



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

NUEVA CULTURA POLÍTICA
MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 22.

23/11/2022

Contenido

1. Programa	3
2. Relación de asistentes	3
3. Bienvenida	4
4. Plenario del documento	6
5. Cierre de sesión	24
6. Anexos	26
a. Presentación utilizada en la sesión	26
b. Documento de debate empleado en la sesión (18-11-2022)	29
c. Documento de trabajo nº 23	34

ESPACIO DE DEBATE SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

23 de noviembre de 2022, 17:00-19:00

1. Programa

Tema	Responsable
Bienvenida	Eider Mendoza. Diputación Foral de Gipuzkoa
Plenario del documento	Miren Larrea. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad
Cierre de sesión	Xabier Barandiaran. 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. Itziar Eizagirre. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
6. Ion Muñoa. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
7. Olatz Errazkin. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
8. Julen Cocho. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
9. Mikel Irizar. **Eusko Ikaskuntza**
10. Asier Lakidain. **Sinnergiak**
11. Andoni Eizagirre. **Mondragon Unibertsitatea**
12. Naiara Goia. **Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu**
13. Itziar Salaberria. **UGGASA, Mancomunidad de Urola Garaia**
14. Miren Larrea. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**
15. Eva Sánchez. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**
16. Ainhoa Arrona. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**
17. Mikel Gaztañaga. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**

3. Bienvenida

La diputada de Gobernanza da comienzo a la sesión. *“Buenas tardes. Gracias por asistir a la sesión de hoy, sesión que resulta muy relevante, puesto que nuestro grupo cuenta ya con una trayectoria realizada y la sesión de hoy reviste de gran importancia en ese recorrido. Resumiré brevemente el desarrollo de nuestra trayectoria, como recordatorio. En un principio se llevó a cabo un ejercicio intelectual donde se le otorgó una gran importancia a la reflexión. Posteriormente, se decidió que era necesario pasar a la práctica y así se hizo. En este sentido, nos hemos centrado en la práctica. Sin embargo, en las últimas sesiones salió a relucir que era necesario un retorno a la reflexión. Es decir, que teníamos que dar un salto a la abstracción y a la reflexión. En este aspecto, la sesión de hoy girará en torno a las reflexiones realizadas en los últimos meses. Es decir, ¿qué aportaciones podemos hacer como grupo? ¿Qué aportaciones ha realizado este grupo tras el proceso de reflexión? En la sesión de hoy se reflexionará y deliberará sobre estas preguntas. Quiero recordar que queda muy poco tiempo para la finalización del think tank, prevista para marzo. Además, en diciembre no hay ninguna sesión y posteriormente se celebrarán elecciones. Por lo tanto, tenemos muy pocas sesiones para trabajar, de ahí la importancia de la sesión de hoy”.*

La diputada de Gobernanza continúa con su intervención. *“Recientemente se presentó el libro. Sin embargo, nos hemos damos cuenta de que este libro responde a otra fase del proceso, ya que hoy día disponemos de más aprendizajes. Con nuestro conocimiento actual, seguramente elaboraríamos otro libro. El libro está muy bien, es un buen material, pero quiero recalcar que desde su redacción hemos aprendido mucho y, por eso, consideramos que los aprendizajes y conocimientos generados merecen algo. Además, en las últimas semanas diferentes miembros del grupo han realizado aportaciones por correo. A pesar de que en estos momentos se carece del empuje y el tiempo necesarios para afrontar la redacción de un libro, se propone llevar a cabo una reflexión sobre las aportaciones y los aprendizajes generados. Será el tema de la sesión de hoy. Durante la actividad del think tank, hemos sido capaces de concretar una definición y seis criterios para la gobernanza colaborativa. La pregunta actual es la*

siguiente: ¿seremos capaces de acordar una aportación, además de la definición y los seis criterios, para compartir fuera del grupo?”

La diputada de Gobernanza continúa con su intervención. *“En la trayectoria del think tank se ha combinado la reflexión con la práctica, realizando además diferentes ejercicios de contraste con personas expertas. Uno de estos contrastes se llevó a cabo con Quim Brugué. Se le planteó una serie de preguntas y, aunque no tuvo tiempo de responder a todas, la sesión resultó muy interesante, nos sirvió como reflexión. Se ha advertido que algunos de nuestros modelos de gobernanza colaborativa son más avanzados que los presentados por las personas expertas. No sé si la palabra exacta sería “más avanzados”, pero nos hemos dado cuenta de que planteamos algo diferente. Teniendo en cuenta estas reflexiones, ¿puede el grupo hacer alguna aportación? Por mi parte, eso sería lo que yo quería señalar. Muchas gracias. Cedo la palabra a la facilitadora de Orkestra”.*



4. Plenario del documento

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Hola. La dinámica de hoy será muy sencilla. En este proceso, como sabéis, se han ido desarrollando diferentes documentos, o se ha ido modificando y adaptando un mismo documento. También se han redactado diferentes versiones del mismo documento. Además, recientemente se han recibido varias aportaciones por parte de diferentes miembros del grupo. En este sentido, he ido preparando un documento en el que he intentado resumir las ideas principales y aportaciones que han ido apareciendo. He intentado destilarlas, de alguna manera. Sin embargo, es posible que haya miembros del grupo con ideas diferentes. Por lo tanto, tenemos un documento que trata de recoger las principales ideas y aportaciones que se han puesto sobre la mesa, donde se reflejan las aportaciones realizadas por diferentes miembros del grupo. Hoy vamos a realizar un contraste de este documento en el grupo. Yo actuaré como notaria, iré punto por punto recogiendo vuestras opiniones. ¿Cuál de los puntos expuestos nos parecen adecuados para suscribir? No tenemos por qué estar de acuerdo en todo, pero ¿qué consideramos que se podría firmar como grupo? ¿Cómo lo ve el grupo?”*

La facilitadora de Orkestra ha continuado con su intervención: *“En este grupo se han realizado varias aportaciones. Quiero recordar que este grupo propuso una definición de gobernanza colaborativa y estableció seis criterios. En este punto me gustaría destacar el rol de Arantzazu Lab, puesto que en un principio había 19 criterios y ninguna definición consensuada. Sin embargo, el grupo llegó a especificar una definición y seis criterios que se han trasladado y utilizado en otros ámbitos, como el laboratorio o la sesión común del 24 de octubre. La definición de gobernanza colaborativa y los seis criterios se emplean en otros grupos del think tank, además de utilizarse en otras áreas. Por ejemplo, en una presentación a la que asistimos la directora de Orkestra y yo apareció la definición que empleamos. Por tanto, algunas de las aportaciones de este grupo se han ampliado a otros ámbitos. A este respecto, en la sesión de hoy debemos pensar si estamos de acuerdo con la idea de trasladar a otros ámbitos los elementos, aprendizajes y aportaciones surgidos en el último debate que se recogen en el presente documento.*

Iremos repasando punto por punto e intentaremos llegar a consensos. ¿Qué aportaciones estamos de acuerdo con compartir? La sesión girará en torno a esta pregunta”.

La facilitadora de Orkestra ha continuado con su intervención: “El ecosistema de Etorbizuna Eraikiz dispone de una red muy valiosa para transmitir los aprendizajes y aportaciones que han ido surgiendo en el seno del grupo. Tenemos un marco muy interesante para empezar a utilizar diferentes herramientas, y contamos con muchos espacios y actores, como pueden ser Arantzazu Lab, los centros de referencia, Orkestra, las agencias de desarrollo, etc. En un principio, estaríamos en disposición de trasladar las aportaciones de este grupo a estos espacios, pero tenemos que decidir qué aportación se quiere trasladar, eso es lo que se decidirá en la sesión de hoy. A diferencia de otras sesiones, la sesión de hoy se realizará íntegramente en plenario, no se trabajará por grupos. Como he explicado, asumiré la función de notaria, yendo punto por punto y preguntando en torno a cada elemento. Los contenidos de hoy tienen una carga importante, así que comienzo con el documento”.



