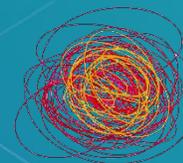


ETORKIZUNA
ERAIKIZ

UDAL ETORKIZUNA ERAIKIZ

INFORME / DIAGNÓSTICO



GLOBERNANCE

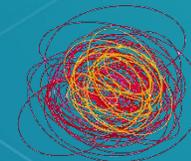
GOBERNANTZA DEMOKRATIKOAREN INSTITUTUA
INSTITUTO DE GOBERNANZA DEMOCRÁTICA



GIPUZKOA
ETORKIZUNA
ORAIN

ETORKIZUNA ERAIKIZ

- Introducción
- Planteamiento metodológico
 - Objetivos
 - Conceptualización
 - Mecanismos de buena gobernanza
 - Fases e instrumentos
 - Hoja de ruta
- Informes por municipio
- Perspectivas generales
 - Innovaciones
 - Desafíos
 - Ámbitos de actuación
 - Otras necesidades
- Próximos pasos
 - Implementación y experimentación asistidas
 - Planificación anual
- Conclusiones



GLOBERNANCE

GOBERNANTZA DEMOKRATIKOAREN INSTITUTUA
INSTITUTO DE GOBERNANZA DEMOCRÁTICA



GIPUZKOA
ETORKIZUNA
ORAIN

I. INTRODUCCIÓN

El proyecto Udal Etorkizuna Eraikiz consiste en **compartir el modelo y la filosofía** del proyecto Etorkizuna Eraikiz de la Diputación Foral de Gipuzkoa mediante la creación de una **comunidad de aprendizaje** que sirva para **anticiparse al futuro y responder desde la gobernanza colaborativa, abierta y anticipatoria a los retos del territorio.**

Para ello, Udal Etorkizuna Eraikiz se va a desarrollar, inicialmente, en una selección de municipios representativa del territorio histórico de Gipuzkoa: Andoain, Azkoitia, Beasain, Deba, Eibar, Elgoibar, Hernani, Irun, Legazpi, Oñati, Rentería y Zarautz.

II. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

En el presente proyecto se irá elaborando un **diagnóstico compartido** que haga visible aquellas **necesidades y demandas municipales** en cuanto a gobernanza colaborativa, abierta y anticipatoria desde la **escucha activa y el aprendizaje compartido**, pero también, que recoja y **ponga en valor todos aquellos mecanismos e instrumentos de buena gobernanza** puestos en marcha por los ayuntamientos.

Se trata, por tanto, de compartir, de generar conocimiento práctico e ir construyendo una cultura política basada en **la escucha, la reflexión, la colaboración, el aprendizaje y la experimentación** dentro de una comunidad de aprendizaje abierta y colaborativa.

OBJETIVOS

- **Crear comunidad y definir un proyecto común** en el marco de un proceso de transformación continuo y permanente, y alineado con la **Agenda 2030**.
- **Generar un ecosistema de aprendizaje** sobre gobernanza colaborativa, abierta y anticipatoria en el que se puedan compartir experiencias y aprender de los procesos de los otros municipios.
- **Promover un modelo de gobernanza colaborativa, abierta y anticipatoria** en el que los ayuntamientos vayan poco a poco asumiendo un **liderazgo facilitador y catalizador** para hacer realidad la visión compartida sobre el futuro de Gipuzkoa.
- **Construir cultura política** desde la escucha, el aprendizaje colectivo y la experimentación.
- **Generar valor público.**
- **Mejorar la coordinación** de los actores relacionados con la gobernanza y el desarrollo.

CONCEPTUALIZACIÓN

Para hacer un acercamiento a una comprensión más amplia y compleja de la gobernanza colaborativa, abierta y anticipatoria, se ha hecho una **conceptualización propia de la gobernanza**, basada en búsqueda bibliográfica.

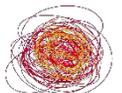
Dentro de esta conceptualización y para hacer más operativo el trabajo de acompañamiento a los municipios de la comunidad de aprendizaje Udal Etorkizuna Eraikiz, desde Gubernance hemos **asociado la buena gobernanza con mecanismos diferenciados** que se pueden abordar en conjunto o por separado. Esta definición de los mecanismos, a su vez, nos ha servido de eje de análisis para **interpretar y valorar la información** recogida en los municipios.

