



ETORKIZUNA  
**ERAIKIZ**  
think tank

**NUEVA CULTURA POLÍTICA**  
**MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 24**

22/02/2023

## Contenido

1. Programa	3
2. Lista de presentes	3
3. Bienvenida	4
4. Dinámica de la sesión	7
5. Cierre de la sesión	13
6. Anejos	18
a. Presentación utilizada en la sesión .....	18
b. 25. Documento de trabajo .....	28
c. 26. Documento de trabajo .....	35

## ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

22 de febrero de 2023, 16:00 – 18:00

### 1. Programa

Asunto	Persona responsable
Bienvenida	Eider Mendoza. <b>Diputación Foral de Gipuzkoa</b>
Dinámica de la sesión	Miren Larrea. <b>Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad</b> Hilary Bradbury. <b>AR+ Foundation</b> <b>ActionResearchPlus.com</b>
Cierre de la sesión	Hilary Bradbury. <b>AR+ Foundation</b> <b>ActionResearchPlus.com</b>

### 2. Lista de presentes

1. Eider Mendoza. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
2. Xabier Barandiaran. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
3. Ander Arzelus. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
4. Sebastián Zurutuza. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
5. Mikel Pagola. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
6. Itziar Eizagirre. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
7. Olatz Errazkin. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
8. Julen Cocho. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
9. Mikel Irizar. **Sociedad de Estudios Vascos/Eusko Ikaskuntza.**
10. Fernando Tapia. **Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea**
11. Asier Lakidain. **Sinnergiak**
12. Andoni Eizagirre. **Mondragon Unibertsitatea**
13. Naiara Goia. **Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu**
14. Itziar Salaberria. **UGGASA, Mancomunidad de Urola Garaia**
15. Miren Larrea. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**
16. Eva Sánchez. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**
17. Ainhoa Arrona. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**
18. Mikel Gaztañaga. **Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**