La facilitadora de Orkestra ha continuado con su intervención: *“Los primeros puntos del documento se refieren a la definición y los seis criterios. A pesar de que se han mencionado en muchas ocasiones, ¿echáis en falta algo? ¿Se nos olvida algo? Quizá estéis desarrollando o tratando algún tema que falte por recoger. Se han compartido muchas veces, pero es posible que tengáis alguna aportación adicional. En tal caso, sería conveniente conocerla. Además de la definición y de estos seis criterios, el grupo ha realizado otras aportaciones. A continuación, las iré señalando para deliberar en torno a ellas. La primera aportación sería la relativa a cómo la gobernanza colaborativa de Etorikizuna Eraikiz se ha desarrollado de forma emergente e híbrida. Esto es algo que ha aparecido en los documentos, pero no se ha debatido de manera explícita. ¿Cuál es vuestra opinión al respecto?”*

Toma la palabra DFG7. *“A mí este carácter híbrido me genera un conflicto. En este sentido, estoy de acuerdo con Quim Brugué. En primer lugar, deberíamos definir bien la naturaleza de este carácter híbrido. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de carácter híbrido? Creo que tenemos que actuar con gran prudencia a la hora de desarrollar estas ideas. Yo no he visto un desarrollo teórico sólido, así que estoy de acuerdo con Brugué. Hay que tener cuidado con este tipo de términos. Está bien ser valientes, pero siempre en su justa medida. Deberíamos explicar bien de qué estamos hablando. Me parece importante”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Muchas gracias. Por lo tanto, vamos a incidir en este punto. Inicialmente se planteó un modelo concreto para Etorikizuna Eraikiz. Sin embargo, posteriormente este modelo ha sido modificado, adaptado y negociado. Además, la gobernanza colaborativa ha tenido diferentes desarrollos e interpretaciones según el ámbito. Lo que estoy diciendo también ha quedado de manifiesto en el contraste con las personas expertas, que tenían dificultades para definir Etorikizuna Eraikiz. Les resultaba difícil de definir, debido a que cada espacio de Etorikizuna Eraikiz es diferente: los laboratorios, cada think tank, los centros de referencia, etc. En este sentido, se señala que la gobernanza colaborativa de Etorikizuna Eraikiz se manifiesta en una variedad de formas distintas. Lo híbrido responde a esta característica. Se entiende que no existe un único modelo, es decir, que en el seno de*

Etorkizuna Eraikiz conviven distintos modelos. Se pretende hacer referencia a la diversidad existente en cuanto a formas de gobernanza colaborativa. Además, como se ha señalado, este modelo se ha ido desarrollando y negociando de forma emergente, de ahí su definición como emergente. Tanto su carácter híbrido como emergente se han entendido como fortalezas, y así lo mencionaron también las personas expertas. No sé si esta definición os resulta cómoda”.

Toma la palabra la diputada de Gobernanza. “Yo me siento cómoda al decir que tiene un carácter híbrido y emergente, pero quizás el resto de participantes tenga una opinión diferente”.

Toma la palabra DFG7. “Lo que yo quería decir es que no veo una traducción teórica clara”.

Toma la palabra ECO7. “Buenas tardes. Personalmente, no estoy de acuerdo contigo. No tengo claro dónde situaría el tercer modelo, pero, por ejemplo, el laboratorio de gobernanza colaborativa se podría ubicar en el concepto de “cross-sector collaboration” existente en la literatura. De una manera u otra, con gobernanza colaborativa denominamos varios elementos diferentes. El trabajo conjunto, por ejemplo, también se entiende como gobernanza colaborativa. Lo que quiero decir es que sería posible hallar una justificación teórica en diferentes modelos o formas, puesto que todo es gobernanza colaborativa: la gobernanza colaborativa es como un gran paraguas que abarca prácticas, modelos y formas muy diversas. Esto es lo que quiero decir”.

Toma la palabra DFG7. “La gobernanza también es un elemento complicado. Es cierto que la gobernanza colaborativa se puede interpretar de diferentes maneras y que puede albergar múltiples significados. Por tanto, es normal que exista cierta flexibilidad en la definición de gobernanza colaborativa, ya que en la gobernanza colaborativa participa una gran diversidad de agentes, como el mercado, la sociedad civil, la administración, etc., que participarán con diferente intensidad en cada proceso y la solución será diferente en cada caso. Todo esto es verdad. Pero, de todas maneras, lo del modelo híbrido no me convence demasiado”.

Toma la palabra DFG5. *“Yo sí que lo entiendo. El modelo de Etorkizuna Eraikiz comprende diferentes experiencias, existen diferentes modelos y ejemplos colaborativos. Es posible que sea un modelo híbrido. Por mi parte, entiendo que es adecuado describir a Etorkizuna Eraikiz como modelo emergente e híbrido.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Leeré el siguiente párrafo, relativo al carácter de la iniciativa Etorkizuna Eraikiz. Se entiende por modelo híbrido el hecho de que en Etorkizuna Eraikiz conviven distintas formas de gobernanza colaborativa. Las personas expertas también insistieron en ello, señalaron que consta de diferentes formas de gobernanza colaborativa y cada una de ellas será adecuada en un contexto determinado, pero no en otro. Es decir, cada forma se corresponde con una serie de contextos y condiciones. El papel del grupo de deliberación reside en analizar cuál sería la forma más adecuada”.*

Toma la palabra ECO6. *“Yo también creo que hay una constatación de que Etorkizuna Eraikiz alberga diferentes formas de gobernanza colaborativa, cada una de ellas integrada por diferentes prácticas, implicaciones y elementos, puesto que existen diferentes maneras de interpretar la gobernanza colaborativa y todas ellas inciden en la necesidad de una cierta colaboración entre el gobierno y el ecosistema. Sin embargo, luego hay muchas definiciones, cada autor o cada modelo destacará un elemento u otro. En este sentido, en Etorkizuna Eraikiz también se encuentran diferentes realidades de gobernanza colaborativa: a veces la capacidad de decisión es compartida, otras veces se consigue incidir en las políticas públicas, etc. Esa diversidad es una realidad. Así entiendo yo el concepto de híbrido”.*

Toma la palabra ECO15. *“A mí me resulta difícil hablar de un forma concreta o de otra. Considero que el marco debe ser flexible. La práctica ofrece diversas oportunidades de aprendizaje: las responsabilidades, las acciones, cada proceso, etc. generan aprendizajes. Cada situación es diferente y los marcos deberán darle una respuesta concreta. Por lo tanto, creo que los marcos teóricos no pueden ser demasiado rígidos, ya que la práctica es cambiante. Cuando un marco teórico está muy definido, la realidad*

queda cerrada y eso te condiciona. Pero luego, en la realidad y en la práctica existen miles de factores: momentos, tiempos, personas, etc. Por lo tanto, la realidad modificará dichas formas, y por tanto no pueden ser demasiado firme”.

Toma la palabra DFG7. *“Entiendo. Pero entonces, considero que tendríamos que hablar de prácticas y no de marcos teóricos”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Yo me limito a señalar lo que tenemos recogido. Estamos hablando de modelos diferentes. Además, deberíamos analizar más profundamente si están todos los modelos, si algunos se repiten o si hay más. Lo que aquí se subraya es su carácter híbrido y emergente en la práctica, que en el marco de Etorbizuna Eraikiz existen diferentes prácticas. El objetivo de este Think Tank no es la creación de una forma definitiva o global, sino observar cómo se está desarrollando la gobernanza colaborativa en Etorbizuna Eraikiz y tratar de conceptualizarlo. Con el paso del tiempo, o en otro momento del proceso, observaremos distintos marcos teóricos o las influencias de cada uno de ellos, pero aún no estamos en ese punto. Queda como un trabajo futuro”.*

Toma la palabra DFG1. *“Yo quisiera hacer un comentario. Las personas expertas también nos señalaron que en una institución como la Diputación existen lógicas diferentes, y aquí también es así. Por lo tanto, además de distintas formas de gobernanza colaborativa, existen diferentes lógicas. La gobernanza colaborativa se extiende a toda la organización. En este sentido, debemos ser humildes”.*

