



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

NUEVA CULTURA POLÍTICA
MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 17

18/02/2022

Contenido

1. Programa	3
2. Relación de asistentes	3
3. Bienvenida	
4. Presentación del documento de trabajo	
Errorea! Laster-marka definitu gabe.	
5. Presentación de la acción puesta en marcha en la Diputación	
Errorea! Laster-marka definitu gabe.	
6. Dinámica de grupo	15
7. Anexos	21
a. Presentación de lo utilizado en la sesión	Errorea! Laster-marka definitu gabe.
b. Documento de trabajo nº 18	23
c. Programa de la sesión	27

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

17 de febrero de 2022, 15:00h-17:00h

1. Programa

Tema	Responsable
Bienvenida	Eider Mendoza. Diputación Foral de Gipuzkoa
Presentación del documento de trabajo	Miren Larrea Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad Naiara Goia. Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu
Presentación	Eider Mendoza. Diputación Foral de Gipuzkoa Nerea Urcola. Consultoría Urcola
Dinámica de grupo	Eider Mendoza. Diputación Foral de Gipuzkoa Nerea Urcola. Consultoría Urcola
Cierre de sesión	Eider Mendoza. 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. Nerea Urcola. **Consultoría Urcola**
13. Miren Larrea **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**



14. Eva Sánchez. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**
15. Mikel Gaztañaga **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**

3. Bienvenida

Comienza la sesión la diputada de Gobernanza. *“Buenas tardes. Gracias por asistir a la sesión de hoy. Nerea Urcola y yo presentaremos la sesión de hoy. Lo propio siempre es especial. Por lo tanto, la sesión de hoy es especial para mí. Hemos llevado a cabo un trabajo sólido, y su presentación es especial. Después de un largo proceso de reflexión en el Think Tank, ahora nos toca pasar a la acción. En la anterior sesión, la directora del Laboratorio de Innovación Social Arantzazu expuso su acción. Acción a realizar fuera de la Diputación. Hoy, en cambio, os voy a exponer mi acción. Es decir, la acción que hemos llevado a cabo en el seno de la Diputación. Sin embargo, esta acción puede afectar a todo el ecosistema de la Diputación. Por lo tanto, es importante explicar aquí dicha acción. No voy a extenderme en esta introducción. Luego ofreceré más explicaciones. Por lo tanto, paso la palabra a la facilitadora de Orkestra”.*

4. Presentación del documento de trabajo

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra y da las gracias a la diputada de Gobernanza. *“En la introducción me gustaría hacer una reflexión. Me gustaría reflexionar sobre el objetivo de esta sesión. ¿Cuál es el objetivo del ejercicio que vamos a realizar hoy? La diputada de Gobernanza estableció las condiciones para la acción. Mostró algunas de sus inquietudes en estas sesiones. Nosotras, por nuestra parte, hicimos algunas aportaciones. Surgió un diálogo entre lo que planteó la diputada de Gobernanza y las ideas expresadas en la sesión. Antes de pasar a la acción, la diputada de Gobernanza y yo misma elaboramos una planificación. Posteriormente se pasó a la acción. Por lo tanto, el proyecto ha salido adelante”.*

La facilitadora de Orkestra ha continuado: *¿Qué han aprendido en el proceso? Lo que ha resultado útil será compartido en la sesión de hoy por la diputada de Gobernanza y por Nerea Urcola. Esto cambia el foco de alguna manera. De hecho, hasta ahora el foco estaba en la acción de la diputada de Gobernanza y de la Diputación. Pero ahora el foco*

está en el ecosistema. Es decir, al explicar el proceso en esta sesión, el ecosistema, es decir, quienes participamos en esta sesión, nos convertimos en parte de la acción o del problema. Por lo tanto, debemos empezar a pensar sobre este problema como ecosistema. Tenemos que interiorizar este problema. De hecho, el objetivo de este Think Tank es transformar el ecosistema de Etorikizuna Eraikiz. Nosotras estamos en ese proceso. De hecho, formamos parte del ecosistema de Etorikizuna Eraikiz. Por ello, partiendo de esos aprendizajes que hoy compartiremos, nosotros y nosotras debemos realizar nuestros propios cambios”.

La facilitadora de Orkestra ha continuado: *“Para recordar someramente. Planteamos tres acciones en este Think Tank. Por un lado, la acción de la Diputación. Esta acción fue impulsada por la diputada de Gobernanza. Por otro lado, existía la acción orientada hacia el territorio. Esa acción estaría dirigida por la directora del Laboratorio de Innovación Social Arantzazu. Y, finalmente, se propuso una tercera acción. Yo era la responsable de esa acción. El objetivo de esa acción es convertir este grupo en un grupo no pasivo. Voy a explicarlo mejor: no queríamos que este grupo se convirtiera en un grupo que escuchara pasivamente las otras dos acciones. Este grupo no puede caer en el confort excesivo. Desde este grupo también hay que impulsar transformaciones. Estamos en ello. La sesión de hoy estará dirigida a impulsar esas transformaciones. Recordamos que los documentos de trabajo se encuentran en la página web. Están recogidas las conclusiones de las sesiones anteriores. A continuación, paso la palabra a la directora del Laboratorio de Innovación Social Arantzazu para tratar la propuesta de la sesión anterior”.*