OPERATIVO
RIESGO: REDUCCIONISMO

**MECANISMOS DE
BUENA GOBERNANZA**

INSTRUMENTO PARA EL ANÁLISIS
APERTURA: INNOVACIONES

- 1- La estructuración del funcionamiento desde la óptica del aprendizaje
- 2-La colaboración y la cooperación como ejes del trabajo.
- 3-La configuración de espacios para definir problemas, idear soluciones, implementar medidas y evaluar.
- 4- La perspectiva anticipatoria
- 5-La estructuración de un liderazgo transformador
- 6-La creación de espacios para la interacción de saberes
- 7-Los mecanismos de toma de decisiones innovadores
- 8-La sostenibilidad social, ambiental y cognitiva.
- 9-La capacidad de análisis, de diagnóstico e introducción del conocimiento experto.
- 10-La comunicación interna y externa.
- 11-La participación de diversos agentes.
- 12-El uso de la tecnología de forma apropiada.
- 13-Las iniciativas para la reducción de las brechas competenciales, salariales y de género.
- 14- La transparencia.
- 15-La estabilidad normativa.
- 16-La reversión de los beneficios.
- 17-El comprometerse con el progreso social.
18. Rendición de cuentas
19. Gobierno abierto



FASES

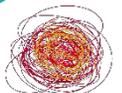
FASE 1

Elaboración de un diagnóstico compartido y diseño de planes de acción que partan de las necesidades y demandas municipales que estén alineadas con la filosofía de Etorkizuna Eraikiz.

**CONTACTO Y
LANZAMIENTO DE
LA COMUNIDAD**

**PRESENTACIÓN
OFICIAL DE LA
COMUNIDAD UEE**

**REUNIONES
INDIVIDUALES
PARA EL
DIAGNÓSTICO
COMPARTIDO**



FASES

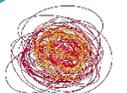
FASE 2

Implementación y experimentación asistida

**DISEÑO Y
DESARROLLO DEL
PLAN DE ACCIÓN
MUNICIPAL**

**PLENARIAS PARA
LA REFLEXIÓN**

**INTERCAMBIOS Y
PUESTA EN VALOR
DE BUENAS
PRÁCTICAS**



FASES

FASE 3

Evaluación compartida, diseminación, conceptualización y sistematización del proceso y los resultados para que sirva como paraguas académico para las futuras experiencias de gobernanza colaborativa.