Toma la palabra ECO15. *“Surgen contradicciones, ¿no es así? Surgen tensiones”.*

Toma la palabra DFG6. *“Yo quisiera recalcar la importancia de la experimentación. Es un sistema complejo y en el seno de Etorbizuna Eraikiz convive una multitud de prácticas y experiencias. Resulta difícil pensar y conceptualizar todo ello claramente.*



Toma la palabra DG7. *“La flexibilidad está bien, pero hay que mantener la seguridad jurídica. Es importante”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Es necesario gestionar estas tensiones. Etorkizuna Eraikiz se plantea de manera emergente. Estos modelos han aparecido de forma emergente. Se han establecido unas definiciones. La pertinencia de cada forma se irá viendo con el tiempo. El tiempo determinará si resultan adecuadas o no”.*

Toma la palabra la DFG7. *“Yo destacaría la idea de la transición. Se producen tensiones”.*

Toma la palabra ECO3. *“Etorkizuna Eraikiz se mueve entre diferentes modelos. Cada modelo responde a una realidad, y de no ser así se plantea otro modelo. Yo creo que el reto consiste en la apertura de este modelo, cómo se puede favorecer la implicación ciudadana. Hay que explorar las diferentes opciones”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Estamos configurando el documento. Por lo tanto, tranquilidad. Estamos buscando consensos”.*

Toma la palabra DFG5. *“Yo añadiría un pequeño matiz en el título: correspondiente al carácter híbrido y emergente. Para indicar bien de qué se trata”.*

Toma la palabra DFG7. *“Así me ha quedado más claro”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Se mantiene lo de emergente puesto que se ha utilizado de manera repetida. Las voces expertas también insistieron en ello. No tenemos por qué estar de acuerdo en todo. Además, la elaboración de este documento ha conllevado un trabajo previo por correo. Las personas participantes habéis remitido vuestras aportaciones por e-mail. Ahora tenemos que centrarnos en lo siguiente: ¿con qué debe quedarse este think tank? ¿Con qué aprendizajes y aportaciones se queda? Eso es lo que debemos abordar. ¿Cuál es la aportación que puede realizar este grupo? ¿Cuál es su propuesta? La respuesta que se dio a los expertos fue que nuestra interpretación de la gobernanza colaborativa es diferente. El responsable de Estrategia e Innovación ha mencionado en más de una ocasión que tenemos nuestra propia manera de explicar la gobernanza colaborativa, más allá de la propuesta por el panel de expertos. En el grupo también se ha mencionado varias veces que existen otros modelos. De ahí surgió otra propuesta formulada en torno a la comunidad. Quim Brugué y Jacob Torfing entendían la gobernanza colaborativa de una manera clásica, y así lo expresaron. Pero desde este grupo se dio respuesta a dicho modelo. En definitiva, se da una mayor importancia al carácter comunitario que la otorgada por estos expertos. De una manera u otra, se pone en el centro el carácter comunitario. Por tanto, en este grupo se ha ido planteando una forma o modelo diferente, más allá de la propuesta por dichos expertos”.*

Toma la palabra ECO6. *“La iniciativa Etorkizuna Eraikiz parte de una forma comunitaria de entender el poder, nace de un deseo de articular el poder de otra manera”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Sí, la Diputación plantea un objetivo general. Pero la Diputación cuenta con diferentes responsables políticos. Y en cada*

iniciativa este modelo general se plantea de una manera u otra. Por ejemplo, la actividad del grupo sobre cuidados se parece al modelo propuesto por Quim Brugué. El Gobierno abre sus políticas al ecosistema y se escucha a diferentes actores. Se trata de un modelo concreto. Por lo tanto, en Etorbizuna Eraikiz sí que existe el modelo propuesto por estos expertos. Sin embargo, no es el único modelo. No es una norma. Así, otros grupos cuentan con prácticas y experiencias diferentes. Es en este sentido que se define como híbrido, porque alberga distintos formatos. Y eso resulta de gran interés. En algunos de estos formatos se ha insistido en el carácter comunitario, lo cual ha dado lugar a un debate sobre la legitimidad. Esto es lo que genera dudas. Es un modelo innovador, estamos explorando. Pero el grupo exige que este nuevo modelo sea riguroso y cuente con unas bases sólidas. De hecho, en el grupo se ha señalado que este nuevo modelo conlleva ciertos riesgos. Por lo tanto, ¿es este nuevo modelo una perla? ¿O deberíamos tener cuidado con este nuevo formato? En el grupo se han expresado ciertas inquietudes, pero también han surgido voces que han puesto en valor este modelo comunitario, mencionando la existencia de varias experiencias”.

La facilitadora de Orkestra continúa con su intervención: “Lo que se quiere decir es que en el grupo se han propuesto diferentes aproximaciones, se pueden encontrar diferentes opiniones que han dado lugar a un debate. Pero lo interesante es reconocer que en la práctica conviven distintas formas. Si como grupo admitimos que existe un modelo que ha encontrado su desarrollo en la práctica, tendremos la oportunidad de extraer aprendizajes de dicha práctica. ¿Cómo legitimar este proceso? Tenemos la oportunidad de aprender de la práctica. Si aceptamos que en la práctica existe un formato no mencionado por los expertos, podemos debatir al respecto y tratar de conceptualizarlo. Además, tenemos la oportunidad de explorar diferentes elementos como el carácter comunitario, la corresponsabilidad, etc. Pero para eso tenemos que aceptarlo. Voy a ir párrafo a párrafo”.

Toma la palabra DFG6. “Badalab es una forma de experimentación, pero, como se ha comentado, también hay otros formatos. Por lo tanto, considero que el hecho de que trabajemos con diversos formatos es una realidad. Hay varios formatos y trabajamos con ellos”.

Toma la palabra DFG7. *“Esta cuestión ya se está abordando desde la gobernanza sostenible. La colaboración con diversos agentes sociales aporta legitimidad. En este sentido, Badalab resulta ejemplar, es un punto donde convergen diferentes agentes, partiendo desde esta perspectiva comunitaria. Esta es también una visión que se está promoviendo en el marco de la Agenda 2030”.*



Toma la palabra ECO6. *“En el caso de Badalab, hay una voluntad clara de construir un espacio para la toma de decisiones compartida. En este aspecto, es un espacio de experimentación. Los recursos los pone la Diputación, pero después la capacidad de decisión se comparte con otros actores”.*

Toma la palabra ECO3. *“Badalab surge en el marco de un proceso deliberativo. Participaron diferentes agentes del ámbito del euskera. Se planteaba la pregunta de ¿qué tenemos que hacer de manera diferente? De este proceso de deliberación se concluye la necesidad de un centro de innovación. En este sentido, es un centro posibilitado y materializado gracias al think tank. Si hubiese adoptado una forma clásica,*

sería una fundación, pero se propuso otra forma más valiente, desde la voluntad de compartir poder y con la intención de buscar un nuevo tipo de legitimidad. Una legitimidad mejorada, por decirlo de alguna manera. No obstante, la Diputación ha estado presente y se han establecido diferentes mecanismos de control. Badalab se ha fundado desde su origen de manera colaborativa. Es una fórmula con muchas virtudes. Podría decirse que se le ha añadido un manto de legitimidad adicional. Desde el principio se planteó que la presencia de las instituciones públicas era necesaria para mantener la legitimidad, y eso es algo que se ha respetado”.