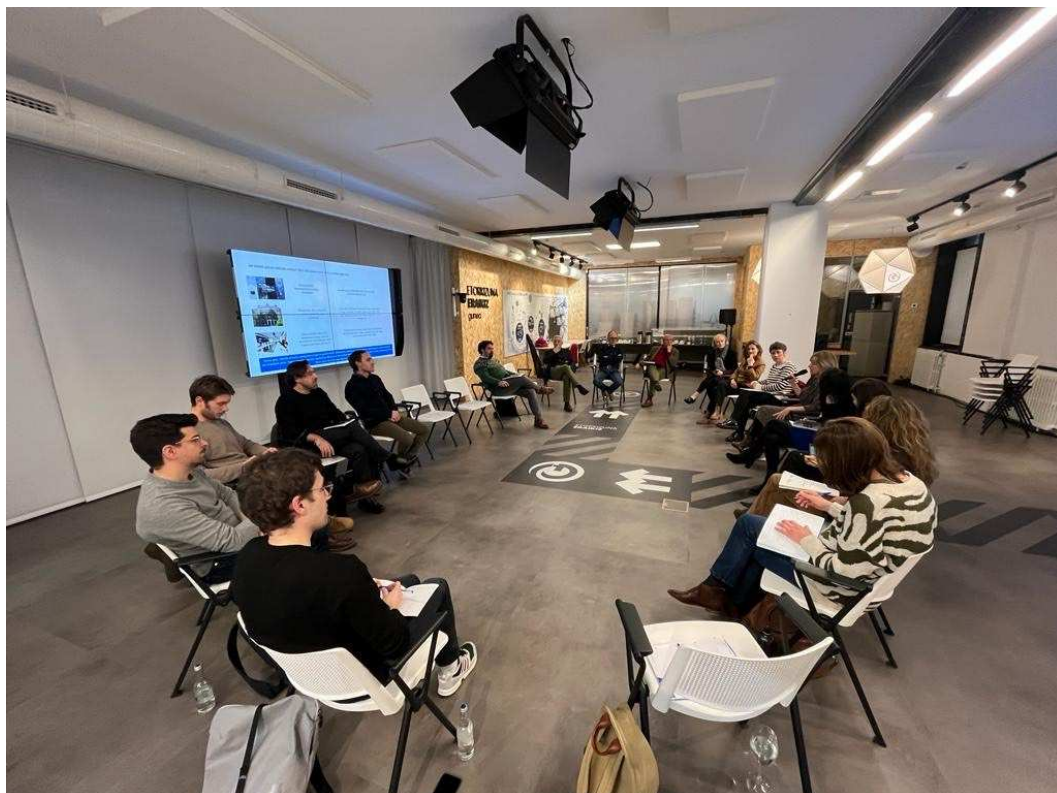
### 3. Bienvenida

La diputada foral de Gobernanza da comienzo a la sesión. *«Buenas tardes a todas y a todos. Muchas gracias por haber acudido a esta sesión, a la que vamos a dar comienzo. De hecho, el programa de hoy será especial, y me gustaría comentar que algunas y algunos debemos salir un poco antes. De hecho, tenemos que ir a una entrega de premios a las 18:00. Por lo tanto, vamos a dar comienzo sin más dilación. Mi intervención de hoy será en euskera. En la sesión de ayer hablé en inglés, pero, hoy tenemos servicio de traducción, por lo que voy a hablar en euskera. En el programa de hoy hablaremos sobre la importancia de la persona. En los procesos de transformación, las personas tienen una gran importancia. En este think tank hemos vinculado el individuo, el grupo y su correspondiente ecosistema. Más de una vez hemos hablado de la importancia de las personas. En el programa anterior, la directora de ArantzazuLab explicó los resultados obtenidos del mapeo. Se trata de resultados que abarcan el conjunto del ecosistema. En la sesión de hoy, trataremos la transformación individual. Yo misma expliqué en su día el proyecto que se hizo en su día en la Diputación, que se realizó con Nerea Urcola. En aquel proyecto nos dimos cuenta de que la clave está en las personas. La transformación individual de la persona afecta sobremanera tanto al grupo como al sistema».*

La diputada foral de Gobernanza continúa con su intervención. *«Esta será la última sesión del think tank. Es cierto que tenemos otra sesión prevista para el 22 de marzo, pero se tratará de una sesión conjunta. Es decir, participarán todos los think tank. La legislatura está llegando a su fin, y queremos dejar una especie de regalo para el próximo mandato. Ahora que estamos finalizando, hemos pensado en traer unos pintxos para la sesión de hoy, aunque yo no podré quedarme. Pero a partir de las 18:00 horas traerán unos pintxos. Por lo tanto, tendréis la oportunidad de quedaros. También hay café. Y es que la sesión de hoy es también una especie de celebración. El proceso termina aquí. Como decíamos, en el programa anterior la directora de ArantzazuLab nos informó de los resultados del mapeo, e hizo una presentación al respecto. En la sesión de hoy hablaremos sobre la transformación interna. Pero, antes de comenzar la dinámica de*

*Hilary, me gustaría explicar por encima la transformación que se ha llevado a cabo en el seno de la Diputación.*

La diputada foral de Gobernanza continúa con su intervención. *Como saben, en la Diputación Foral de Gipuzkoa llevamos a cabo un proceso, que salió muy bien. Fue muy positivo el trabajo que hicimos, que tiene que ver con las personas y la toma de decisiones. Al principio de la legislatura, el Diputado General me confió una misión. Había un problema histórico que se arrastraba entre los departamentos de Hacienda y Gobernanza. Se trataba de un problema generado por dos personas. El Consejo de Gobierno adopta muchas decisiones, que, a continuación, pasan a Hacienda. Y luego van al Departamento de Gobernanza. No es fácil de entender, pero trataré de explicar lo sucedido de la forma más clara posible. Había dos personas, una en Hacienda y la otra en el Departamento de Gobernanza que, en un principio, se llevaban bien entre ellas. Pero, con el paso del tiempo, tuvieron desencuentros, que ponían en peligro innumerables decisiones. No se podían ver y su enfado generaba situaciones peligrosas. Este embate tenía consecuencias nefastas, por lo que era necesario resolverlas. Se trataba de un problema histórico había que arreglar. El Diputado General me pidió que resolviera este problema a lo largo de esta legislatura».*