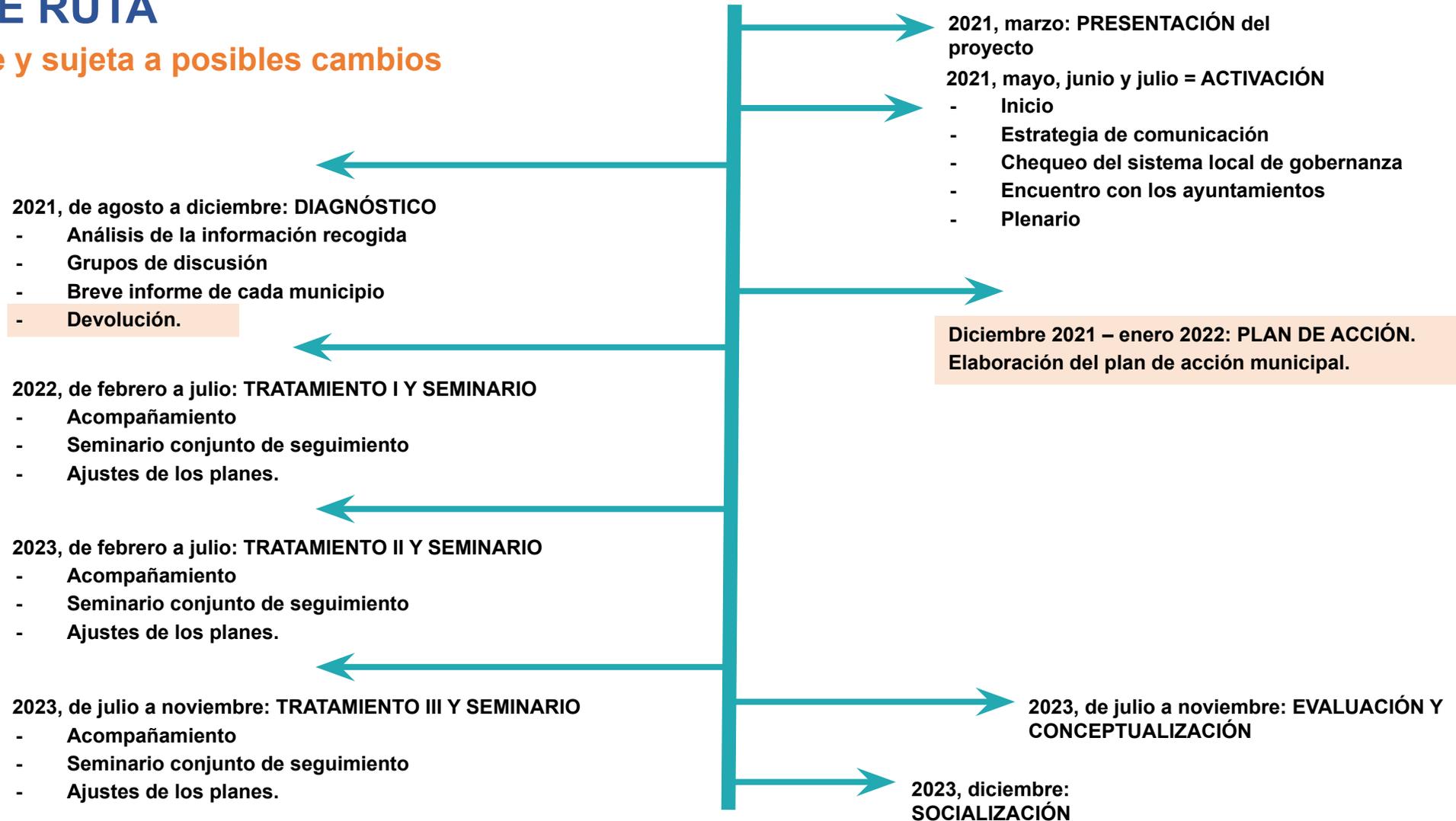
**EVALUACIÓN
COMPARTIDA DEL
PROCESO**

**CONCEPTUALIZACIÓN
Y SISTEMATIZACIÓN**

**DEFINICIÓN DEL
FUTURO Y
DIFUSIÓN**

HOJA DE RUTA

*** Flexible y sujeta a posibles cambios**



III. INFORMES POR MUNICIPIO

Se han elaborado un informe-diagnóstico independientes por cada municipios basados en tres fuentes: fuentes secundarias abiertas y conversaciones con actores vinculados, reunión inicial y entrevista semiestructurada.

Los 12 informes elaborados siguen la misma pauta

ESQUEMA DE LOS INFORMES

- Información básica del municipio (tabla)
- Organigrama o datos sobre la organización interna
- Innovaciones o experiencias a destacar
 - Experiencias detectadas en las entrevistas realizadas: *Emic*
 - Discusión de los resultados y experiencias detectadas mediante análisis externo: *Etic*
- Desafíos/retos pasados
 - Retos detectados en las entrevistas realizadas: *Emic*
 - Discusión de los resultados y retos detectados mediante análisis externo: *Etic*
- Perspectivas del futuro y líneas de acción convenidas
- Análisis desde los mecanismos de gobernanza colaborativa, abierta y anticipatoria: contraste ficha

Ejemplo de informe: ZARAUTZ



Ubicación Zarautz es un municipio gipuzkoano situado en la parte oriental de la comarca de Urola Costa. Limita al este y al sur con Aia y al oeste con Getaria. Posee cuatro enclaves que limitan con los municipios Alkortiaga, Elcano, Sola y Arbestain. Este último limita también con Aizarnazabal.