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Se explica y refleja la manera en la que Badalab ha conseguido esta legitimación. ¿Qué os parece?”*

Toma la palabra DFG5. *“Creo que hay un debate sobre el origen de la legitimidad, cómo profundizar en ella, la existencia de diferentes formas de entender el poder, la relación entre deliberación y decisión, las garantías de legitimidad democrática, etc. Pero en mi opinión las distintas formas de gobernanza colaborativa constituyen otro debate. Considero que se trata de otro debate y que estamos mezclando debates diferentes”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“No se dispone de un marco teórico sólido, eso es algo que está claro y creo que lo comparte la totalidad de las personas que conforman este grupo. Pero podemos aceptar que contamos con una práctica. No es un estudio empírico detallado, pero podemos reconocer que Badalab responde a otro modelo o formato. Es algo que se observa en la práctica, no es la conclusión de un análisis teórico, no se ha realizado un análisis teórico de calado y profundidad, pero existe una práctica. Se ha desarrollado una experiencia. Se puede decir que hay algo. Voy a repetirlo. Estoy de acuerdo en que carecemos de un modelo teórico sólido. Pero, ¿tenemos la posibilidad de aprender de la práctica? Ese es el fondo de la cuestión. En la práctica se ha detectado la existencia de una cuestión sin conceptualizar y se ha querido conceptualizar. Esto se vincula con la investigación-acción. Hemos llegado a este punto desde la práctica. Se ha descubierto algo novedoso y estamos conceptualizándolo, con todas sus contradicciones y dificultades, y lo hacemos desde nuestra propia teoría, escuchando también a voces expertas. Es un discurso desarrollado al hilo de lo que*

dijeron estas personas expertas, en respuesta a lo indicado por ellas. A pesar de que su desarrollo no sea muy completo, en eso estamos. Lo que ahora debemos decidir es si aceptamos este punto como aportación. ¿Lo ponemos o no ponemos nada? Eso es lo que tenemos que decidir.

Toma la palabra DFG5. *“En mi opinión, debemos tener cuidado con la terminología y los conceptos. La soberanía no se cede. La soberanía siempre es del pueblo. La soberanía reside siempre en el pueblo.*

Toma la palabra DFG6. *“Yo, en vez de soberanía, pondría que se cede la representación de la soberanía”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Esto no lo he dicho yo. Lo de la soberanía se ha extraído de lo señalado por Brugué. Sin embargo, seguramente lo he recibido de la traducción”.*

Toma la palabra ECO6. *“No es necesario contar con una redacción final”.*

Toma la palabra la investigadora de Orkestra. *“Lo que estoy diciendo está recogido en este documento basado en las diferentes aportaciones realizadas. Hay un debate y es lo que se refleja: soberanía, poder, representación, etc. En el grupo de cuidados, al hilo del código ético, se puso en marcha un proceso de no responsabilidad. En cambio, miembros de este grupo señalan que la gobernanza colaborativa debe suponer una responsabilidad compartida. Este es un tema de fondo. Es en este sentido que se menciona la existencia de diferentes formas de gobernanza colaborativa”.*

Toma la palabra el responsable de Estrategia e Investigación. *“El contexto es importante, ya que lo de compartir la soberanía puede ser una frase maravillosa o algo que es inviable. Dependerá del contexto, de las personas y de otros elementos. A veces es posible, otras veces no. No cabe duda de que carecería de sentido extender su aplicación al conjunto de la Administración. Es más, no sería factible. Pero en algunos casos sí que sería posible, en función del contexto, el espacio, los tiempos o las personas”.*

Toma la palabra la investigadora de Orkestra. *“El objetivo de la sesión es decidir si estamos de acuerdo en trasladar algunas de las ideas o aportaciones de este grupo a otros grupos, es decir, si queremos compartirlas. Así, se han manifestado algunas ideas para su debate en el grupo. La principal preocupación expresada es la de la legitimidad. La duda surge en torno a esta forma de gobernanza colaborativa basada en una lógica más comunitaria. ¿Cómo garantizar la legitimidad en estos casos? Podría ser un espacio interesante para la experimentación. No obstante, se comenta que no contamos con un marco teórico sólido, que no tenemos una explicación clara de lo que representa esta práctica. Pero se ha constatado que en los diferentes grupos del think tank y en los espacios de Etorbizuna Eraikiz existen diferentes lógicas de gobernanza colaborativa”.*

Toma la palabra DFG5. *“Decir que existe una lógica comunitaria es limitante. En Badalab se ha realizado una experimentación entre quienes comparten la lógica comunitaria. Pero, ¿supone esto otro modelo? Es otra experiencia. Badalab es un caso. Esta lógica comunitaria también puede observarse en otro ámbito”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Es posible que el concepto de modelo no esté bien utilizado, pero se trata de recoger lo que se ha dicho y desarrollado en el grupo. Los expertos propusieron algunas ideas sobre gobernanza colaborativa, aunque aquí se ha dejado espacio para hacer algo diferente, por ejemplo, en Badalab. Sin embargo, ECO6 señala que otros centros de referencia también están trabajando siguiendo lógicas diferentes. Eso es lo que se pretende plasmar”.*

Toma la palabra ECO6. *“En estos casos el Gobierno no renuncia al poder y a la capacidad de decisión. El gobierno distribuye el poder, es algo diferente”.*

Toma la palabra DFG7. *“Se necesitan garantías. Para mantener la legitimidad, las garantías son muy importantes. Conformar redes, ampliar espacios es muy positivo. Pero se necesitan garantías para no caer en el clientelismo. Las garantías democráticas son muy importantes, ya que aportarán credibilidad a los espacios y procesos. Hay que buscar las condiciones para que haya diversidad. Si hay 40 representantes, por ejemplo,*

¿qué condiciones se han dado? O, en el caso de Badalab, ¿cuáles han sido esas condiciones?”.

Toma la palabra ECO3. *“Badalab es un experimento. Es un experimento desarrollado en el marco de Etorkizuna Eraikiz. Hoy día es una realidad. Funciona como laboratorio”.*

Toma la palabra el responsable de Estrategia e Investigación. *“Incluso en la experimentación más avanzada hay algún por encima del resto. En el caso de Badalab, mañana la Diputación podría decidir retirar la financiación. Esta es también una realidad. Por ello, se puede hablar de diferentes grados también en el modelo comunitario. En el modelo comunitario el sujeto se traslada a la comunidad, pero hay diferentes vías para ello. La única línea que veo es la de la responsabilidad. Esta forma de implicación exige necesariamente de responsabilidad. La falta de responsabilidad me parece un error”.*

Toma la palabra ECO7. *“Etorkizuna Eraikiz cuenta con unas bases sólidas. Pero luego, en la realidad, en la práctica, se van desarrollando detalles. Desde el punto de vista teórico, llegas a un lugar. Se desarrolla un artefacto teórico. Pero, en la práctica, hay un desarrollo y este artefacto va evolucionando. En este sentido se producen dilemas. Por lo tanto, se generan dilemas cuando la realidad exige transformar aquello que teóricamente es sólido y reconceptualizarlo: la legitimidad de los procesos o modelos, la existencia de diferentes formas de articular la gobernanza colaborativa, el tipo de vínculo de cada modelo con la democracia, cómo se deben desarrollar en la práctica, etc. Por lo tanto, habrá que deliberar sobre cómo se ha desarrollado este modelo comunitario, cómo se conecta con la gobernanza colaborativa, y muchos otros debates”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Todo lo que estáis diciendo implicaría continuar con la deliberación, pero la sesión de hoy tiene otra finalidad. Hasta ahora hemos ido estableciendo una definición y seis criterios, y se ha visto que en la última sesión y a través del correo podrían recogerse más aportaciones, concretamente, aportaciones relativas a los diferentes formatos. Se comenta que teóricamente no se ha desarrollado un artefacto sólido en cuanto a dichos formatos, pero el debate ha puesto*

de manifiesto la existencia de algunas prácticas conformes a este modelo comunitario. No tenemos una teoría sólida, pero las experiencias están ahí y hemos hecho una especie de conceptualización de las mismas. Existe una apuesta por la generación de conocimiento a través de la experimentación. Además, existe una apuesta política por el modelo comunitario. Hay un reconocimiento. Se menciona el caso de Badalab. Pero, ¿hay más ejemplos?”.

Toma la palabra ECO6. “Los centros de referencia. A cada uno de ellos se le reconoce un carácter diferente. En ellos se comparte poder. Cada caso es diferente, pero se comparte el poder. En Arantzazu Lab, por ejemplo, participan diferentes actores en la toma de decisiones. La Diputación hace una aportación pero no es la única. Y Arantzazu Lab no supone el único caso, hay más. Es un claro ejemplo de descentralización del poder”.

ECO15. “En mi opinión, no todo debe apoyarse sobre esta lógica comunitaria. Será diferente según el contexto y caso determinado”.

Toma la palabra ECO5. “Yo no he dicho nada, pero me parece importante lo comentado por DFG7. Es importante pensar las cosas bien. Está en juego la credibilidad”.