La diputada foral de Gobernanza continúa con su intervención. *«A pesar de tratarse de un problema histórico, el momento tiene su importancia. Al principio de la legislatura se decidió que había que resolver este problema. En este sentido, se puso en marcha el proyecto Ekinez ikasi. Jabier Larrañaga asumió la cartera foral de Hacienda. Y, además, estas dos personas estaban a las puertas de la jubilación. Por lo tanto, decidimos que había que aprovechar la ocasión. Sin embargo, una de estas dos personas no quería jubilarse. Con todo, se decidió que esta persona tenía que hacerlo, lo que generó una especie de crisis en el departamento. No obstante, la decisión estaba tomada. Ahora había que pensar qué persona podía ser idónea para dicho puesto. Pensamos en una serie de personas que se ajustaban al puesto. Había una persona de 37 años. Pensamos que sería el perfil adecuado, creíamos que tenía algo. Hicimos una apuesta personal, a pesar de que hubo muchas opiniones en contra. Pero se pensó que había que sustituir aquella persona. Había que decidirse».*

La diputada foral de Gobernanza continúa con su intervención. *«Había que hacer un trabajo con estas nuevas personas, y resultó que fueron muy receptivas para abordar esta tarea. Eran muy humildes, con la cabeza muy bien amueblada, además de ser profesionales increíblemente competentes. Por lo tanto, eran personas muy acertadas para el puesto. Nerea Urcola nos brindó su ayuda para trabajar con estas personas. Esa elaboración de identificación dio sus frutos; eran las personas adecuadas. Sin embargo, era necesario hacer un trabajo previo con ellas. Todo el proceso ha sido muy positivo. Yo creo que estas personas eran muy conscientes de la relevancia de sus puestos y que había que solventar esos problemas. Y poco a poco los hemos ido resolviendo. Había un problema histórico, que cada uno defendía su propio departamento. Hoy día, ese problema no existe. Estas personas han transformado el grupo. Su actitud ha contribuido a la transformación del grupo. Se podría decir que han contagiado el ambiente, para bien, por supuesto. Por lo tanto, se ha resuelto de forma satisfactoria la situación.*

La diputada foral de Gobernanza continúa con su intervención. *«El proceso ha sido maravilloso, y así lo ha reconocido el propio Diputado General. Ha sido muy importante lo que se ha hecho. En este sentido, yo destacaría tres elementos: la toma de decisiones, la importancia de las personas y la gestión de los tiempos. Yo creo que todos ellos son*

*muy importantes. Por lo tanto, el cambio de algunas personas ha tenido un impacto enorme tanto en el sistema como en la organización. Considero que es muy importante la presencia de este tipo de personas en la futura organización. Y podría comentar muchas más cosas. Pero, en mi opinión, las claves ya las he dado. Ha sido un cambio radical y yo, personalmente, estoy muy satisfecha. Con esto concluyo mi intervención y cederé la palabra a Hilary, cuya intervención estamos esperando con muchísimas ganas. Muchas gracias a todas y a todos».*

## 4. Dinámica de la sesión

*Toma la palabra Hilary Bradbury. «Buenas tardes a todas y a todos. Gracias por haberme invitado a esta sesión. Gracias a la facilitadora de Orkestra, que es mi amiga, y a todo el grupo. Mi intervención será en inglés, pero hay servicio de traducción. En la sesión de hoy hablaremos sobre la transformación. Queremos una transformación, que, sin embargo, se trata de una tarea ardua. Lo que estamos trazando hoy es un punto de partida. Nos decía la diputada foral de Gobernanza que la sesión de hoy marca el final de un proceso. Es cierto. Pero se trata asimismo de un principio. La facilitadora de Orkestra ha preparado un vídeo. Vosotros y vosotras le habías enviado dos imágenes, y, con ellas, ha montado este vídeo. Vamos a verlo, y, a continuación, charlaremos al respecto. Este vídeo será la columna vertebral del programa de hoy, a través del cual se pretende impulsar el cambio. Se trata de movilizar al equipo, pero, para ello, es necesario la propia transformación como individuo. Y el equipo transforma a los individuos. Antes de empezar de lleno con la dinámica, permaneceremos un minuto en silencio. Es importante estar presentes, y estar de verdad en la sesión. Permaneceremos en silencio un par de minutos. ¿Qué quiere decir estar aquí? Veremos el vídeo y luego pasaremos a la dinámica».*