Número de habitantes¹	23 347 habitantes
Partido en el gobierno	EAJ-PNV
Alcalde/Alcaldesa	Xabier <u>Txurruka</u> Fernández
Renta per cápita	19.788
Tasa de desempleo	7,3%
Población nacida en el extranjero	8,68%
Población con estudios superiores	23,48%
Miembros del pleno y partidos²	21= 10 EAJ/PNV+ 8 BILDU +2 PSE-EE + 1

Organización del ayuntamiento

Organización interna:

- Alcalde
- Corporación municipal
- Junta de Gobierno Local
- Delegación de Competencias y Encomiendas de Gestión
- Grupos políticos
- Comisiones informativas

Organización interna del ayuntamiento y del plan de gestión para la legislatura en 3 comisiones generales:

- Área de organización
- Ciudadanía
- Territorio

Fuente: <https://www.zarautz.eus/documents/2952655/12091327/5-ESP-CRONOGRAMA-2020-2023.pdf/225499f1-4a7a-9d48-5efc-67cfa55f2428>

Innovaciones políticas

Análisis de las entrevistas



PLANES DE ANTICIPACIÓN Y DE FUTURO

- Gran inversión en políticas sociales

Se invierte mucho dinero y personal en ofrecer ayudas y servicios para ir logrando que Zarautz sea un municipio que mira al futuro y que cuenta con recursos que hacen que la ciudadanía se sienta a gusto viviendo dónde vive. Desde la inversión en políticas sociales se intenta dar respuesta a las necesidades y los retos del municipio. El ayuntamiento de Zarautz ha conseguido la calificación "excelente" por su inversión en servicios sociales según el estudio anual de la Asociación Estatal de Directores y Gerentes en Servicios Sociales.

REDUCCIÓN DE BRECHAS SOCIALES

- **Lagunkoia**- Personas de edad avanzada

Participan en Lagunkoia pero van más allá de esa participación, haciendo el proyecto suyo e intentando trabajarlo en profundidad.

Lagunkoia es un plan de ciudad que pone el foco en los retos que plantea el envejecimiento de la población en todos los ámbitos de la vida urbana. Aglutina proyectos y actividades que tienen como objetivo general mejorar la amigabilidad de la ciudad y, con ello, mejorar la calidad de vida de las personas mayores y, por extensión, de toda la sociedad, generando procesos de participación comunitaria que buscan incorporar el enorme potencial que suponen estas personas en la vida de la ciudad.

Discusión de los resultados

ORGANIZACIÓN INTERNA

Se ha de poner en valor la buena organización interna del ayuntamiento de Zarautz, ya que están organizados en tres comisiones generales (comisión general de organización, comisión general de ciudadanía y comisión general de territorio) y asistieron a la reunión un representante de cada comisión para transmitir los conocimientos, proyectos, ideas y retos del futuro desde sus distintas perspectivas y áreas.

Asistentes:

Xabier Txurruka- Territorio.

Iker Basurko- Organización.

Jesús Arana- Ciudadanía.

ANTICIPACIÓN

En Zarautz está presente la mirada anticipatoria en muchas de las iniciativas que se llevan a cabo. Es de vital importancia tener esto en mente y pensar en el futuro del municipio a la hora de promover iniciativas y dinamizar acciones. La visión anticipatoria de Zarautz queda clara si se tienen en cuenta las iniciativas vinculadas a la sostenibilidad ambiental y la movilidad sostenible que se quieren promover. La visión anticipatoria a la hora de diseñar y promover mejores servicios públicos y colaborar para lograr una mejor hostelería con el sector privado también es evidente.

Retos

Análisis de las entrevistas

PLAN ESTRATÉGICO

En 2008 se aceptó el plan estratégico general y desde entonces han estado trabajando y desarrollando las distintas iniciativas y proyectos que en él se recogían. Ahora es el momento de volver a renovarlo con la mirada puesta en el futuro y desde el marco de la gobernanza colaborativa y anticipatoria, trabajando de forma transversal entre los distintos departamentos y vinculando con la agenda 2030 los puntos que se desarrollen en el plan estratégico general.

RED DE EQUIPAMIENTOS

Diseñar la red de equipamientos del futuro. Es un objetivo a fijar dentro del plan estratégico, pero se quiere vislumbrar cuál va a ser el equipamiento del futuro de Zarautz para responder a las necesidades de la ciudadanía. Se quiere ofrecer el mejor servicio posible, siempre dentro de la viabilidad y la sostenibilidad, detectando las necesidades de forma conjunta y colaborativa.

