivamente. *“No son dos cosas distintas, pero difieren. Y luego está la clave de las personas usuarias, que nos cuesta integrar también. No hay distinción de conocimiento ni de liderazgo en estas claves, pero muchas veces creo que integramos estas visiones de experto, pero nos cuesta la de usuario”.*

“El liderazgo estamos de acuerdo en que debe ser compartido, pero explicitando para que así sea, sino puede ser no-liderazgo. Ahí, es donde cobra sentido la figura de

facilitador/a. Finalmente, destacar el elemento de la formación como importante también”.

9. Valoración y cierre

El facilitador se compromete a hacer un acta de la reunión con el documento que surge de las encuestas y una síntesis de las discusiones y *“os lo enviaremos”*.

La Diputada de Políticas Sociales procede a *“agradeceros nuevamente las reflexiones que nos habéis trasladado, muy claras, mensajes contundentes”*. Informa del cambio de fecha de la siguiente sesión al 24 marzo *“contaremos con ECO1 y abordaremos la sostenibilidad sobrevolando cualquier abordaje sobre las políticas sociales”*. Finaliza recordando el formulario de evaluación y cierra la sesión dando las gracias.

10. Anexos

a. Documento de Trabajo nº 6

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: Documento de Trabajo nº 6

(28 de enero, 2021)

La transición territorial: Ordenación territorial, estructura competencial y coordinación interinstitucional

1. Las características del modelo de atención y cuidados

1.1. Modelo de Innovación Digital

El modelo de atención y cuidados estructura relaciones entre personas y este es el elemento fundamental. Para que estas relaciones sean dinámicas e interactivas es imprescindible impulsar la digitalización del modelo y de los servicios sociales. Y ello no implica sólo tecnología digital sino un sistema de innovación: visión, cultura organizacional, nuevos enfoques, nuevos procesos y habilidades personales.

1.2. Modelo Transversal y Conectado

El modelo de atención y cuidados debe superar los silos existentes que conecten diferentes niveles institucionales de manera vertical (local, foral y autonómico) y horizontal (servicios de salud, servicios sociales, servicios comunitarios, urbanismo, promoción económica, movilidad, etc.). Asimismo, la transversalidad no solo implica las instituciones y organizaciones sino también a diferentes perfiles de personas usuarias (no solo personas mayores sino todas las personas de cualquier edad y contingencia recogida en la ley).

1.3. Modelo Colaboración Pública-Privada-Social

El modelo de atención y cuidados debe desarrollarse sobre la base de la gobernanza colaborativa. La gobernanza colaborativa debe superar el modelo de colaboración público-privada ampliando e incluyendo al sector social en el proceso de co-

creación, co-desarrollo y co-evaluación de las políticas socio-sanitarias. Así, la colaboración publica-social implica fortalecer el desarrollo comunitario y la atención de proximidad.

1.4. Modelo de Atención Centrada en la Persona

El modelo de atención y cuidados basado en la persona estructura el desarrollo de diversas interacciones de las personas que necesitan atención, cuidados y apoyos con su entorno físico, social y organizativo a fin de promover su calidad de vida de las personas. Una acción central dentro de este modelo es impulsar un Programa de Formación en Planificación Centrada en la Persona, dirigida a técnicos y gestores de los servicios sociales de base (a nivel local y territorial) para modificar los modelos de gestión de las políticas sociales.

1.5. Modelo de Atención en el Domicilio

El modelo de Atención en el Domicilio busca fortalecer la calidad de vida de las personas y sus familias en el domicilio, para lo que es necesario impulsar y multiplicar la cartera de servicios sociosanitarios de atención en el domicilio. Se trata de una estrategia de desinstitucionalización que fomenta la Atención en el Domicilio gracias a redes de coordinación comunitaria y comarcal.

1.6. Modelo de Evaluación Relacional

Desarrollo de una metodología de evaluación basada en indicadores objetivos y subjetivos de Calidad de Vida para fortalecer la Atención Centrada en la Persona. Impulsar un modelo relacional de evaluación es una competencia estratégica de la administración pública que debe superar el modelo de supervisión y sanción administrativa. El impulso del modelo relacional de evaluación se debe estructurar sobre un enfoque transversal del bienestar social y de los agentes intervinientes.