Toma la palabra el responsable de Estrategia e Investigación. “Si es democrático es plural. Nuestra sociedad es plural. Podría suponer un distanciamiento respecto a la interpretación clásica de la democracia. Según esta lógica clásica, la comunidad está representada en las estructuras políticas. Pero se puede ir más allá, se puede fomentar la participación de la comunidad. Sin embargo, tenemos claro que creemos en la democracia representativa. No pretendemos romper con ella, pero sí que queremos complementar la democracia representativa con otras formas de intervención, como puede ser la democracia directa. Esto significa profundizar en democracia. No significa que la democracia directa no necesite estar sujeta a garantías. Requiere de garantías. La implicación de la comunidad responde a un principio ideológico. Responde a un principio basado en el comunitarismo. Como digo muchas veces, algunas personas sitúan la soberanía en un punto absoluto. Hay quien acepta esta premisa. Es un modelo jacobino compartido por muchos autores, según el cual la soberanía reside en un único

punto: en las estructuras políticas, es decir, en las estructuras políticas de representación. Nuestra propuesta trata de ir más allá. Tenemos otro concepto de comunidad, una visión no jacobina. Hacemos una apuesta a favor de la comunidad”.

Continúa la intervención del responsable de Estrategia e Investigación. *“Reconocemos que es posible combinar los elementos de la democracia representativa con los de la democracia directa. Como ya se ha señalado, en último término nos referimos a otro concepto de soberanía, trabajamos con un concepto de soberanía no jacobino. Lo que acabo de decir no es algo asumido de manera general. Cada vez que viene Quim Brugué terminamos discutiendo sobre este tema. Él tiene una perspectiva jacobina, relaciona la legitimidad con las normas, relaciona la legitimidad con la ley. Cuando se le plantea que la legitimidad puede existir fuera de las normas, no le gusta. No lo acepta. Por nuestra parte, cuando hablamos de comunidad vamos más allá de normas, reglas y estructuras. La legitimidad no reside únicamente en el sistema jurídico. Sí, es cierto que también encuentra asiento en ese ámbito. Pero no se limita a él. Pueden existir algunos elementos adicionales”.*

Continúa la intervención del responsable de Estrategia e Investigación. *“Por ejemplo, si el ayuntamiento de Ataun debe tomar una decisión sobre los bosques, ¿debería esa decisión depender exclusivamente del ayuntamiento? ¿Y qué hay de la gente en los baserris? Si la decisión se toma en común podemos decir que estamos profundizando en democracia. Es mejor que la decisión se tome en común a que dependa únicamente del alcalde de Ataun. Se crea un sistema más plural. Es una opción ideológica. No es algo que se encuentra en el normativismo. Es una elección ideológica basada en una idea de comunidad diferente. Las normas son muy importantes para la democracia, pero no de manera exclusiva. En ese sentido la experiencia de Roskilde fue muy significativa. La mayoría del personal investigador que tomó parte procedía de la gestión pública y entendía la gobernanza colaborativa como eficiencia, gestión o descentralización. Cuando les comentamos nuestras ideas, no las entendían. De todos modos, en el mundo anglosajón, donde también cuentan con un concepto diferente de soberanía, nos comprenden mejor. En Francia, en cambio, son muy jacobinos”.*

Toma la palabra ECO5. *“Yo estoy de acuerdo. Hay un trasfondo cultural. Solemos decir que es necesario que el gobierno se abra para profundizar en la propia democracia. En este punto tenemos un debate con Quim Brugué, porque ¿qué supone abrir la democracia? ¿Qué ocurre con los intereses particulares? Él, por ejemplo, nos habla desde su experiencia personal. En este sentido, propone que la decisión debe ser siempre del Gobierno. Es el Gobierno quien debe asumir la decisión. Seguramente, en el plano moral o teórico, Quim estará de acuerdo con lo que se ha comentado aquí, pero luego en la práctica ha tenido ciertas experiencias. Seguramente, se habrá dado cuenta de que la apertura de la capacidad de decisión trae consigo la defensa de intereses particulares. Cada persona defenderá lo suyo. Pero cada persona habla desde su experiencia. Nuestras experiencias podrían ser diferentes. Aquí, me gustaría mencionar la investigación-acción”.*



Toma la palabra el responsable de Estrategia e Investigación. *“Lo decimos muchas veces. Hay algo en la tradición vasca que nos lleva a entender la comunidad y la soberanía de manera diferente”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Sería una pena que este debate no quedase recogido. Este grupo no se reunirá durante un tiempo, pero estaremos en otros espacios y tendremos la oportunidad de trasladar las aportaciones aquí realizadas. Por lo tanto, sería una pena que no hubiera constancia de todo lo aquí dicho. No sé si se quieren recoger estas aportaciones. En lo relativo a la práctica, parece que hay algo. También parece que hay un componente político o ideológico, como por ejemplo en lo relativo al carácter comunitario, que hemos intentando reflejar”.*

Toma la palabra ECO5. *“Estaría bien poner en valor este carácter de investigación-acción. Creo que deberíamos destacarlo”.*

Toma la palabra ECO7. *“Es necesario, sí. Tiene que profundizarse en el aspecto conceptual. La conceptualización es necesaria”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Tenemos ya un recorrido. ¿Dónde estamos? ¿Qué aportaciones podemos realizar?”.*

Toma la palabra ECO3. *“No tenemos que circunscribirlo a un único proyecto o perspectiva. Es importante mantener una visión flexible. Podemos tener puntos de vista, modelos o patrones diferentes. Muchas veces nos movemos en la dicotomía público-privada. Pero también hay una dimensión comunitaria. Luego analizaremos más detalladamente cómo se da en concreto, qué características tiene, etc. Pero considero imprescindible que quede constancia de este punto. Además, es completamente legítimo, se trata de plasmar esa realidad”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“¿Qué os parece que la perspectiva comunitaria quede reflejada en la trayectoria de abordaje de la gobernanza colaborativa? Este carácter comunitario ha sido mencionado por miembros del grupo. ¿Nos resulta cómodo considerarlo como aportación?”*

Toma la palabra el responsable de Estrategia e Investigación. *“La investigación-acción nos ha proporcionado herramientas. La acción nos ha traído a este debate teórico en el que estamos ahora. El debate relativo a la comunidad sigue abierto. Es un debate que podría ser muy interesante a corto plazo”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Yo prepararé un breve texto en torno a todo lo comentado. El documento reflejará las ideas y debates planteados hoy, se plasmarán estas tres formas o modelos. Os remitiré el texto y será el trabajo que tendremos que hacer en casa”.*

Toma la palabra ECO9. *“Yo querría hacer un pequeño comentario, porque no tengo tan claras las diferencias entre el modelo comunitario y este segundo modelo”.*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *“Todavía no sabemos concretamente si serán dos modelos o tres. Estos modelos son nuestras herramientas de trabajo para la reflexión. Os remitiré el texto y decidme si estáis de acuerdo en hacer este trabajo en casa. Será un documento de dos hojas. En diciembre no hay ninguna sesión y las restantes a partir de ahora serán para cerrar el think tank. Con este documento se le pondría un broche al trabajo realizado desde mayo. Yo creo que podría quedar un documento muy interesante. Con todas las incoherencias, considero que consta de buenos elementos. Además, se comentó la posibilidad de elaborar un libro o un informe”.*

Toma la palabra ECO5. *“En mi opinión, no es una incoherencia. Se ha llevado a cabo un trabajo muy bueno. Hay un recorrido que considero muy fructífero. Es también un resultado. Querría poner en valor el trabajo realizado y los resultados conseguidos. Creo además que es coherente”.*

5. Cierre de sesión

Toma la palabra el responsable de Estrategia e Investigación. *“Muchas gracias. Antes de poner fin a la sesión, querría recomendaros un libro. En sociología siempre se menciona*

a Max Weber, pero me gustaría recomendaros un libro de Norbert Elias. Está disponible en castellano con el título “El proceso de la civilización”. Han pasado muchos años desde que se escribió el libro. Elias explica muy bien la evolución del desarrollo de una sociedad. En el libro se recoge la manera en que se desarrolla una civilización. Las realidades que se producen en espacios comunes van tomando forma, adaptándose e interiorizándose. Es un libro que aclara muchas cuestiones. Me parece que es interesante para este proceso. Para terminar, rellenad por favor las evaluaciones. Muchas gracias y hasta la próxima sesión”.