Se quieren unificar los servicios que están diversificados y dispersos por el municipio para ofrecer unos servicios más accesibles y de mayor calidad a la ciudadanía. Para ello es necesario realizar una reflexión junto a los ciudadanos o ciudadanas para conocer su opinión e idear cuales son las mejores posibilidades para ofrecer una red de equipamientos y servicios funcional.



Discusión de los resultados

En este apartado se detallan los retos detectados mediante un análisis complementario a las entrevistas.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Lograr una participación significativa. Sobre todo en el diseño del Plan Estratégico y en el proceso de vislumbrar el futuro de Zarautz junto a la ciudadanía. Es muy importante considerar y reflexionar sobre cómo se debería llevar a cabo el proceso participativo para promover una participación real e inclusiva.

Se ha de crear una cultura participativa y democrática a partir de la cooperación entre diversos agentes, la capacitación, el empoderamiento de la ciudadanía, y la construcción de comunidad a partir de un interés común.

APRENDIZAJE

Es un gran reto aprender de otras experiencias municipales para enriquecer y diseñar nuevos procesos que sirvan para el territorio. Es muy importante generar una cultura de reflexión y aprendizaje transversal.

PARTICIPACIÓN DE LA JUVENTUD

Como reto añadido, sería interesante mejorar la llegada a la juventud, es decir, su implicación en la visualización de cómo debería ser el Zarautz del futuro y cómo que servicios y equipamientos consideran necesarios. Sería interesante lograr implicar a la juventud en este tipo de iniciativas.

Perspectivas del futuro y líneas de acción

Plan Estratégico ([Zarautz 2030](#))

Realizar el acompañamiento en el desarrollo del plan estratégico en el marco de la gobernanza colaborativa y anticipatoria, vinculando el plan de manera transversal a la Agenda 2030 y a los ODS

Posibles conexiones de interés: Analizar el ejemplo del plan estratégico de [Legazpia](#) para ver cómo se vincula a los ODS y cómo se realiza el planteamiento de manera transversal.

Anticipación y futuro (+ espacio Santa Clara)

Ayudar y ofrecer apoyo en la reflexión sobre el futuro de [Zarautz](#). Se ha de decidir no solo lo que se quiere hacer con el espacio de Santa Clara, sino cómo debería ser el [Zarautz](#) del futuro y cómo debería ser su red de equipamientos.

Santa Clara es un espacio estratégico importante con el que se cuenta para poder dar respuesta a las necesidades y los retos del futuro de [Zarautz](#), por lo tanto, se ha de reflexionar sobre sus posibilidades de manera colaborativa, compartida y participativa, escuchando las propuestas de la ciudadanía y de las distintas asociaciones del municipio, y promoviendo una reflexión interna transversal dentro del ayuntamiento para decidir qué es lo más apropiado.

Posibles conexiones de interés: Compartir experiencias similares para conocer ideas que puedan servir a modo de inspiración para planificar y diseñar el [Zarautz](#) del futuro. También puede ser interesante compartir nuevas metodologías de dinamización y participación que hayan servido para llevar a cabo procesos similares (proceso de definición participativo de cómo puede ser la Alameda, Deba).

Análisis desde los mecanismos de gobernanza colaborativa y anticipatoria

Web: <https://www.zarautz.eus/es/ayuntamiento>

Mecanismo	Información relevante
Estructurar el funcionamiento desde la óptica del aprendizaje y la experimentación e institucionalización de dinámicas de inteligencia colectiva	<ul style="list-style-type: none"> Para mejorar el aprendizaje y experimentar en distintos ámbitos, se quiere trabajar desde la transversalidad para dar respuesta a las distintas necesidades del municipio, en colaboración, tanto a nivel interno de los diversos departamentos del ayuntamiento, como con las asociaciones de Zarautz y junto a la ciudadanía para poder aprender de lo que la diversidad pueda aportar.
La colaboración, la cooperación y la reciprocidad como ejes del trabajo: colaboración público-privada, público-social, intersectorial	<ul style="list-style-type: none"> Participación en Udalsarea 21. Udalsarea 21 es un foro de coordinación y colaboración para impulsar la ejecución de los Planes de Acción Municipales, dinamizando las Agendas Locales 21 de los municipios vascos integrados en la red. Los principales protagonistas son los Ayuntamientos con Plan de Acción Local. https://www.zarautz.eus/es/-/udalsarea-21 Colaboración en UKUE. UKUE es una administración pública local, una mancomunidad de municipios, integrada por los cinco ayuntamientos de la comarca (Aja, Getaria, Orri, Zumaia y Zarautz), cuyo objetivo es la prestación de servicios y desarrollo de programas de forma mancomunada. Colaboración público-privada con el sector hostelero