Toma la palabra la directora del Laboratorio de Innovación Social Arantzazu. *“Deben buscarse sinergias entre las tres acciones. Es decir, las acciones no pueden estar completamente aisladas unas de otras. Se deben buscar vínculos y sinergias. En la sesión anterior se expusieron algunas preocupaciones acerca del mapeo. Hemos recogido vuestras preocupaciones. En relación con ellas planteamos una serie de preguntas. Las preguntas son las siguientes:*

- 1- *¿Cómo se va a trabajar para elaborar la definición de gobernanza colaborativa de forma dinámica y garantizar que el proceso se refiera a la gobernanza colaborativa más allá de la participación?*
- 2- *¿Cómo se va a trabajar para que el proceso de mapeo en vez de ser un proyecto en sí mismo se relacione con el resto de proyectos de Etorkizuna Eraikiz, y se integre en el itinerario recorrido durante años?*
- 3- *¿Cómo se van a integrar en el proceso las voces ajenas a las instituciones públicas? ¿Cómo se van a integrar los más jóvenes? ¿Cómo se van a integrar quienes trabajan día a día en la gobernanza colaborativa?*
- 4- *¿Cuál será la forma de racionalizar la información que se recibe y de medir la gobernanza colaborativa?*

Continúa la intervención de la directora del Laboratorio de Innovación Social Arantzazu. *“En cuanto a la acción que yo debo dirigir, quedó claro que no queremos una foto estática. La acción debe ir más allá de una fotografía estática. Debe ser una acción comunitaria, dinámica y activa. Buscar estructuras colaborativas. Otro de los temas expuestos es la necesidad de su vinculación con la investigación. Además, en la sesión anterior se planteó la necesidad de reflejar en algún sitio la acción que se lleva a cabo. De lo contrario, existiría la posibilidad de quedarse en nada. Hemos pensado en una herramienta digital. Puede dar sostenibilidad en el tiempo. De hecho, el trabajo realizado quedará reflejado en algún sitio. Además, esta herramienta puede servir para dinamizar el ecosistema”.*



Continúa la intervención de la directora del Laboratorio de Innovación Social Arantzazu. *“Para terminar, me gustaría mencionar otras dos reflexiones. Una idea extraída de la sesión anterior: se debe poner en valor lo que existe. No se puede obviar lo existente. De hecho, muchas acciones están en marcha. Muchas de estas acciones han sido puestas en marcha por la Diputación. Debemos ponerlas en valor. Por otra parte, existe una preocupación constante sobre cómo encajar la acción en este grupo de deliberación. Es decir, cómo ejecutar esa tercera acción. Reflexionar sobre el papel de cada persona en el ecosistema. Hay que transformar el ecosistema desde aquí. Cada persona tiene una serie de roles y responsabilidades. Por otro lado, surgió la idea de incorporar nuevos agentes a este grupo. Es decir, atraer a este grupo a los agentes que vayan apareciendo en el proceso de mapeo. Debemos impulsar nuevos proyectos. Como siempre decimos, en este grupo debemos combinar conocimiento experto y experimentado. Esta ha sido mi exposición. ¡Muchas gracias! Ahora paso la palabra a la diputada de Gobernanza”.*

5. Presentación de la acción que se está llevando a cabo en la Diputación

Toma la palabra la diputada de Gobernanza. *“Nuestra acción, como sabéis, la estamos llevando a cabo en el seno de la Diputación. Estamos intentando resolver un problema histórico de la Diputación. Muchas veces os hemos comentado que ha existido este problema en la Diputación. Ya conocéis la estructura y el funcionamiento de la Diputación. Muchas veces hemos comentado que tenemos dificultades para trabajar conjuntamente. Sin embargo, mi conocimiento es limitado. Esta es mi primera legislatura. Pero, cuando yo me incorporé a la Diputación, el diputado general me encomendó dos tareas. La primera era muy sencilla. Pero esa primera tarea es tan simple que no voy a mencionarla. La segunda ha generado históricamente grandes problemas en la Diputación. Es un problema entre Hacienda y Gobernanza. Las lecturas han sido muy diferentes en torno a varias cuestiones. Y eso plantea problemas prácticos”.*

Continúa la intervención de la diputada de Gobernanza. *“Voy a explicar someramente cuál es el problema. Para que podáis entenderlo mejor. Cuando un departamento toma una decisión que debe ser ratificada por el Consejo de Gobierno, se elabora un informe. El Departamento debe emitir un informe. En el caso de que dicho informe tenga incidencia económica, se emitirá informe por parte de Intervención de Hacienda. Cuando este informe llega desde el Departamento a Intervención normalmente llega con urgencias y prisas. De hecho, cada departamento dedica el tiempo que considera necesario al tema, pero la última fase hay que realizarla muy rápidamente. Intervención debe pronunciarse al respecto. Pero, muchas veces, pone reparos sobre algunos temas delicados. Ese documento se envía al departamento de origen. Pero se envía señalando las consideraciones expuestas por Hacienda. Por tanto, el departamento debe responder a esa situación. Además, debe ser una respuesta muy rápida. Finalmente se remite al Consejo de Gobierno. A veces, el informe desfavorable lo realizan los departamentos de origen, pero esos argumentos no llegan a Hacienda. Por tanto, Hacienda emite su propio informe y no existe relación entre ambos departamentos. El problema parece simple. Pero, los acuerdos que se adoptan son muy importantes”.*