6. Anexos

a. Presentación utilizada en la sesión

Nueva cultura política

Del ejercicio de “abstracción” realizado, ¿qué aportación queremos compartir fuera de nuestro grupo?

23/11/2022

Agenda hasta el final de legislatura

Día	Tema	Reflexión transversal
23 de noviembre	Resultados del ejercicio de conceptualización	La necesidad de mejora más manifestada en la sesión del 24 de octubre fue la relativa a aumentar la diversidad en los grupos. Se propone realizar un seguimiento a esta cuestión para ir recogiendo aportaciones y propuestas.
25 de enero	Resultados del proceso de mapeo: aprendizajes	
22 de febrero	Relaciones entre individuos, grupos y ecosistemas en la transformación. Resultados y aprendizajes del experimento iniciado con Hilary Bradbury	
22 de marzo	Evaluación y transición de legislatura	

Para la reflexión...

Se comentó en la reunión de coordinación que “hace un año, con menos contenido que ahora, redactamos un libro. ¿No se va a hacer algo más ahora?”

Los documentos de trabajo recogen una gran cantidad de contenidos y debates interesantes, pero su redacción no facilita la comprensión externa.



¿Alguna propuesta?


Enviad un correo electrónico con vuestras propuestas y pensamos qué se puede hacer.

Mayo-noviembre de 2022: ejercicio de conceptualización a partir de la práctica

MAYO	JUNIO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
<p>En la evaluación una de las personas del grupo manifestó lo siguiente:</p> <p>Además de analizar la acción, necesitamos un punto de abstracción</p>	<p>Partiendo de la práctica, definimos cuáles eran nuestras preguntas básicas</p> <p>Se trasladaron estas preguntas a Quim Brugué</p>	<p>Charlamos con Quim Brugué durante cuatro horas. No se abordaron las cinco preguntas, pero partiendo del debate mantenido se elaboró un documento de trabajo</p>	<p>Seis miembros del grupo han compartido por escrito sus reflexiones sobre el documento de trabajo</p> <p>Se ha elaborado un nuevo documento para su debate</p>	<p>La pregunta actual es la siguiente: ¿seremos capaces de consensuar, además de la definición y los seis criterios, alguna aportación que nos parezca bien compartir?</p>

Dinámica de plenario

ETORKIZUNA ERAIKIZ



GIPUZKOA
ETORKIZUNA
ORAIN

THINK TANK

Kultura politiko berriari buruzko deliberazio prozesua

22. lan dokumentuaren ezbairia: adostasun bidean?

(2022ko azaroaren 18a)

Sarrera

Orain artean kultura politiko berriko deliberazio taldeak ondorengo ekarpenak prestatu ditu Think Tankeko beste taldeekin eta modu zabalagoan Etorbizuna Eraikizen partekatuzko:

- a) Lankidetzako gobernatzaren definizio bat
- b) Lankidetzako gobernantza garatzeko lehenetsitako sei printzipio

Azken hilabeteetan egindako lanaren ondorioz, beste hiru ekarpen egiteko aukera ikusten da:

- a) Etorbizuna Eraikizen lankidetzako gobernantza duen izaera hibrido eta emergentearen **aitorpena**
- b) Demokrazia ordezkatzaileren markoan botoek ematen duten zilegitasunaren osagarri, izaera komunitarioko prozesuek dituzten zilegitasun iturrien inguruko **hausnarketa**
- c) Etorbizuna Eraikizen praxian oinarrituz, gizarte antolatuekin **garatzen ari diren hiru lankidetzako gobernantza molderen deskribapenak** (herritarren parte hartzean oinarritutako oraineko jaso ez direlarik)

Evaluación y próxima sesión



Por favor, completad la evaluación, nos es de gran ayuda para preparar las próximas sesiones.



La siguiente sesión será el 25 de enero, día en el que estudiaremos los resultados del proceso de mapeo.

- b. Documento de debate empleado en la sesión (18-11-2022)

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre la nueva cultura política

Debate sobre el documento de trabajo nº 22: ¿camino al consenso?

(18 de noviembre de 2022)

Introducción

Hasta ahora, el grupo de deliberación de la nueva cultura política ha realizado las siguientes aportaciones para compartir con el resto de grupos del Think Tank y, de manera más extensa, con Etorkizuna Eraikiz:

- a) Una definición de la gobernanza colaborativa.
- b) Seis principios prioritarios para el desarrollo de la gobernanza colaborativa.

Como fruto de la labor realizada en los últimos meses, se ve la oportunidad de añadir tres nuevas aportaciones:

- a) El reconocimiento del carácter híbrido y emergente de la gobernanza colaborativa en Etorkizuna Eraikiz.
- b) Como complemento a la legitimidad proporcionada por los votos en el marco de la democracia representativa, una **reflexión** relativa a las fuentes de legitimidad con las que cuentan los procesos de carácter comunitario.
- c) Tomando como base la praxis de Etorkizuna Eraikiz, la **descripción** de tres formas de gobernanza colaborativa que se están desarrollando de manera conjunta con la sociedad organizada (no se ha recogido aún ninguna basada en la participación ciudadana).

Una persona del grupo ha mencionado que la mejor opción para el refuerzo de la democracia sería pensar e incidir sobre sus límites y que este grupo cuenta con la legitimidad necesaria para llevar a cabo un debate en torno a la democracia, el poder y la soberanía en la teoría y en la práctica.

La gobernanza colaborativa en Etorkizuna Eraikiz: híbrida y emergente.

Etorkizuna Eraikiz y su gobernanza colaborativa se están desarrollando de manera emergente, es decir, además del diseño inicial, en su carácter han influido los aprendizajes y los consensos que se han ido estableciendo en su trayectoria. Dado que estos aprendizajes y consensos han sido diferentes en los distintos espacios de la

iniciativa, surge un modelo híbrido en el que conviven diferentes formas de gobernanza colaborativa. Esto se ha considerado una fortaleza.

Cada forma de gobernanza colaborativa será más pertinente “en unas circunstancias” o “ámbitos de actuación” determinados. Uno de las posibles tareas del grupo de deliberación sería el análisis de la forma de gobernanza más adecuada para cada situación y ámbito.

Fuentes de legitimidad: propuesta particular del carácter comunitario de Etorikizuna Eraikiz

La idea más destacada por las personas expertas que han participado en Etorikizuna Eraikiz y directamente en el Think Tank es la siguiente:

En la gobernanza colaborativa, la soberanía que legitima la toma de decisiones es la cedida por la ciudadanía al gobierno a través de las elecciones. Lo que garantiza el carácter democrático del proceso es que el Gobierno conserva la decisión final, asegurando que en su adopción se priorice el bien común y no los posibles intereses individuales de las personas o entidades participantes en el proceso de debate.

Sin embargo, participantes del grupo han propuesto un enfoque alternativo en el que la gobernanza colaborativa debería ahondar en corresponsabilidad. Las decisiones deberían tomarse conjuntamente y todas las personas participantes deberían asumir responsabilidad sobre las mismas. En estos casos, la decisión final no recae en el Gobierno, sino que se negocia y acuerda con el resto de agentes del territorio. Esto pone sobre la mesa la existencia de otra fuente legitimidad, basada en la lógica comunitaria.

¿Cuál es, por tanto, el punto de vista del grupo de deliberación ante la pregunta relativa a las condiciones que hay que cumplir para compartir ese poder/responsabilidad sin perder la legitimidad política? La respuesta que desde la teoría han señalado varias voces expertas es que el gobierno debe conservar la capacidad de decisión. El grupo propone que existe otra fuente de legitimidad, pero el origen de esta legitimidad no ha sido explicado teóricamente con la misma precisión que estas personas expertas.