LÍNEAS DE ACCIÓN ZARAUTZ	Municipios, proyectos o entidades que pueden realizar aportaciones a las líneas de acción							
	LEGAZPIA	RENERÍA	EIBAR	IRUN	BEASAIN	ELGOIBAR	GLOBERNANCE	DFG
<i>Plan Estratégico 2030+ ODS</i>	Plan vinculado a los ODS	Plan estratégico exitoso (por actualizar).						
<i>Definir cómo será el espacio Santa Clara</i>		Configuración del espacio Lekuona						
<i>Sostenibilidad</i>							Compartir experiencias de interés	
<i>Comunicación interna y externa</i>			Formación en comunicación interna y externa	Irun Txartela	App Beasain		Formación en comunicación interna y externa	UEE Espacio de comunicación entre ayuntamientos
<i>Soledad y Cuidados</i>	Proyecto intergeneracional							Quieren unirse y aprender de los proyectos experimentales EE
<i>Personas dependientes</i>						Renovación del espacio de la residencia		
<i>Lenguas minorizadas</i>					Iniciativas en esta línea			
<i>Colaboración público-privada. Trabajo local.</i>							Formación en creación de espacios de colaboración, think tanks...	

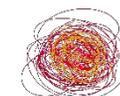
IV. PERSPECTIVAS GENERALES

Adicionalmente a los informes individuales, se han recogiendo las **características comunes** que han destacado en el análisis compartido por municipios.

Así, se han detectado **perspectivas generales** en cuanto a las **innovaciones** que se están desarrollando o se quieren desarrollar en el territorio, los **desafíos** compartidos existentes, las **líneas de actuación** en las que *Globernance* puede ayudar mediante formaciones y seminarios, y otras necesidades que se han de destacar.

INNOVACIONES COMUNES

- Vinculación de los **ODS** a los planes estratégicos.
- Cambios en la **estructura organizacional** para  la eficiencia: meta reflexión y aprendizaje
- Generación de **espacios de colaboración**
- Intentos de conexión con el conocimiento experto: *think tanks*
- Inclinación hacia los espacios de gobernanza compartida y de apoyo mutuo
- Iniciativas de **empoderamiento de la juventud**.
- **Nuevas dinámicas, herramientas y metodologías** de participación ciudadana.
- Integración de las **nuevas tecnologías** para facilitar servicios a través de Webs y Apps: doble filo
- Procesos multisectoriales para **mejorar la calidad de vida** de las personas en edad avanzada.
- Preocupación y acciones para la mejora de la **comunicación interna y externa**.
- Iniciativas que tratan de dar respuesta a la **diversidad y las desigualdades**.



DESAFIOS COMUNES

Estos son los retos o desafíos generales a los que sería interesante prestar atención :

- Necesidad de que los **equipos de gobierno** se vuelvan hacia **su mismo funcionamiento**.
- Sería interesante **definir proyectos a largo plazo** que superen las legislaturas.
- El clima de **crispación con la oposición** hace que el **ejercicio del gobierno** sea **desafiante**.
- El **día a día** mantiene tan **ocupadas a las personas** que dificulta **la anticipación**.
- **La ideología** de cada equipo de gobierno **condiciona el tipo de colaboraciones** que establecen.
- **Integrar dinámicas de aprendizaje colectivo** en el funcionamiento de los ayuntamientos.
- **La fragmentación dificulta el abordaje de problemas** que exigen enfoques sistémicos-complejos-holísticos.
- Los **procedimientos** racionalizados, imparciales y sometidos a **fiscalización permanente** **merman la capacidad de los ayuntamientos** de ser ágiles ante lo imprevisto.
- Las lógicas de la **comunicación** parecen **impregnar excesivamente el funcionamiento**.