2. Las competencias institucionales para impulsar un nuevo modelo de atención y cuidados

2.1. Capacidad de innovación institucional

Una de las principales competencias institucionales para impulsar la transición hacia un nuevo modelo de atención y cuidados se refiere a fomentar la capacidad de innovación institucional. En el marco de estas capacidades son relevantes incentivar:

- a) el diseño y gestión de la cartera de innovación, b) impulsar proyectos experimentales (prueba y error) así como el aprendizaje de los procesos innovadores, c) desarrollar nuevos modelos de financiación de la experimentación; d) gestión flexible y ágil de la transferencia de buenas prácticas e iniciativas innovadoras de éxito; e) evaluar el impacto (interno y externo) de los procesos innovadores.

2.2. Capacidad de Liderazgo Institucional

La capacidad de liderazgo público para impulsar una visión estratégica en la que Gipuzkoa se transforme en un territorio de referencia de un nuevo modelo de cuidados. El liderazgo institucional implica ser capaz de ofrecer una visión sistémica sobre el modelo de cuidados, una estrategia de transición, un conjunto de políticas para impulsar ecosistemas, un modelo de regulación adaptado, un sistema de financiación ágil y eficaz, y un sistema de evaluación y aprendizaje territorial.

2.3. Capacidad de Anticipación y Prevención

La capacidad de anticipación y prevención de las Políticas Sociales y Sanitarias tanto a nivel municipal, comarcal y territorial son capacidades clave para impulsar la transición hacia un nuevo modelo de atención y cuidados. La anticipación explora escenarios de futuro y la prevención desarrolla actuaciones en el presente para cambiar las consecuencias en el futuro.

2.4. Capacidad de Absorción de Conocimiento

La capacidad de absorción de conocimiento se refiere a las habilidades y competencias institucionales para integrar conocimiento externo gracias al conocimiento interno adquirido. El desarrollo de nuevo conocimiento interno tanto a nivel político como técnico (interno a las instituciones públicas) es una condición para poder impulsar la transición hacia un nuevo modelo de atención y cuidados. La

creación de unidades de innovación y formación destinada al personal técnico es una actuación que va en este sentido.

2.5. Capacidad de Diálogo Social

Constituir la Mesa de Diálogo Civil de Gipuzkoa tiene el objetivo de garantizar la participación efectiva del Tercer Sector en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas sociales y el impulso de la transición hacia un modelo alternativo de atención y cuidados en el territorio. Estructurar la participación del Tercer Sector en este proceso garantiza la sostenibilidad de las políticas sociales.

3. Los mecanismos de coordinación interinstitucional

3.1. Plataforma Digital Integrada

Diseñar e implementar una Plataforma Digital Integrada capaz de facilitar: a) La coordinación de la relación con las familias atendidas; b) La gestión eficaz y eficiente de la interrelación/interconexión entre distritos agentes territoriales (sociales, sanitarios, públicos, privados, etc.) ligados a los cuidados; c) Integrar en un mismo soporte la cartera de servicios socio sanitarios para las potenciales personas usuarias.

3.2. Implantación de las metodologías de Gestión de Casos (Pirámide Kaiser)

Diseñar e implementar un modelo de gestión de casos basado en la Pirámide de Kaiser, integrado por equipos multidisciplinares autogestionados que operan en servicios de proximidad a nivel local. La gestión de casos permite conectar diferentes tipos de servicios (salud, sociales y comunitarios) por la base a partir de itinerarios de cuidados. La proximidad con las personas usuarias es relevante para el cambio de modelo basado en la gestión de casos.

3.3. Órganos Locales y Comarcales de Coordinación

Diseñar e implementar órganos locales de coordinación con capacidad de decisión para coordinar desde la base proyectos experimentales, gestión de casos e itinerarios de cuidados. Estos órganos pueden transformarse en impulsores y gestores de ecosistemas locales de cuidados. Los órganos territoriales deben estar

dotados de capacidad de financiación ágil y adaptable, así como dotados de capacidades técnicas de evaluación para generar aprendizajes.

3.4. Grupos de Trabajo Experimentales en ACP

Impulsar Grupos de Trabajo Experimentales en ACP para diseñar, experimentar y evaluar proyectos piloto (pequeña escala) para testar el modelo y adaptarlo al entorno de cuidados del Territorio Histórico de Gipuzkoa.

3.5. Planificación Interinstitucional (territorial)

Para desarrollar la transición hacia un nuevo modelo de atención y cuidados es preciso desarrollar una estrategia no solo de coordinación sino de planificación interinstitucional que implique no solo a los centros, residencias y prestaciones económicas (servicios sociales) sino también a los servicios de atención ambulatorios y diurnos (servicios de salud), pero también con otros servicios y sistemas como vivienda, empleo, rentas, justicia, así como a las organizaciones territoriales. Incluir a las personas usuarias en el proceso de planificación es una condición relevante para fortalecer los procesos de planificación interinstitucional.