Toma la palabra Nerea Urcola. *“En primer lugar, buenas tardes a todos y todas y gracias por darme la oportunidad de participar en esta sesión. Además, el camino recorrido ha sido muy interesante. Buscamos una denominación y finalmente elegimos “palanca amiga”. Quizá porque ese era el objetivo: movilizar a unas personas para poder movilizar a otras. La diputada de Gobernanza me llamó un día. Yo fui a la Diputación y la diputada de Gobernanza me explicó que la Diputación estaba impulsando proyectos muy importantes. Que se estaba aplicando la gobernanza colaborativa. Me comentó que algunos proyectos estaban orientados al exterior. Pero que otros se planteaban de cara a la Diputación. Buscaban la transformación de la Diputación. El objetivo era desarrollar la gobernanza colaborativa en la Diputación. Se trataba de formar a la gente para trabajar conjuntamente. La diputada de Gobernanza me dijo lo siguiente: Debemos identificar a las personas facilitadoras de la Diputación y, posteriormente, llevar a cabo una especie de formación con ellas. Sin embargo, yo no lo tenía claro. Yo soy asesora e imparto formación. Casi todos los días. Normalmente la gente queda muy satisfecha y, en general, impartir formación es una tarea sencilla. Pero, en este caso, no veía que la respuesta estuviera en la formación”.*

Nerea Urcola continúa hablando. *“Como decía, yo no veía la necesidad de una formación clásica. Porque la formación está muy bien, pero, después, ¿qué? Mi duda era la siguiente: una vez finalizada la formación, ¿cómo van a avanzar esas personas? Por tanto, debía pensar alguna otra manera de actuar. Le propuse lo siguiente: ¿por qué no elegimos un caso real y trabajamos en él? Trabajo en equipo o una especie de taller, pero no formación. Directamente. Cuando expuse esa propuesta a la diputada de Gobernanza no la rechazó. Me dijo que pensaba realizar otra cosa diferente. Pero, no recibí una respuesta negativa. Una semana más tarde me llamó de nuevo y me dio su aprobación. Yo le dije que lo primero que teníamos que decidir era quienes debían tomar parte. Y, por otro lado, ¿cuál es el problema que queremos solucionar? Bueno, yo no le denomino problema. Es mejor plantearlo de este modo: ¿cuál es la situación que queremos solucionar? La diputada de Gobernanza meditó acerca de ese planteamiento. Yo creo que esa fase fue muy importante. La diputada de Gobernanza decidió con quién empezar. Posteriormente, se definieron tres objetivos: el trabajo interdepartamental; el*

impulso de la colaboración interdepartamental; y, por último, la realización de un proyecto piloto para un futuro trabajo con otros departamentos. Se acordó comenzar con los departamentos de Gobernanza y Hacienda. Se seleccionaron 4 personas. Jefes de servicio y directores. Han hecho un gran trabajo. Yo quería explicar el proyecto a cada uno, individualmente. Quería conocer el relato de cada uno. Quería saber cómo veían la situación”.



Nerea Urcola continúa con su exposición. “Han mostrado una actitud muy positiva desde el principio. En vez de asumirlo como un problema, lo han interpretado como una situación a resolver o mejorar. Después de nuestra jornada laboral, nos reunimos y definimos la situación conjuntamente. Acordamos el relato. Ambos departamentos dieron su conformidad. Estaban dispuestos a iniciar el proceso. Identificaban la situación. Coincidían con el diagnóstico. Y estaban dispuestos a avanzar. Por nuestra parte les señalamos que sería un trabajo arduo. Es un compromiso. Pero estaban dispuestos. Creían que era necesario. Les preguntamos por dónde querían empezar. Ellos y ellas respondieron que había que consensuar criterios. Que ese era el primer paso. Así se elaboró un listado: subvenciones directas, ayudas estatales, gastos relacionados con el

Covid-19, relaciones de puestos de trabajo, contrataciones, fondos next generation, etc. Estaban elaborando un foro. Acordaron que había que consensuar criterios en relación con dichos temas. Había que adoptar unos compromisos. Esto ocurrió en enero. Se acordó trabajar 3 temas de cara al verano. Se decidió definir el rol de cada departamento. También la necesidad de clarificar el rol. Y es que muchas veces había cierto desconocimiento al respecto. Y comentaron que el 18 de enero empezarían a trabajar. Decidieron comenzar con el área de subvenciones directas. Dijeron que acordarían los criterios, y que el seguimiento era importante. Comentaron que se haría un seguimiento todos los viernes”.

Nerea Urcola continúa con su presentación. “Una de las personas participantes en el proceso señaló que la elaboración de informes era una tarea enorme. Dijo que les restaba mucho tiempo y energía. Algunos informes se presentan, pero otros no. Y no reciben ningún feedback. Dijeron que el feedback sería muy útil. También se acordó ese punto. Hoy hemos estado con esas personas. Y como veis la lista se ha ampliado. Dieron comienzo a su trabajo y en el camino han encontrado más temas para estudiar: subvenciones directas, aportaciones, subvenciones, planes estratégicos, revisión de tarifas, precios, empresas públicas, ayudas estatales, agencias de desarrollo, relación de puestos de trabajo, IPC, contrataciones, etc. Comentaron que empezarían en enero con el primer tema. Es decir, con subvenciones directas. Pero han trabajado mucho más. Habían adoptado el compromiso de comenzar con un tema. Pero han profundizado en cuatro temas. El proceso ha sido muy bonito y sencillo. Nos han mostrado todo el trabajo que han realizado. Se han dado pasos. Creo que son importantes. El primer paso es que han realizado más trabajos que los exigidos inicialmente. Nos han comunicado que se ha reforzado la comunicación entre ellos, se ha reforzado el trabajo en equipo, se han cambiado las inercias existentes y se ha ido implantando un nuevo estilo de trabajo. No ha habido ni una palabra malsonante en todo el proceso. La actitud ha sido muy positiva. No es lo habitual. Yo participo en muchos de estos procesos y puedo decir que esto no es lo habitual. Normalmente las personas buscan culpables. Por ello, las actitudes que se han adoptado aquí han sido únicas”.