*Hilary Bradbury continúa con su intervención. «¿Os habéis dado cuenta de cómo estáis sentados y sentadas? Los hombres a un lado, y las mujeres al otro. Las personas jóvenes a un lado. Y las más adultas en el otro lado. ¿Os habéis dado cuenta de cómo estamos sentados? No es la primera vez que participo en esta sala. Hace unos meses participé en*

*una sesión aquí. Me acuerdo. Pero, aquella sesión fue online, a través de la plataforma Zoom. Ahora estamos aquí y abordaremos una serie de cuestiones. Necesitamos una transformación para poder construir una nueva cultura política. Necesitamos un cambio de personas y de comunidad. Y, en este sentido, ¿de dónde vendrá la transformación para crear una nueva cultura política? De una misma y de la comunidad. Y esa es la clave. Una transformación común. La transformación vendrá de nosotras. En este proceso han participado siete personas valientes, que han realizado una dinámica y una elaboración en torno a su transformación. Han analizado su actuación y sus emociones. Estas siete personas cumplieron un cuestionario. En función del día —un buen día, un día normal o un mal día— decían cómo eran, cuáles eran sus actitudes, y cómo podían alcanzar la transformación. Se ha realizado esta elaboración. Ahora veremos el vídeo en silencio. ¿Qué pensamientos os rondan por la cabeza? ¿Qué es lo que estáis sintiendo? ¿Qué es lo que os viene a la cabeza? ¿Cuáles son vuestras emociones? ¿Qué está pasando? ¿Qué quiero compartir a continuación?»*

Las personas asistentes han visto el vídeo, y, a continuación, retoma la palabra Hilary Bradbury. «Acabamos de ver el vídeo, y ahora vamos a hablar un poco de lo que hemos visto. Nos pondremos en grupos y hablaremos sobre lo que habéis reflexionado, pensado y sentido».





Las personas participantes se han colocado en grupos y han comenzado a discutir sobre el vídeo. Tras unos minutos de debate, Hilary Bradbury les ha solicitado que compartan sus impresiones.

Toma la palabra DFG3. *«En nuestro grupo hemos visto varias cosas. Por un lado, en la antigua cultura política veíamos a muchos hombres. Todo era más masculino. Hemos percibido el mando y el poder, una forma obsoleta de hacer política. Hemos sentido la nueva cultura política como más femenina. Presencia de más mujeres. En lugar de la jerarquía, hemos visto al equipo. Podemos decir que es más femenino. Sin embargo, ya hemos comentado que hay que andar con pies de plomo, porque existe la posibilidad de caer en las apariencias. Y la nueva cultura política no debe basarse en apariencias. Esto también lo hemos comentado».*

Toma la palabra EKO12. *«En nuestro grupo hemos visto una evolución considerable. En las fotos de la vieja cultura política hemos visto jerarquía, muchos hombres y una determinada forma de entender el poder. Hasta el color es diferente. En la antigua cultura política predominaba el azul, el azul oscuro. En cambio, en la nueva cultura política surgían ideas como muchas personas, energía, red, circularidad, pasión, etc.».*

Toma la palabra Hilary Bradbury. *«Muy interesante. ¿Cuáles han sido las emociones que os han acompañado durante el visionado de las imágenes? Me gustaría que hablarais al respecto. ¿Cómo os habéis sentido al ver estas imágenes? Podéis compartir aquí vuestras palabras, por favor. Hemos visto la antigua cultura, y representamos la nueva. ¿Qué es lo que debemos hacer para dirigirnos hacia la nueva cultura? ¿Qué es lo que podéis hacer? ¿Qué movimientos tenéis que dar para acercaros a la nueva cultura política?»*