ÁMBITOS DE ACTUACIÓN EN COLABORACIÓN CON GLOBERNANCE

Experimentación y acompañamiento asistidos:

- **Introducción del conocimiento experto a través de *Think Tanks*.**
- **Mejora de la organización interna** para anticiparse, racionalizar el trabajo y avanzar hacia un modo de funcionamiento basado en el aprendizaje.
- **Metodologías para la participación y colaboración intersectorial.**
- **Procesos colectivos de toma de decisiones y nuevos liderazgos**
- **Desarrollo de miradas sistémicas**
- **Mejora de la comunicación interna y externa**
- **Fortalecimiento de la colaboración y cultivo de la confianza**

OTRAS NECESIDADES

Colaboración por niveles

En las reuniones realizadas con los municipios, se ha detectado una necesidad añadida que consiste en mejorar las relaciones, la coordinación y las conexiones locales, comarcales y municipales, por un lado, e interdepartamentales, por el otro.

Estos son los niveles en los que se cree que se deberían mejorar las relaciones para poder trabajar desde la gobernanza abierta, colaborativa y anticipatoria:

1. **Relaciones puntuales entre ayuntamientos**
2. **Relaciones a nivel comarcal**
3. **Relaciones de los municipios con la diputación foral**
4. **Relaciones con otros agentes externos del territorio**

V. PRÓXIMOS PASOS

CINCO ESTRATEGIAS PARA EL ACOMPAÑAMIENTO

1. **Experimentación asistida personalizada** mediante actuaciones adecuadas a cada ayuntamiento para poner en marcha las líneas de acción definidas conjuntamente en la fase anterior. Este trabajo, además, servirá para establecer enlaces entre los municipios para responder a las necesidades detectadas que puedan ser susceptibles de intercambios de experiencias.
2. **Espacios sectoriales** para la reflexión y para compartir buenas prácticas y experiencias.
3. **Webinars temáticos de formación** sobre las áreas de interés comunes.
4. **Actos plenarios** Udal Etorbizuna Eraikiz.
5. **Circular.** Posible creación de una circular que recoja la información de mayor relevancia de cada semestre y las experiencias que se quieran destacar.

PLANIFICACIÓN ANUAL

La **planificación anual** de Udal Etorbizuna Eraikiz para 2022 **está dividida en dos ciclos semestrales**. Este plan, no obstante, es un boceto, por lo que se espera que se refine a través del diálogo con la Diputación, con Arantzazu Lab y con los Ayuntamientos.

En cada semestre se llevarán a cabo las **siguientes iniciativas: (a) un acto plenario, (b) dos visitas de acompañamiento** a cada uno de los municipios, **(c) una sesión** concebida como **espacio sectorial** para compartir buenas prácticas y experiencias relevantes en torno a un tema concreto, y **(d) una sesión formativa** basada en los retos y desafíos comunes.

Primer semestre

- **Acto plenario** sobre los poderes colectivos de la cooperación, la reciprocidad y el bien común.
- **Primera visita personalizada por municipio** para la revisión del plan de acción y comienzo del acompañamiento y apoyo en las líneas acordadas.
- **Espacio sectorial** (primer trimestre). Temática: espacios de deliberación temáticos y anticipación. Pontentes: Irún (C. Asesor), Legazpi (L. Taldea), Torrelodones (Lab).
- **Segunda visita personalizada** por cada municipio. Acompañamiento, desarrollo de las líneas de acción y difusión de los aprendizajes.
- **Sesión formativa** (segundo trimestre). Temática: organizaciones que aprenden y el rol del conocimiento experto.

Segundo semestre

- **Acto plenario** sobre gobernanza y desarrollo en contextos de complejidad e incertidumbre.
- **Tercera visita personalizada** por municipio para la revisión del cumplimiento y desarrollo del plan de acción y apoyo en las líneas acordadas.
- **Espacio sectorial** (tercer trimestre). Temática: nuevas dinámicas, herramientas y metodologías de participación ciudadana e implicación de la juventud. Ponentes: Deba (Alameda), Rentería (deriva barrios, sorteo, dinamización niños...), Zarautz (Santa Clara).
- **Cuarta visita personalizada.** Acompañamiento, desarrollo de las líneas de acción y difusión de los aprendizajes.
- **Sesión formativa** (cuarto trimestre). Temática: comunicación organizacional y prevención de conflictos.