Nerea Urcola continúa con su presentación. *“Estas personas han podido observar que su trabajo tiene algún tipo de efecto. Han consensuado los próximos pasos, compromisos y retos. Ya sabéis que nuestra idea es repetir este proceso en otros ámbitos. Por lo tanto, entendemos que en este proceso han existido algunas claves. Ahora voy a explicarlas. Los procesos no se desarrollan espontáneamente, se impulsan. Deben desarrollarse diversas palancas. Hay que tomar algunas decisiones, aunque no sean sencillas. Tomar decisiones valientes. También es muy importante la coherencia. Para vender en el exterior también hay que vender en el interior. No puede haber una disociación. Tener claro el objetivo. Definir bien el problema. En este tipo de procesos es fácil buscar culpables. Pero esas actitudes interfieren en los procesos. Creo que la participación de la diputada de Gobernanza en el proceso ha sido clave. Ella no lo cree así. Pero yo opino que ha sido clave. Por otro lado, creo que las personas somos claves para cambiar las cosas. Los y las participantes han sido trabajadoras y humildes. Eso ha sido de gran ayuda para que el proceso haya sido positivo. Otra idea importante es que el momento ha sido el adecuado. También ha sido clave iniciar el proceso individualmente y no conjuntamente. Se han comprometido mucho. Y han trabajado mucho. Ellos y ellas han agradecido la colaboración que les hemos prestado”.*

Nerea Urcola continúa con su exposición. *“Lo que he contado es lo que hemos hecho hasta ahora. Si hay alguna pregunta o comentario, no dudéis en comentarlo. ¿Queda claro? O, ¿queréis que profundice en algo en concreto? ¿Alguna pregunta?”*

En respuesta a una pregunta de DFG1, Nerea Urcola comenta que en el proceso también ha influido que se realice en un momento en que en la Diputación existe un proceso de relevo, posibilitando la superación de inercias. Cuando se va a iniciar un proceso de estas características siempre hay que plantear una pregunta ¿se quiere un cambio? ¿Queréis impulsar un cambio? Y es que, muchas veces, después de un mes de trabajo, mucha gente dice que no quiere que se produzcan cambios. Por lo tanto, es muy importante preguntar al inicio del proceso si existe voluntad de cambio. En este proceso, al principio, nos reunimos individualmente con cada participante y le preguntamos ¿quieres que exista algún cambio? Tras decir que supondrá trabajo y compromiso, y decir que sí, empezaremos a trabajar. Por lo tanto, las personas y el momento son muy importantes”.

Toma la palabra la diputada de Gobernanza. *“Yo creo que es muy importante que haya personas facilitadoras en los lugares clave. Evitar la creación de bloques. Identificar los roles y puntos fuertes de cada persona. Además, no se pueden buscar culpables. Hay que buscar responsabilidades, facilitar los procesos. Por otro lado, mencionaría el peso de las inercias en las organizaciones”.*

Toma la palabra DFG3. *“Había condiciones para llevar a cabo un proceso de estas características. Por mi parte quiero poner en valor la iniciativa Ekinez Ikasi. De hecho, los y las participantes conocían el proceso Ekinez Ikasi. Por lo tanto, existía una conciencia. Existían condiciones. Y esto es muy importante”.*

Toma la palabra la diputada de Gobernanza. *“Hemos necesitado un tiempo. Y es cierto: han existido muchos antecedentes. Ekinez Ikasi, por ejemplo. Y como decíamos antes, quiero subrayar la importancia de la persona y del momento”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Me gustaría decir algo sobre estas últimas reflexiones. Me ha parecido interesante la reflexión en torno a las personas. Es decir, si no hay personas adecuadas ¿merece la pena poner en marcha un proceso como éste? Podemos caer en el fatalismo. Pero, como hemos comentado anteriormente, es algo que hemos aprendido. A lo largo de los años hemos actuado a contracorriente, tratando de impulsar el cambio con personas que no estaban dispuestas al cambio. O, tratando de impulsar el cambio cuando no era el momento adecuado. Y en esos procesos no se han obtenido resultados positivos. Creo que ese es uno de los aprendizajes de los últimos años. Debemos aceptarlo: en todos los proyectos no existen las condiciones adecuadas para desarrollar un proceso de ese tipo. Esto es algo que hay que aceptar desde el principio. De hecho, hay que invertir mucho tiempo y esfuerzo en este tipo de procesos. Y si el resultado está condicionado previamente, porque no existen condiciones para el cambio, no gastaremos esas fuerzas gratuitamente. Por ello, a menudo los mejores procesos de cambio no se dan en campos espectaculares, sino en campos donde hay personas adecuadas. Donde haya personas adecuadas los resultados pueden ser satisfactorios”.*