Toma la palabra EKO3. *«Muchas transformaciones se realizan de abajo hacia arriba. Muchas transformaciones se producen articulando la fuerza, es el ejemplo de la lógica del contrapoder. Se trata de decir “Yo puedo ayudar en estos ámbitos. O, veo que aquí mi aportación tiene cabida”».*

Toma la palabra la persona facilitadora de Orkestra. *«En el vídeo hemos visto fotografías de dos culturas políticas diferentes. Comentáis que en la nueva cultura política aparece el elemento femenino. Yo, como facilitadora, como mujer, también lo he visto. Hablamos en su momento del equilibrio entre el poder y el amor. El cuidado debe estar presente también. Yo creo que el equilibrio es más sano».*

Toma la palabra Hilary Bradbury. *«¿Y las demás personas? ¿Qué decís? ¿Cómo os habéis sentido?»*

Toma la palabra DFG6. *«Yo he cambiado de lugar. He visto un gran espacio vacío delante de mí, y me he dirigido a este espacio. Aquí estábamos las mujeres, y en el otro extremo, los hombres. Por lo tanto, he cambiado de lugar. Aquí existe una cultura que hace que los hombres vayan por un lado y las mujeres por otro. Es lo que pasa, por ejemplo, en nuestra cuadrilla. Cuando vamos a cenar los hombres se sientan a un lado y las mujeres al otro. Yo no sé si es cultural o qué es. Por eso me he cambiado de lugar».*

Toma la palabra DFG1. *«Yo estaba en la mitad. En el límite entre los dos grupos. A mí me gusta el límite, y creo que tiene su importancia. Se trata de un espacio en el que hay que tender puentes. Y es donde se producen los aprendizajes a menudo.*



Toma la palabra EKO10. *«Yo no me he movido de mi sitio. Creo que era lo mejor, porque todo el mundo se movía a un lado y a otro. Y, si yo me movía, seguramente me habría sentado siguiendo al mismo perfil. Así que decidí quedarme. Yo creo que uno de los aspectos más importantes en el seno de un grupo es escuchar a los demás. Practicar la escucha es la mejor manera de dar valor. A la hora de ver el vídeo he tenido la sensación de estar haciendo el camino. Creo que se han dado algunos cambios. Se podía ver en las fotos. Estamos creando comunidad. Yo creo que no es necesario elegir entre persona y grupo, porque se retroalimentan. Se dan valor y se refuerzan mutuamente.*

Toma la palabra DFG6. *«Yo he visto más diversidad en la nueva cultura política. Se veían más personas, y más diversas. En las fotos de la antigua cultura política también se veían personas, pero todo era más homogéneo. Tanto en las ropas como en la presencia de sexos. En las fotografías de la nueva cultura política el grupo era más diverso».*

Toma la palabra el DFG9. *«Me gustaría explicar las fotos que he seleccionado. Yo he estado en los dos momentos, y he visto cambios. Por lo tanto, puedo decir que hablo con base en mi experiencia. La primera foto corresponde a la presentación del proyecto Gipuzkoa Aurrera, que era una plataforma público-privada. Sin embargo, ya por aquel entonces el Diputado General hablaba de la necesidad de una nueva cultura política. Es decir, se estaba construyendo un discurso. Este discurso que tenemos hoy empezó a gestarse en esta época. Ahora bien, había un abismo entre el discurso y la práctica. Construimos un discurso de forma racional. Pero, como puede verse en la foto, la realidad era otra. Esta foto es, en cierta forma, la foto de una élite. Esta otra, en cambio, fue tomada en un taller de Etorkizuna Eraikiz. El lenguaje es parecido, pero es una realidad totalmente diferente. La imagen está relacionada con la realidad, así que estas fotos nos muestran una evolución. Porque ha habido una evolución, que ha tenido lugar en la Diputación. A lo largo del camino han pasado otras muchas cosas, pero esta evolución se ha dado».*