UDAL ETORKIZUNA ERAIKIZ PLANIFICACIÓN ANUAL 2022



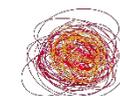
EL DESARROLLO DEL PRÓXIMO AÑO 2022 SE
LLEVARÁ A CABO DE LA SIGUIENTE MANERA:

- FEBRERO**
Acto plenario. Temática: los poderes colectivos de la cooperación, la reciprocidad y el bien común.
Cierre de reuniones individuales con los 12 municipios.
- MARZO**
Primera visita personalizada por municipio para la revisión del plan de acción y comienzo del acompañamiento y apoyo en las líneas acordadas.
- ABRIL**
Visitas personalizadas y acompañamiento
Enlaces de conexión entre municipios
- MAYO**
Espacio sectorial (primer trimestre).
Temática: espacios de deliberación temáticos y anticipación.
Cierre de reuniones individuales.
- JUNIO**
Segunda visita personalizada por cada municipio. Acompañamiento, desarrollo de las líneas de acción y difusión de los aprendizajes.
- JULIO**
Visitas personalizadas y acompañamiento.
Enlaces de conexión entre municipios.
- AGOSTO**
Sesión formativa. Temática: organizaciones que aprenden y conocimiento experto.

- SEPTIEMBRE**
Acto plenario. Temática: gobernanza y desarrollo en contextos de complejidad e incertidumbre (Daniel Innerarity).
Cierre de reuniones individuales.
- OCTUBRE**
Tercera visita personalizada por municipio para la revisión del cumplimiento y desarrollo del plan de acción y apoyo en las líneas acordadas.
- NOVIEMBRE**
Espacio sectorial. Temática: nuevas dinámicas, herramientas y metodologías de participación ciudadana e implicación de la juventud.
Cierre de reuniones individuales.
- DICIEMBRE**
Cuarta visita personalizada.
Acompañamiento, desarrollo de las líneas de acción y difusión de los aprendizajes.
- ENERO**
Sesión formativa. Temática: comunicación organizacional y prevención de conflictos.
Nueva planificación anual.

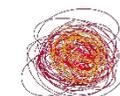
VI. CONCLUSIONES

- **El ambiente** que se ha suscitado tanto en las reuniones bilaterales como en los encuentros generales ha sido muy **edificante, impregnado por la ilusión y el deseo de aprender y de colaborar.**
- **Cultivo de confianza y conocimiento mutuo:** círculo inclusivo en expansión
- **La metodología** de trabajo ha sido abierta pero **suficiente para dar estructura al proyecto y establecer una pauta de funcionamiento sistemático** que aspira a instalarse en el territorio tras la finalización del mismo.
- Asimismo, **la definición de la gobernanza colaborativa, abierta, anticipatoria, en términos de mecanismos** o procesos diferenciados ha supuesto una **herramienta operativa muy útil** tanto para identificar las buenas prácticas de los ayuntamientos, como para vislumbrar los ámbitos de actuación futuros necesarios.



VI. CONCLUSIONES (bis)

- Se ha observado **gran capacidad de innovación política** y gran **diversidad de experiencias** que pueden tipificarse como facetas relacionadas con la buena gobernanza.
- **La idea de mejorar la gobernanza** o el ejercicio de gobierno para responder con mayor eficacia ante los problemas sociales **no está instalada de igual manera en todo el territorio**: voluntad, concepto, apertura, confusiones automáticas, inclinaciones.
- **Ciertas fuerzas prevalentes**, tales como la competición, conflicto fragmentación, dogma ideológico o la ambición, **entorpecen la marcha** hacia un modo de gobernar más colaborativo, sensible a las diferencias, centrado en el aprendizaje, que logra anticiparse y responder con eficacia ante la incertidumbre:
- Un punto que no se tenía previsto en la concepción del proyecto pero que ha quedado patente reside en la **necesidad de coordinar mucho mejor los diferentes procesos políticos, económicos y administrativos relacionados con la gobernanza y el desarrollo del territorio**.



ESKERRIK ASKO

Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA
ORAIN
Es futuro



GLOBERNANCE

GOBERNANTZA DEMOKRATIKOAREN INSTITUTUA
INSTITUTO DE GOBERNANZA DEMOCRÁTICA