Toma la palabra Nerea Urcola. *“Para mí ha sido muy duro aceptar eso. Lo cierto es que antes pensaba que si había voluntad se podía hacer cualquier cosa. Pero ahora me he dado cuenta de que eso no es así. Las personas y los momentos son muy importantes. Pero, no es que algunas personas sean malas. Sino que no tienen ganas ni fuerza para emprender el cambio. Por lo tanto, no están preparadas para dar ese cambio. El cambio ha de producirse primero en cada persona. Creo que es una condición fundamental. Para mí este aprendizaje ha sido duro”.*

Toma la palabra DFG3. *“También existen las jerarquías. Diferentes historias interdepartamentales. Un departamento dice una cosa. El otro dice otra cosa. Es una cadena. Cada uno debe analizar lo suyo”.*

Toma la palabra Nerea Urcola para comentar que *“el feedback es muy importante. Los informes desfavorables o los textos que pueden servir de contraste tienen validez”.*

Toma la palabra DFG5. *“Yo tengo un par de preguntas. ¿Cómo se miden los resultados en estos casos? Y tengo otra pregunta, ¿es siempre bueno facilitar el proceso?”*

6. Dinámica de grupo

Toma la palabra Nerea Urcola. *“Pasaremos a la dinámica de grupo. Formaremos grupos. Vamos a formar tres grupos. Posteriormente, el portavoz de cada grupo tratará de explicar el debate que ha habido en ese grupo. Deberá expresar las ideas más importantes. Las preguntas a debatir en los grupos son: ¿Has vivido alguna situación similar? ¿Qué hiciste en esa situación? ¿Qué enseñanzas has recibido en tus procesos en relación con la Diputación? ¿Cómo puede alimentar ese proceso tu propio proceso? En ese caso, ¿harías algo más?”*

Tras la dinámica de grupo, los participantes vuelven al plenario.

Primer grupo:

El portavoz del primer grupo es ECO10. *“En general, hemos hablado mucho en el grupo. Ha sido muy interesante todo lo que hemos debatido. Creemos que es un gran experimento el que se ha propuesto aquí. Yo también trabajo en una institución jerárquica. También es muy frecuente en mi institución lo que aquí se ha mencionado: silos, falta de comunicación entre departamentos, etc. Los departamentos trabajan sin relacionarse entre ellos. Además, tienen idiomas diferentes. Y el uso de un lenguaje común es muy importante. En este proyecto se ha trabajado para solucionar esos problemas. En nuestro grupo se ha mencionado la importancia del liderazgo. Entendemos que los departamentos deben saber comunicarse. Deben llegar a un lenguaje común”.*

Continúa hablando ECO10. *“Se han producido transformaciones en la acción descrita. Se ha creado un lenguaje común. Los departamentos están trabajando conjuntamente. ¿Qué significa eso? Creemos que se están produciendo transformaciones en la institución. Esas modificaciones deben extenderse a toda la Diputación. Este tipo de acciones transforman la Diputación. Los siguientes cargos políticos se encontrarán con una nueva cultura política debidamente arraigada. El objetivo es una transformación profunda de la Diputación. Este tipo de proyectos contribuyen a ello. Por tanto, esas experiencias deben divulgarse y extenderse. Otra de las cuestiones que hemos mencionado es la de la autoridad. ¿Quién manda en una institución como la Diputación? ¿Los cargos políticos? ¿El personal técnico? En mi caso, en la universidad, tengo mis dudas al respecto. ¿Manda el rector? Los y las trabajadoras y el personal técnico tienen un poder enorme. Muchas veces la voluntad política no puede cambiar las inercias”.*

Toma la palabra DFG1. *“Yo creo que el impulso político es muy importante. El liderazgo influye mucho. Sin embargo, no es nada fácil. A veces hay que fomentar o imponer esos impulsos”.*

Toma la palabra DFG3. *“El funcionamiento tiene poder. No hay duda de ello. Pero si el cargo político tiene liderazgo, se pueden hacer cosas. En general, la política tiene fuerza. Puede influir mucho la implicación de la clase política”.*

Toma la palabra Nerea Urcola. *“Yo creo que la imposición no ayuda. Hay que impulsar la cooperación. Yo creo que eso es lo más importante”.*

Segundo grupo:

El portavoz del segundo grupo es DFG5 y comenta lo siguiente: *“Ha surgido una idea central en nuestro grupo: se deben crear las condiciones adecuadas para que se produzca esa influencia. Es preciso identificar cuando existen las condiciones adecuadas. Hay que saber buscar el momento adecuado. En relación con el proyecto, nos preocupa cómo dar continuidad a esta iniciativa. Creemos que pueden surgir algunos conflictos que hasta ahora no han surgido. Este proceso se debe a la presencia de personas adecuadas. El momento ha sido adecuado. El carácter y la voluntad de las personas tienen una gran importancia. Luego está el tema de la discreción. Creemos que es muy importante el tema de la discreción. Es un elemento cultural. También es muy importante la gestión de las emociones. Son un elemento a tener en cuenta. Otra de las ideas mencionadas en el grupo es el poder. Estas dos personas no perderán su posición de poder con esta acción. Es muy importante cómo gestionar las relaciones de poder. Los egos tienen una gran importancia en los procesos. Pueden obstaculizarlo”.*

Tercer grupo:

El portavoz del tercer grupo es ECO1. *“Han surgido muchas ideas en nuestro grupo. Se han comentado cosas similares. Una de las ideas que hemos mencionado es si en las empresas privadas se dan dinámicas similares. ¿Cómo se llevaría a cabo una acción de este tipo en una empresa privada? Hemos hablado sobre las diferencias que existen entre empresas privadas e instituciones públicas. En los sistemas públicos las personas pueden bloquear los procesos o el mismo sistema. Creemos que en las empresas hay más*

capacidades para desbloquear la situación. Existen diferentes razones. Sería interesante comparar diferentes experiencias”.