Toma la palabra DFG7. *«Yo he elegido la foto de un faro, con olas gigantes alrededor. Quería representar el momento en que estamos viviendo. El faro, en el centro de una crisis sistémica, todavía nos ilumina. En medio de la crisis, todavía se ve la luz. Eso es lo*

*que quería representar como una nueva cultura política. Para la antigua cultura política, he elegido la foto de un parque. Es una foto de invierno, cubierta de nieve. No hay nadie en el parque. Un parque vacío y un faro. Quería que nos percatásemos de esta diferencia».*

Toma la palabra Hilary Bradbury. «*Ahora vamos a guardar silencio durante un momento, un par de minutos. Para nuestra actividad, es importante darnos este respiro. A continuación, haremos una puesta en común. ¿Qué significa pasar de la antigua a la nueva cultura política? Reflexionemos un par de minutos sobre ello, por favor. ¿Qué significa para nosotros y para nosotras esta transformación? Existen tres niveles: Euskadi o Gipuzkoa, este grupo del think tank, y el nivel individual. Tenemos estos tres niveles. ¿Qué es lo que tengo que hacer yo para que se produzca esa transformación? ¿Qué es lo que depende de mí? Existe una relación entre estos tres niveles, existe una interacción. Y esto es algo que tenemos que entender. Además, vivimos en un contexto complejo. Las transformaciones deben ser sistémicas. Por lo tanto, ¿qué hago yo para transformar las cosas? Yo veo que estamos en un proceso de transformación. ¿Cómo ejercemos el poder? Hay cosas interesantes. A continuación, vamos a hacer una dinámica».*

Los miembros del grupo se han levantado de sus lugares y han realizado una dinámica, que consiste en reflejar en las tres plantillas una reflexión sobre la transformación personal, grupal y del ecosistema. La dinámica ha tenido una duración de 20 minutos, después de los cuales cada participante volvió a su lugar.



## 5. Cierre de la sesión

Toma la palabra Hilary Bradbury. *«Antes de concluir la sesión, vamos a tomar un momento para compartir algo. Podéis dividir lo que habéis puesto en las plantillas, si queréis. ¿Quién quiere empezar?»*

Toma la palabra EKO15. *«Yo puedo empezar. Yo creo que tenemos que impulsar proyectos incómodos. Muchas veces resulta difícil, porque generan cierto malestar. Sin embargo, considero que son necesarios. Muchas veces lo más cómodo son los proyectos organizados de forma vertical, de arriba a abajo. Las jerarquías limpias resultan muchas veces más reconfortantes. Lo que viene de abajo genera cierta incomodidad. Pero yo creo que hay que impulsar esos proyectos».*

Toma la palabra DFG3. *«Yo creo que la honestidad es muy importante. Es algo que tienen que practicar las personas. La honestidad es una palabra de mucho peso. Es una palabra*

*que tiene una gran importancia en euskera. Una vez busqué su traducción y vi que en castellano tiene siete acepciones diferentes. Se trata de un concepto importante bajo nuestro punto de vista. Tenemos que trabajar como equipo. Debemos promover una comunidad política».*

*Toma la palabra el DFG9. «Tendremos que crear las condiciones adecuadas de cara al futuro para impulsar transformaciones. Tendremos que crear estas condiciones tanto dentro como fuera del ecosistema. Para ello, será necesario crear un discurso competitivo. Está en juego la democracia, y creo que eso es algo que tener en cuenta. Yo creo que en este equipo se ha producido una experiencia interesante, pero corremos el riesgo de detenernos en un pequeño experimento. No se puede parar en un grupo pequeño. Las políticas públicas deben ser abordadas de otra manera. Es, sin duda, un gran reto. Hay un debate a nivel mundial, y tenemos que profundizar en la democracia. Habrá una gran lucha por la democracia en el futuro».*

*Toma la palabra DFG5. «Yo llego tarde. Me he dedicado a escuchar de buena gana, así que lo mejor creo que será ceder la palabra al siguiente».*