.

b. Programa de la sesión

- 17:00 - 17:15 Apertura: La gobernanza colaborativa (Maite Peña)
- 17:15 - 17:25 La gobernanza colaborativa en la perspectiva del Think Tank
- 17:25 - 17:50 Gobernanza colaborativa: construyendo ecosistemas (Fernando Fantova & Felix Arrieta)
- 17:50 - 18:40 Deliberación por grupos
- 18:40 - 19:00 Conclusiones y cierre de la sesión

c. Presentación de la Diputada de Políticas Sociales

ETORKIZUNA
ERAIKIZ



La gobernanza colaborativa: construyendo ecosistemas

25 de Febrero de 2021

ETORKIZUNA
ERAIKIZ



Agenda de la Reunión

(25 de Febrero 2021)





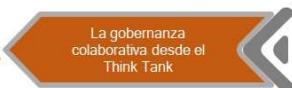
La gobernanza colaborativa y las políticas sociales

La gobernanza colaborativa se refiere al diseño e implementación de procesos y herramientas que facilitan la participación transformacional de la ciudadanía y organizaciones implicadas en un problema social.

La gobernanza colaborativa garantiza la presencia de diversas perspectivas sobre un problema y la participación de agentes heterogéneos en la toma de decisiones políticas.

EJEMPLOS DE GOBERNANZA COLABORATIVA EN LAS POLÍTICAS SOCIALES

1. Lanzamiento del Think Tank sobre "Los futuros del Estado del Bienestar",
2. Plan Elkar-EKIN
3. Impulso de ecosistemas locales de cuidados (Ecosistema de Pasaia, Ecosistema de Azpeitia)
4. Evaluación participativa de las políticas sociales (Monitor de Políticas Sociales)



Las Palancas de la Gobernanza Colaborativa

(emergente de los formularios)

1. **Fortalecer el Tercer Sector:** Desarrollo de la Gobernanza Colaborativa necesita de un Tercer Sector fuerte con capacidad de transformación e innovación.
2. **Lanzar las mesas de diálogo civil:** Fortalecer el trabajo en red, espacios de participación activa, equipos técnicos que dinamicen las redes.
3. **Impulsar la formación y la sensibilización en gobernanza colaborativa:** Fortalecer el aprendizaje de conceptos, experiencias, casos, resultados
4. **Impulso de las aceleradoras de innovación social:** Fomentar la experimentación como base para la toma de decisiones políticas basadas en la evidencia)
5. **Desarrollo de ecosistemas locales de cuidados:** Planificación comarcal de los servicios sociales de base - servicios de salud (articulación atención primaria - secundaria)

03



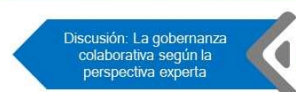
La gobernanza colaborativa:
Investigación- Acción

Grupo de Trabajo en ACP
Mesa de diálogo civil

Grupo de Trabajo en ACP: Grupo experimental integrado por personas del Think Tank, personas expertas y personas usuarias de los servicios sociales. Exploración del modelo ACP para el conjunto de las Políticas Sociales (conceptos, buenas prácticas y metodologías/indicadores).

Mesa de Diálogo Civil: Mesa integrada por organizaciones del Tercer Sector como grupo de contraste para el diseño, desarrollo y evaluación de políticas sociales.

Gobernanza Colaborativa en
la perspectiva experta



Discusión: La gobernanza
colaborativa según la
perspectiva experta

04

Gobernanza colaborativa: construyendo ecosistemas

Fernando Fantova & Felix Arrieta

ESKERRIK ASKO

d. Presentación de ECO12 y ECO19

Gobernanza colaborativa: construyendo ecosistemas

Fernando Fantova & Felix Arrieta

Etorkizuna Eraikiz ThinkTank
25 febrero 2021



Primera parte: aproximación teórica y conceptual

Operaciones, gestión y gobierno desde la teoría de la organización.

Operaciones: el dominio del conocimiento disciplinar (de las actividades productivas y las ramas del saber correspondientes).

Gestión o administración: el dominio de la legislación y las normas (válido para cualquiera de las ramas).

Gobierno: el dominio de la estrategia, la política y la ideología.