ECO1 continúa con su exposición. “Otra de las ideas que hemos comentado: ¿cómo extender esta experiencia al sistema? De hecho, cuando se empiecen a extender este tipo de iniciativas nos encontraremos con 3 perfiles diferentes. Es decir, cuando comenzamos a impulsar cambios en una organización podemos encontrar tres tipos de personas. Algunas aceptan el cambio fácilmente. Les denominamos “early adopters”. Son partidarias del cambio y no ponen ningún obstáculo. Además, tendrán un perfil proactivo en ese cambio. Tendrán iniciativa. Sin embargo, ese perfil no suele ser mayoritario. Hay que tomar conciencia de ello. Habitualmente las organizaciones cuentan con pocas personas que acepten fácilmente el cambio, lo impulsen y lo interioricen. La mayoría, a pesar de su escasa disposición inicial a los cambios, está dispuesta a incorporarlos. Pero no de forma brusca y muy rápida. Además, normalmente no saben cómo canalizar esos cambios. Hay un tercer perfil. Esas personas, aunque normalmente son pocas, tienen la capacidad de bloquear el proceso. Están en contra de los cambios desde el principio y pueden bloquear el proceso. No ven la necesidad de hacer cambios y pueden percibir los cambios como ataques”.

ECO1 continúa hablando. “Se precisa precaución a la hora de impulsar los cambios. De hecho, si emprendemos el proceso únicamente con la participación de las personas “early adopters”, pueden ser mal vistas por otras personas de la organización. “Pueden verlas como “pelotas”. Hay que evitar esa situación. Por ello, hay que trabajar con diferentes perfiles. Yo recomendaría identificar a esas personas que van a entorpecer el proceso. Ya que tienen una gran capacidad de bloqueo. Por lo tanto, entendemos que no se debe trabajar solo con las personas “early adopters”, sino con personas de diferentes perfiles. Además, se deberán identificar los perfiles que pueden bloquear el proceso”.

Toma la palabra DFG3. “La credibilidad es muy importante. Yo creo que estamos consiguiendo esa credibilidad. Creo que existe esa voluntad política y la gente se está dando cuenta de ello. La gente se está dando cuenta de que lo que se está haciendo es

serio. Muestra de ello es, en mi opinión, Ekinez Ikasi. Por ejemplo, una persona ha salido de ese proceso. Ha dicho que no es para ella. La gente se da cuenta de que esto es serio”.

Toma la palabra la diputada de Gobernanza. “Me gustaría decir algo más. Ayer tuvimos una sesión de negociación con el Comité. Y ahí sale de todo. Esas reuniones son interesantes. Una persona participante dijo que en esta institución hay gente especial. Con esa gente es muy difícil trabajar. No podemos organizar áreas formación con ellas. Nosotras y nosotros estamos trabajando para impulsar la gobernanza colaborativa. Tenemos muchas dinámicas en marcha”.

Toma la palabra Nerea Urcola. “Hablamos de personas especiales. Pero, las personas especiales siempre son otras. Todos y todas creemos que hay que hacer cambios. Pero, siempre creemos que tienen que cambiar los demás. Pero yo creo que cada persona tiene que iniciar su propio cambio. Nosotros y nosotras tenemos que empezar a cambiar. Por otro lado, una idea acerca del liderazgo. El liderazgo, en mi opinión, es una entrevista que hay que realizar en el momento oportuno”.

Nerea Urcola continúa hablando. “Algunas ideas para acabar. Ha sido un gran experimento. Pero ha sido el punto de partida. Debe ampliarse. Ha habido un liderazgo. Es necesario divulgar la experiencia. Me ha parecido interesante una idea que se ha expuesto: ¿quién manda? ¿Políticos o técnicos? Por otro lado, ¿cómo realizar el seguimiento? Algunas ideas extraídas: gestión de emociones, discreción, poder, situaciones, roles, etc. Lo que ha dicho ECO1 es muy interesante. La sesión ha sido muy interesante. Gracias por darme la oportunidad de participar”.

Toma la palabra la persona responsable de Estrategia e Investigación. “El personal técnico utiliza su posición de poder. El ecosistema burocrático tiene una gran fuerza. Debemos interiorizar la iniciativa política. Debe quedar claro cuál es la función de la clase política”.

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. “Me gustaría exponer un par de ideas antes de terminar la sesión. La próxima sesión será el 23 de marzo. Participará en la sesión

Hillary Bradbury. En esa sesión reflexionaremos sobre la tercera acción. ¿Cómo nos acercaremos a esa tercera acción? Debemos abordar esta tercera acción. Me gustaría acabar con una frase: yo antes, cuando era joven, quería cambiar el mundo; ahora, que soy mayor, quiero cambiarme a mí misma. Por tanto, esa tercera acción irá por ese camino. Cambiarnos como parte del ecosistema. Tendremos que hacer un test. Un autodiagnóstico. Pediremos voluntarios y voluntarias”.

Toma la palabra Nerea Urcola. “Gracias a todos y todas por vuestro tiempo y vuestra escucha. Quiero dar las gracias a la diputada de Gobernanza por la confianza que he depositado en mí. Me he sentido escuchada. Muchas gracias”.