*Toma la palabra DFG7. «Se necesitan procesos para promover transformaciones en el seno de la Diputación. Estos procesos van a ser muy complejos, pero de gran relevancia. Tenemos que salir de la zona de confort: explorar, experimentar... Es complicado, pero necesario. En mi anterior intervención he recurrido a la metáfora del faro. Pero es que será la única manera de afrontar los retos. Yo siento una gran satisfacción por lo que se ha hecho en esta legislatura».*

*Toma la palabra EKO7. «Creo que habría que fomentar la flexibilidad. Por otro lado, el grupo debería abrirse más».*

*Toma la palabra EKO9. «Yo creo que la adaptación es importante. Creo necesario trasladar lo aprendido a ámbitos sectoriales».*

Toma la palabra EKO5. *«Yo no tengo mucho más que añadir. Yo creo que la honestidad es muy importante. Cada persona debería preguntarse si actúa con honestidad. ¿Queremos de verdad decir todo lo que decimos? ¿Actuamos con honestidad? Para mí, ahí está la clave. Porque hablar de la nueva cultura política es tan general y tan transversal... Yo he elegido las fotos a propósito. La vieja cultura política está representada por una mujer, Cristina Fernández de Kirchner. Ella no tendría ningún problema en hablar de este tipo de asuntos. Se habría sentido muy cómoda hablando de estos asuntos. El populismo se siente como pez en el agua abordando estos asuntos. Pero, ¿estaríamos hablando de lo mismo? Y, en representación de la nueva cultura política, he puesto al lehendakari Agirre. Se trata de una foto antigua, en blanco y negro, pero, en mi opinión, simboliza la nueva cultura política. En cierto modo, quería provocar un poco. Yo estoy de acuerdo con todo lo que se ha dicho aquí, pero creo que deberíamos tener cuidado.»*

Toma la palabra EKO16. *«El optimismo es bueno. Pero a mí también me vienen a la cabeza las mismas dudas que ha mencionado EKO5».*

Toma la palabra EKO14. *«Yo he insistido en el concepto de auténtico. Creo que es importante. ¿Estamos siendo auténticos y auténticas? Sin embargo, creo que lo que se ha hecho en este proceso y en este equipo es realmente interesante. Siento una gran satisfacción con lo que hemos hecho».*

Toma la palabra EKO10. *«La organización en la que trabajo es enorme, y resulta muy difícil promover una nueva cultura política. Yo me dedico a la gestión universitaria, y cambiar las cosas es una tarea extremadamente ardua. El día a día te acaba devorando. Te adentras en un torbellino. No tienes tiempo para detenerte y reflexionar. En mi caso, este equipo me ha ayudado en este sentido, a detenerme y a observar lo que estoy haciendo. Este grupo me ha ayudado mucho en esto. Antes alguien lo mencionaba y me parece importante... Necesitamos espacios en los que sintamos cierta incomodidad, espacios que nos alejen de nuestra zona de confort. La organización donde trabajo, la UPV/EHU, es una institución muy jerárquica. Este tipo de cosas generan incomodidades. Pero eso es lo que intentamos hacer».*

Toma la palabra EKO6. *«Este grupo, por pequeño que sea, ha creado una serie de condiciones para la transformación. Y, sin caer en el optimismo, se han hecho muchas cosas. Tenemos que pensar en los próximos pasos. Tenemos que crear condiciones en otros ámbitos. Tenemos que actuar como si fuésemos una especie de virus, debemos incidir en nuestros respectivos ámbitos».*

Toma la palabra EKO3. *«Yo tengo que irme, por lo que seré muy breve. Las transformaciones exigen activismo. Tenemos que cuidarnos mutuamente, y, en este sentido, mencionarí la importancia que tiene el amor. Es desde el cariño desde donde tenemos que actuar. Muchas gracias».*

DFG6 toma la palabra. *«Creo que escuchar es muy importante. Cuando yo vine a la Diputación, tenía un carácter muy ejecutivo. Tenía la costumbre de tomar decisiones, pero escuchar también es muy importante. Tenemos que acercarnos más y escuchar más. Yo también tengo que irme, pero me gustaría darle las gracias a Hilary. Ha sido una sesión diferente, hemos estado muy a gusto. Muchas gracias».*