Bienes relacionales, bienes públicos y bienes privados: según sus características o según quién se ocupe de ellos.

Subsidiariedad: primero las familias y comunidades, luego los mercados y después el Estado (denominándose "social" a la función subsidiaria del Estado).

Enfoque de derechos: garantía pública última en las ramas dedicadas a bienes de primera necesidad (diferenciación entre libertades públicas y derechos prestacionales).

Complejidad: todos los agentes juegan en todas las ramas y todas, de forma más directa o indirecta se reclaman como esenciales.

Problemas de arquitectura (diferenciación e integración) de las políticas públicas

El control del territorio, la escala geográfica y la diferenciación e integración vertical.

La especialización funcional, el desarrollo del conocimiento y la diferenciación e integración horizontal.

Legitimación y función de los diferentes tipos de agentes en las diferentes ramas y su articulación.

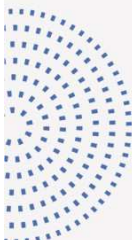
Construcción de ecosistemas colaborativos de gobernanza

Orden estable versus innovación disruptiva

Conocimiento experto versus legitimación democrática

Colaboración participativa versus eficacia y eficiencia

El liderazgo, ingrediente clave para ligar todo este guiso



Un liderazgo humilde, consciente de la complejidad de los asuntos y de los ecosistemas de agentes que emergen y se pueden construir.

Un liderazgo relacional, capaz de contribuir a la construcción de conversaciones productivas y compromisos inclusivos.

Un liderazgo responsable, que asume el riesgo inherente a la toma de decisiones estratégicas y se somete a procesos de evaluación independiente y rendición de cuentas.

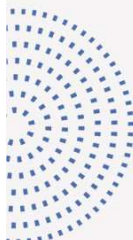
Segunda parte: casos prácticos y lecciones aprendidas





Pasaia HerriLab: ecosistema
de cuidados a partir de la
integración desde lo local.

Referencias



[Un nuevo pacto de las políticas sociales con las comunidades, los mercados y la iniciativa social](#)

[Qué Administración necesitamos para implementar políticas que atiendan a los Nuevos Retos Sociales](#)

[Los agentes en la transformación de los servicios sociales](#)

[La comunidad al rescate: algunas reflexiones sobre las políticas estatales de activación comunitaria en Europa.](#)

[Representacion\(es\) del tercer sector y la Administración Pública: consejos, mesas, y otras formas de relación en la arena pública. El caso de Gipuzkoa.](#)

[An analysis of the role of communities in care systems co-created with older people](#)

e. Plantilla de resultados de la dinámica

THINK TANK

TALLER:

Gobernanza colaborativa: construyendo ecosistemas de cuidados

(25 de febrero 2021)

La **gobernanza colaborativa** responde a un nuevo paradigma vinculado con la noción de gobierno abierto. Las formas clásicas de gobierno resultan limitadas para incorporar a los agentes concernidos y la ciudadanía al ciclo de políticas (formación, implementación y evaluación). La gobernanza colaborativa se desarrolla sobre la base de tres procesos complementarios: a) Dotación de recursos institucionales y económicos para impulsar redes de colaboración (agentes heterogéneos), b) liderazgo colaborativo (soluciones efectivas incorporando diferentes perspectivas), c) foros de deliberación formalmente estructurados (espacios de consenso).

Fecha límite para remitir el cuestionario: 22-02-2021

¿Cómo impulsar la gobernanza colaborativa en las políticas sociales?

1.- Condiciones: ¿Cuáles crees que son las condiciones que facilitan u obstaculizan la gobernanza colaborativa para el desarrollo de las políticas sociales en el Territorio Histórico de Gipuzkoa?

Condiciones positivas (Facilitadoras)

- +1.
- +2.
- +3.

Aspectos negativos (Obstáculos)

- 1.
- 2.
- 3.

2.- Herramientas ¿Qué herramientas/instrumentos crees que son los más adecuados para desarrollar la gobernanza colaborativa para el desarrollo de las políticas sociales en el Territorio Histórico de Gipuzkoa? (herramientas/instrumentos tales como redes, foros, mesas de dialogo, clusters, etc.)

-

-

-

3.- Impactos: ¿Qué impactos, positivos y negativos se pueden esperar de la gobernanza colaborativa para el desarrollo de las políticas sociales en el Territorio Histórico de Gipuzkoa?

Impactos positivos

+1.

+2.

+3.

Impactos negativos

-1.

-2.

-3.