Toma la palabra la diputada de Gobernanza. “Gracias Nerea. Ha sido un placer este viaje que hemos hecho juntas y el que continuaremos haciendo. He cambiado mi planteamiento y creo que hemos acertado. ¡Muchas gracias por vuestra participación! Hasta la siguiente sesión”.

7. Anexos

a. Presentación utilizada en la sesión



Nueva Cultura Política

2022/02/18

Estructura de la sesión

- Intruducción
- • De la deliberación a la acción: preguntas y respuestas
- Presentación y dinámica con Eider Mendoza y Nerea Urcola
- Cierre

17. Documento de trabajo:



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

Los resultados de la sesión anterior se presentan a modo de pregunta

- ¿Qué método de trabajo se utilizará para elaborar la **definición de gobernanza colaborativa de forma dinámica** y garantizar que el **proceso se refiera a la gobernanza colaborativa** más allá de la participación?
- ¿Qué método de trabajo se utilizará para que el proceso de mapeo no sea un proyecto en sí mismo, sino que se relacione con **otros proyectos de Etorbizuna Eraikiz** y se integre en la trayectoria seguida durante años?
- ¿Cómo se integrarán en el proceso **voces ajenas a las instituciones públicas**? ¿Cómo se van a integrar **los más jóvenes**? ¿Cómo se integrarán las personas que trabajan **día a día** en la gobernanza colaborativa?
- ¿Cuál será la forma de **racionalizar** la información recibida y la forma de **medir** la gobernanza colaborativa?

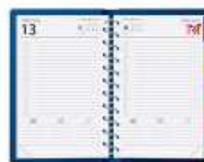
A incluir en el proceso de mapeo

- **Resultado del mapeo:**
 1. Crear una práctica comunitaria en el grupo NCP con una misión y una tarea
 2. Una estructuración colaborativa con diferentes agentes
 3. Asociar al área de investigación
- **Priorización de Resultados:** es necesario realizar un trabajo de priorización de necesidades y proyectos identificados después del mapeo si queremos que sea operativo.
- **Herramienta digital - valor añadido:** captación, seguimiento, **dinamización del ecosistema.**
- **Poner en valor lo existente:** garantizar la conexión con iniciativas ya existentes y tener en cuenta las actuaciones realizadas hasta el momento (Laboratorio de Desarrollo Territorial, Etorbizuna Eraikiz municipal ...)
- **El rol de la deliberación en la acción. "Direccionado"**
 1. Atraer nuevos agentes al grupo
 2. Consolidar diversos proyectos de gobernanza conjuntamente
 3. Papel/rol de cada participante. Combinación de diferentes conocimientos

Evaluación y próxima sesión



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



La próxima sesión tendrá lugar el 23 de marzo, y con la ayuda de Hilary Bradbury trataremos de profundizar en el papel de cada participante en el proceso.

b. Documento de trabajo nº 18

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre la nueva cultura política: documento de trabajo nº 18

PROCESO DE TRANSFORMACIÓN INTERNA DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA:

ESTUDIOS DERIVADOS DEL PRIMER CICLO DE REFLEXIÓN-ACCIÓN

(18 de febrero de 2022)

Introducción

Este grupo de deliberación para la elaboración de la nueva cultura política ha adoptado dos proyectos (3 procesos) como referencia de co-creación de conocimiento para 2022. Uno de los dos proyectos buscará la transformación dentro de la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG), y el otro en el territorio, mediante un proceso de mapeo -el tercer proceso se basará en los estudios de los dos anteriores-; el objetivo es desarrollar el grupo de deliberación e incrementar su impacto en Gipuzkoa.

En la sesión del grupo de deliberación celebrada en febrero de 2022 se presentó el primer ciclo de reflexión-acción desarrollado en el primer proyecto. Ese ciclo se puede resumir de la siguiente manera:

- a) En septiembre de 2021 se presentaron al grupo los proyectos y retos que se pretendían abordar; Eider expuso los retos de transformación interna de la DFG.
- b) En octubre de 2021, de la mano de Maria José Canel, se explicaron algunos de los esfuerzos de transformación interna realizados hasta el momento en la DFG, sobre todo en el marco de la iniciativa Ekinez Ikasi, y el grupo propuso prioridades y criterios para ese trabajo
- c) En noviembre de 2021, el grupo revisó la experiencia de La Region-27 y volvió a realizar aportaciones, especialmente sobre las características que debe tener un proceso de transformación interna.
- d) Entre diciembre de 2021 y febrero de 2022, Eider Mendoza, con la colaboración de Nerea Urcola, facilitó un proceso concreto de acción donde se establecieron el espacio, los criterios y los procedimientos de colaboración entre dos ámbitos de la DFG que hasta entonces tenían un nivel de colaboración bajo.
- e) En febrero de 2022, Eider Mendoza y Nerea Urcola compartieron los aprendizajes de ese proceso, los cuales se trabajaron en grupo para que sirvieran de ayuda en los próximos pasos del Think Tank.