Sin embargo, en el grupo ha salido a relucir que es posible construir un nuevo ámbito de legitimidad, basado en el carácter comunitario de la gobernanza colaborativa, donde el gobierno pueda renunciar a su decisión. Es más, se menciona que el punto de

partida de Etorikizuna Eraikiz es una forma comunitaria de interpretar el poder, lo que supone ampliar el sujeto de decisión.

El debate del grupo es el siguiente: ¿Hasta qué punto acepta el grupo la legitimidad de esta forma de gobernanza colaborativa de carácter comunitario, donde el gobierno renuncia a la capacidad de decisión, tanto teóricamente como en la praxis de Etorikizuna Eraikiz?

Algunas de las perspectivas recogidas:

- Por un lado, se cita a Badalab como un ejemplo que responde a este modelo, lo que indicaría que esta forma de trabajo constituye ya una realidad. Se señala este ejemplo como muestra de que este modo de actuar añade a las administraciones públicas un estrato compartible sin vulnerar la legitimidad democrática en determinados ámbitos.
- También se menciona que la gobernanza colaborativa basada en lógicas comunitarias debería plantear, en primer lugar, cómo garantizar una representación plural, y en segundo lugar, demostrarla por medio de casos empíricos, una realidad de la que actualmente está lejos el Think Tank. Además, si la implementación de una gobernanza colaborativa con lógica comunitaria se convierte en objetivo, deberíamos abordar una profunda transformación de la arquitectura y el papel de la administración pública.
- Se responde a esta perspectiva diciendo que, en lo que respecta al posible déficit de legitimidad democrática alegado en el caso del modelo basado en lógicas comunitarias, éste no es un riesgo real si el Gobierno (entiéndase la Diputación Foral de Gipuzkoa) articula un contexto adecuado que reúna las condiciones necesarias para compartir la toma de decisiones. Y, por supuesto, la Diputación Foral de Gipuzkoa tiene la legitimidad, la responsabilidad y la autoridad suficiente para configurar dicho contexto.

Acerca de las formas de gobernanza colaborativa de Etorikizuna Eraikiz

El grupo de deliberación describe tres formas de colaboración que se están dando en el seno de Etorikizuna Eraikiz, relacionadas con los modelos de decisión debatidos en el apartado anterior.

El grupo en general destaca que la existencia de estas diferentes formas es complementaria o enriquecedora y que cada una debe ser utilizada en los ámbitos o situaciones más pertinentes. No obstante, también se menciona que la Diputación debería indicar cuál es su interpretación, como entidad promotora de este modelo. Por ejemplo, si el modelo responde concretamente a una de estas formas mencionadas en particular, o si lo que se promueve es la suma de diferentes formas.

En el grupo también se señala que, de estas tres formas, la segunda y la tercera presentan ciertos riesgos, ya que no forman parte del diseño ni del funcionamiento actual de Etorkizuna Eraikiz. Sin embargo, miembros del grupo han constatado que existen ejemplos desarrollados en el marco de Etorkizuna Eraikiz para las tres formas.

- a) Gobernanza basada en la capacidad de decisión, los recursos, la estrategia y el liderazgo del Gobierno

Es una gobernanza enmarcada en la agenda política. Son procesos de debate en los que el Gobierno abre la participación a otros agentes del ecosistema, pero basándose en la capacidad de decisión, los recursos, la estrategia y el liderazgo del propio Gobierno. El rol principal de las personas invitadas a participar en los procesos es el de aportar conocimiento.

Este conocimiento permite a las personas participantes influir en las decisiones del gobierno. Sin embargo, la última decisión sobre las políticas corresponde siempre al Gobierno. En el seno del Think Tank, ejemplifican este tipo de procesos tanto el grupo de deliberación sobre los futuros del estado de bienestar como el de la recuperación verde, donde, tras escuchar a las personas que participan, la decisión final corresponde al Gobierno.

- b) Gobernanza basada en la capacidad de decisión, los recursos, la estrategia y el liderazgo de todos los agentes participantes

Es una gobernanza que se sitúa en el marco de la agenda pública, más amplia que la agenda política. En estos procesos todos los agentes participantes, incluido el gobierno, aportan conocimiento, capacidad de decisión, recursos, estrategia y liderazgo en torno a la problemática que afecta al colectivo.

A lo largo del proceso, estos agentes tienen la posibilidad de influir en las decisiones mutuas, sin embargo, cada agente toma las decisiones que le corresponden tras debatirlas en el grupo.

El Gobierno continúa por tanto tomando decisiones sobre sus políticas, al igual que el resto de agentes toma las decisiones relacionadas con su ámbito de actuación, pero todas estas decisiones están alineadas en torno a un objetivo común. Un ejemplo que responde a esta interpretación se encuentra en el grupo de debate sobre el trabajo del futuro. Existen ejemplos de este formato relacionados con lo que en la literatura se denomina “cross-sector collaboration”.

Otro posible ejemplo se podría encontrar en el grupo de deliberación sobre el trabajo del futuro en el Think Tank, donde, en cocreación, el Gobierno ha decidido poner en marcha un nuevo programa, donde, simultáneamente, la Cámara de Gipuzkoa, Asle y diversas agencias han decidido comenzar a colaborar con diversas empresas. Cada entidad ha tomado las decisiones correspondientes a su ámbito, en función de sus respectivas y habituales fuentes de legitimidad, pero dichas decisiones carecerían de efectividad si no fueran consensuadas.

- c) Gobernanza basada en la capacidad de decisión, los recursos, la estrategia y el liderazgo territorial (comunitario)

Requiere la interpretación del territorio/comunidad como un sujeto colectivo que trasciende la mera suma de agentes del territorio. En este caso, además de incidir mutuamente en las decisiones tomadas por cada agente territorial, se crea un espacio colectivo de toma de decisiones que reúne recursos, estrategias y liderazgos propios del territorio o de la comunidad (no sólo del gobierno).

En este caso, el Gobierno vincula determinadas decisiones sobre su agenda política a una agenda pública compartida en la que carece de capacidad de decisión final. En estas situaciones, según la mayoría de las personas expertas consultadas, deben explicitarse otros mecanismos de garantía democrática.

Por ejemplo, el caso de los centros de referencia es un claro ejemplo de la descentralización que implica este formato, ya que ostentan responsabilidad y capacidad de decisión. La Diputación acepta esta descentralización, así como la soberanía de los centros de referencia para la toma de decisiones. El caso de Badalab sería el más extremo.

En el grupo se menciona que en la mayoría de los casos las decisiones siguen correspondiendo al gobierno (forma A); en otros casos se han creado espacios para influir sobre las decisiones (forma B); y existen ejemplos (todavía minoritarios) en los que la capacidad de decisión es compartida (forma C).

c. Documento de trabajo nº 23

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre la nueva cultura política

Documento de trabajo nº 23

Contribución del grupo a la gobernanza colaborativa en Etorikizuna Eraikiz

(23 de noviembre de 2022)

Introducción

El grupo de deliberación sobre la nueva cultura política ha trabajado siguiendo la metodología de investigación-acción desde su creación en la primavera de 2020. Esto significa que a través de este conocimiento metodológico se han combinado otros dos tipos de conocimiento. Por un lado, las aportaciones teóricas y conceptuales en torno a la gobernanza colaborativa realizadas desde diferentes áreas de conocimiento, que se han abordado durante el proceso por parte tanto de miembros como de las personas expertas externas al grupo que se han invitado. Por otro lado, se ha incorporado el conocimiento derivado de la experiencia o conocimiento práctico de participantes y personas invitadas.

El conocimiento así desarrollado entre junio de 2020 y abril de 2021 quedó reflejado en el libro “Construcción de una nueva cultura política en Gipuzkoa: conceptos, metodología y experiencias”, disponible en el siguiente enlace:

<https://www.gipuzkoa.eus/es/web/etorkizuna-eraikiz-bckp/-/nueva-cultura-politica>.

El conocimiento generado entre abril de 2021 y noviembre de 2022 se ha plasmado en la memoria y los documentos de trabajo del proceso, pero aún no se ha redactado ningún informe o libro tomándolos como base. Sin embargo, el grupo considera que algunos de los aprendizajes extraídos podrían resultar provechosos, tanto en el seno de Etorikizuna Eraikiz como más allá de esta iniciativa, para los agentes del territorio que estén tratando de desarrollar una gobernanza colaborativa. En consecuencia, en los próximos apartados se comparten varios conceptos, criterios y formatos que podrían resultar útiles.