Aprendizajes aportados al grupo

Las exposiciones sobre cada uno de los aprendizajes se recogen de forma más detallada en la memoria de 18 de febrero de 2022. Se enumeran a continuación:

a) Adoptar decisiones valientes

En relación con la experiencia, al inicio del proceso hubo una difícil reestructuración. El proceso fue duro para todos, pero posteriormente ayudó a desarrollar las condiciones adecuadas.

b) Coherencia

En el proceso fue importante mostrar la convicción de la importancia de divulgar dentro de la DFG el mensaje que se divulga al exterior y de convertir ese mensaje en acción.

c) Tener un objetivo claro

Esto no quiere decir que el objetivo del proceso sea inamovible; de hecho, la propuesta realizada por Eider Mendoza fue modificada como consecuencia de la reflexión realizada. Pero una vez consensuado, el objetivo sirvió de guía del proceso.

d) Definir bien el problema

Si a pesar de tener claro el objetivo no se diagnostica debidamente donde está el problema, el proceso puede ir por un camino erróneo.

e) Mirar hacia delante sin mirar atrás

A menudo se pierde mucho tiempo mirando hacia atrás, dando vueltas a las cosas que han pasado. Es importante trabajar la capacidad de mirar adelante para poder transformar.

f) Dejar de buscar culpables

Es muy fácil señalar a los responsables del problema y detener el proceso, pero hay que superar esta tentación.

g) Personas

Las personas que asumieron responsabilidades de transformación en este proceso, sus actitudes y forma de trabajar, su disposición y respeto mutuo han sido fundamentales para que la transformación fuera posible.

h) Uso adecuado del momento

Anteriormente se habían llevado a cabo en la DFG otras iniciativas que han sustentado este proceso, entre ellas, la iniciativa Ekinez Ikasi, que se desarrolló en el Think Tank. Pero este proceso ha sabido compaginar las posibilidades abiertas en otros procesos y las fases de la trayectoria de las personas, y dar un paso adelante.

i) Analizar el problema de forma diferenciada con cada una de las partes

Primero, se estudió tranquilamente el problema con cada persona, antes de abordar el trabajo conjunto. Eso generó las condiciones adecuadas para el diálogo posterior.

j) Compromiso y voluntad de todas las partes

Las personas participantes se han comprometido y han realizado un buen trabajo.

k) Confianza

La relación de confianza que se ha desarrollado entre los participantes ha sido básica.

l) Ayuda del resto

Por un lado, la participación de Eider Mendoza ha sido fundamental y, por otro, se ha agradecido el papel de Nerea Urcola, demostrando que las personas que vienen a colaborar desde el exterior también pueden jugar un papel importante.

Reflexión del grupo

El grupo valoró muy positivamente el proceso en general; las aportaciones se agrupan a continuación dentro de la idea X.

- a) Se destacó la importancia del proceso presentado y de algunos de los elementos que aparecen en el mismo:
 - a. El problema planteado, los silos y la falta de colaboración interdepartamental son comunes también en otras instituciones
 - b. El papel del liderazgo es muy importante en este tipo de procesos de transformación
 - c. Para fomentar la colaboración es muy importante trabajar la construcción de un lenguaje común
 - d. ¿Quién manda en este tipo de entidades, el personal técnico? ¿Los cargos políticos? No lo tenemos claro, pero esta es una pregunta importante para entender la transformación
- b) Se expusieron algunas dudas sobre los siguientes pasos del proceso y se realizaron aportaciones para solucionarlas.
 - a. Hay que intentar una transformación profunda en la DFG mediante proyectos de este tipo.

- b. En relación con el proyecto, nos ha surgido una duda: ¿cómo dar continuidad a esta iniciativa? Creemos que pueden surgir algunos conflictos que hasta ahora no han aparecido.
 - c. De cara al futuro habrá que tener en cuenta los siguientes factores: la naturaleza de las personas, la voluntad, la forma de entender la discreción, la gestión de la emoción, el poder (si los participantes perderían o no el poder con el proceso que se propone) y las situaciones.
 - d. ¿Cómo extender esta experiencia al sistema? Quienes adoptan los cambios con entusiasmo y rapidez (early adopters) son minoría; otros pocos se muestran muy en contra de los cambios y pueden bloquear el proceso. La mayoría, aunque no tenga mucha disponibilidad inicial, estará dispuesta a introducir cambios. La propuesta es no trabajar solo con “early adopters” e identificar cuanto antes a aquellas personas que puedan interferir en el proceso.
- c) De este proceso se intentó obtener aprendizajes que puedan ser válidos para otros procesos. La duda es que no es habitual que en tan poco tiempo se den las condiciones para obtener resultados tan buenos y, sobre todo, que no siempre se encuentran personas de ese perfil. Si a la hora de poner en marcha un proceso no disponemos de personas con perfiles adecuados para este tipo de trabajo, ¿merece la pena iniciar ese proceso? ¿No sería más efectivo enfocar la transformación hacia otros ámbitos?

c. Programa de la sesión

THINK TANK

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

Gunea, 18 de febrero de 2022

RETO QUE SE TRABAJARÁ EN LA SESIÓN

Tras trabajar en la última sesión las bases del ejercicio de mapeo, volveremos a la experiencia de trabajar la nueva cultura política dentro de la DFG, para extraer aprendizajes y observar cómo podemos desarrollar el ecosistema de políticas.

Para ello trabajaremos de la mano de Eider Mendoza y Nerea Urcola. Ellas compartirán los aprendizajes extraídos del proceso que ya está en marcha en la DFG y trabajaremos en grupo las bases para la construcción de la nueva cultura política.

AGENDA PARA LA SESIÓN

- Introducción
- Traslación en torno a las últimas aportaciones
- Presentación de los avances en el proyecto de desarrollo de la nueva cultura política en la DFG
- Dinámica de grupo
- Cierre