Lo que aquí se refleja no es un modelo teórico, ni una descripción de las diferentes prácticas. Los contenidos de los apartados siguientes se basan en la praxis, es decir,

son el resultado de un tránsito continuo de la teoría a la práctica y de la práctica a la teoría.

En concreto, el grupo comparte lo siguiente:

- a) Una definición de la gobernanza colaborativa
- b) Seis criterios prioritarios para el desarrollo de la gobernanza colaborativa
- c) Constatación de que en Etorkizuna Eraikiz la gobernanza colaborativa ha tenido un desarrollo emergente e híbrido
- d) Reflexión sobre las potencialidades y dificultades de la gobernanza colaborativa con carácter comunitario
- e) Una primera lista de las formas de gobernanza colaborativa observadas en la práctica

Una definición de la gobernanza colaborativa

El grupo ha adoptado la siguiente definición para su trabajo:

La gobernanza colaborativa es la cooperación institucionalizada entre instituciones públicas, agentes sociales y ciudadanía para empoderar y operativizar el ecosistema de las políticas públicas, reforzando el capital social entre instituciones, agentes sociales y ciudadanía mediante deliberaciones y acciones compartidas.

Seis criterios para el desarrollo de la gobernanza colaborativa

Tras trabajar con un total de 19 criterios, el grupo ha priorizado los siguientes seis como criterios a cumplir en el impulso de la gobernanza colaborativa:

1. *Voluntad del Gobierno y del resto de agentes de profundizar en el desarrollo de la gobernanza colaborativa.* Los gobiernos y demás actores territoriales muestran su voluntad de colaborar e interactuar en el diseño de la agenda política/pública y en lo relativo a los retos del futuro asociados.
2. *Creación de espacios de escucha, reflexión y, a veces (pero no necesariamente), decisión.* Se crean espacios de escucha a ciudadanía y agentes, reflexión, deliberación y/o decisión. Estos espacios no se dirigen a través de una jerarquía, sino que se establecen relaciones horizontales en función de las cuales los gobiernos interactúan y colaboran con la red de agentes que integran la sociedad civil (instituciones, empresas, organizaciones no gubernamentales, universidades, asociaciones, etc.).
3. *Agenda pública compartida.* La relación entre el gobierno y la sociedad (instituciones y ciudadanía) se articula en torno a la agenda pública. Para que la agenda pública no sea exclusiva del gobierno, las prioridades y aplicaciones de la agenda pública, y por ende de las políticas públicas, se establecen a través de la interacción y cooperación entre el gobierno y los diferentes agentes.
4. *Diversidad de los agentes.* Se incorpora una variedad de agentes a la deliberación pública y en los procesos promovidos con la ciudadanía prima la diversidad de actores.

5. *Evaluación.* Se crean mecanismos para incorporar la evaluación mutua a las dinámicas de trabajo y el seguimiento de las políticas públicas.
6. *Capacidades de las organizaciones.* Se desarrollan nuevas capacidades (técnicas, de facilitación, emocionales) para hacer efectivas las prácticas promovidas en colaboración con ciudadanía y agentes.

Constatación de que en Etorikizuna Eraikiz la gobernanza colaborativa ha tenido un desarrollo emergente e híbrido

En los ejercicios realizados para contrastar la experiencia de Etorikizuna Eraikiz con personas expertas, se ha confirmado que esta iniciativa y su gobernanza colaborativa se están configurando de forma emergente. Esto significa que, además de contar con un diseño inicial, se ha ido aprendiendo en el camino y se han construido nuevos consensos en torno a la iniciativa.

Dado que estos aprendizajes y consensos han variado según los espacios de la iniciativa, la gobernanza se ha materializado de diferentes maneras, algo que se ha descrito utilizando el término *híbrido*. Una gobernanza colaborativa híbrida significa que en el marco de esta iniciativa conviven diferentes formas de gobernanza colaborativa.

El grupo de deliberación considera que cada forma de gobernanza colaborativa podría resultar más adecuada en determinadas circunstancias o para determinados ámbitos de actuación, pero este conocimiento no está trabajado sistemáticamente. En el futuro, una de las posibles tareas del grupo de deliberación podría ser la construcción de marcos que contribuyan a analizar cuál sería la forma de gobernanza más idónea para cada situación y ámbito.

Reflexión sobre las potencialidades y dificultades de la gobernanza colaborativa con carácter comunitario

El proceso de aprendizaje del grupo de deliberación ha puesto de manifiesto una característica de la gobernanza colaborativa que se está desarrollando en Etorikizuna Eraikiz: la apuesta política por el carácter comunitario.

Cuando esta apuesta política se ha conjugado con la experimentación, se han desarrollado unas gobernanzas colaborativas concretas estructuradas en torno a este carácter comunitario. Se citan como ejemplo los centros de referencia, destacando entre ellos Badalab.

Cuando esta apuesta política y estas iniciativas se han debatido desde el punto de vista de la gobernanza colaborativa, en el grupo de deliberación se han destacado dos elementos. Por un lado, el potencial de desarrollar formas innovadoras de gobernanza colaborativa que integren el carácter comunitario en Gipuzkoa. Por otro lado, la necesidad de bases teóricas y éticas más sólidas para este tipo de procesos. Es una posible vía para canalizar en el futuro el papel del grupo de deliberación.

Una primera lista de las formas de gobernanza colaborativa observadas en la práctica

Ya hemos mencionado antes, en respuesta al carácter híbrido, que en Etorikizuna Eraikiz coexiste más de una forma de gobernanza colaborativa. El grupo de deliberación ha descrito tres en su trabajo. Las tres formas recabadas prevén la colaboración entre el gobierno y la sociedad organizada. Así, de momento no se ha reflejado ninguna forma de colaboración entre gobierno y ciudadanía. La revisión y complementación de estas formas también podría ser una de las futuras tareas del grupo de deliberación.

Las tres formas descritas son las siguientes:

- d) Gobernanza basada en la capacidad de decisión, los recursos, la estrategia y el liderazgo del Gobierno

Es una gobernanza enmarcada en la agenda política del Gobierno. Son procesos de debate en los que el Gobierno abre la participación a otros agentes del ecosistema, pero basándose en la capacidad de decisión, los recursos, la estrategia y el liderazgo propios del Gobierno. El rol principal de las personas invitadas a participar en los procesos es el de aportar conocimiento.

Este conocimiento permite a las personas participantes influir en las decisiones del gobierno. Sin embargo, la última decisión sobre las políticas corresponde siempre al Gobierno.

- e) Gobernanza basada en la capacidad de decisión, los recursos, la estrategia y el liderazgo de todos los agentes participantes

Es una gobernanza que se sitúa en el marco de la agenda pública (la agenda territorial), más amplia que la agenda política del gobierno. En estos procesos, todos los entes participantes, incluido el gobierno, aportan conocimiento, capacidad de decisión, recursos, estrategia y liderazgo en torno a la problemática que afecta al colectivo. A lo

largo del proceso, los agentes pueden influir en las decisiones mutuas. Sin embargo, cada agente toma las decisiones que le corresponden tras debatirlas en el grupo. Por tanto, el Gobierno continúa tomando las decisiones que le corresponden sobre sus políticas, al igual que el resto de agentes toma las decisiones relacionadas con su ámbito de actuación, pero todas estas decisiones están alineadas en torno a un objetivo común.

- f) Gobernanza basada en la capacidad de decisión, los recursos, la estrategia y el liderazgo territorial (comunitario)

Requiere la interpretación del territorio/comunidad como un sujeto colectivo que trasciende la mera suma de agentes del territorio. En este caso, además de la influencia mutua entre los agentes del territorio, se crea un espacio colectivo de toma de decisiones que reúne los recursos, estrategias y liderazgos propios del territorio o de la comunidad.

En este caso, el Gobierno vincula determinadas decisiones sobre su agenda política a una agenda pública compartida en la que carece de capacidad de decisión final.