Toma la palabra DFG8. *«Necesitamos un punto de valentía. Este tipo de iniciativas siguen generando suspicacias. Ahora bien, tenemos que ser valientes. En la Diputación se han hecho apuestas reales y los resultados han sido buenos. Valentía y compromiso. Es lo que yo destacaría».*

Toma la palabra EKO12. *«La valentía a veces es compleja, y ser valientes exige un trabajo previo».*

Toma la palabra EKO13. *«Xabier decía que necesitamos un discurso competitivo. Y es que muchas veces se llevan a cabo reflexiones, acciones, etcétera, pero después fallamos en la comunicación. Ahí tenemos una tarea pendiente. Tenemos que construir un discurso que construya puentes, y debemos ser capaces de comunicar lo que generamos. Freire sostenía que los estudios permanecen en la memoria del cuerpo. No obstante, hay que*



*tratar de traducir estos estudios a otras lenguas. Es lo que voy a procurar hacer en esta nueva etapa, intentaré encontrar un nuevo idioma».*

*Toma la palabra DFG1. «Yo he tenido que salir antes un momento, porque teníamos que gestionar un asunto. No debemos olvidar que este tipo de espacios son todavía islas en la Diputación, ya que su funcionamiento, en general, es diferente. Iremos aprendiendo, pero hay que prestar atención. Tenemos que salir de la zona de confort. Debemos abandonar la inercia».*

*Toma la palabra Hilary Bradbury. «Simplemente, muchas gracias. Ahora tomaremos un café y unos pintxos. Y tendremos tiempo de continuar hablando. Vamos a tomarnos un respiro. Necesitaremos tiempo para asimilar todo lo que ha salido en la sesión de hoy, pero ha sido muy interesante. ¿Qué nos llevamos a casa? Por favor, tomad un momento para pensar al respecto. Estaré ansiosa para ver qué sale de aquí. Muchísimas gracias, de verdad, y hasta la próxima».*

## 6. Anexos

### a. Presentación utilizada en la sesión

## Nueva Cultura Política

Capacidad de transformación del grupo de  
deliberación  
entre el *yo* y el *nosotros/as*

22/02/2023

### Agenda prevista hasta final de legislatura

Fecha	Asunto
22 de febrero	Informar sobre el proceso interno de la Diputación Foral. Cierre del proceso de transformación del grupo: relaciones entre individuos, grupos y ecosistemas a lo largo de la transformación. Resultados y estudios del experimento iniciado con Hilary Bradbury.
22 de marzo	Evaluación y transición de legislatura en <b>sesión conjunta</b> de los cuatro grupos de deliberación

## Sesión de hoy

- Introducción
- Cierre del proceso de transformación interna en el seno de la Diputación Foral de Gipuzkoa
- Cierre del proceso de transformación del grupo de deliberación
  - Presentación de Hilary Bradbury, con base en el experimento realizado
  - Dinámica de grupo
- Para finalizar

## Dos ideas derivadas de la evaluación final

- Teniendo en cuenta que la siguiente sesión será la última, se pretende visibilizar la evolución del equipo en los últimos tiempos
- El hecho de que sea la última sesión crearía un ambiente propicio de celebración, por lo que se pondrá algo de comer junto con un café, para dar un aire de conmemoración y alargar así un poco la sesión.

¿Qué decidimos en septiembre de 2021? Desarrollo de la acción en tres ámbitos a lo largo de 2021-2023:



Arantzazulab: Mapa de la Gobernanza en Gipuzkoa

En la sesión anterior se analizaron los resultados y se recogieron en el documento de trabajo



Diputación Foral de Gipuzkoa: proyecto de transformación interna

Tras una primera fase con Nerea Urcola y luego de escuchar al grupo, se trabajaron las capacidades de facilitación. Hoy se dará a conocer el impacto de dichas actuaciones



Grupo de Deliberación para la Nueva Cultura Política: proceso para reforzar la influencia del grupo en el ecosistema

Con respecto de la transformación, hemos realizado un experimento que analiza tanto el individuo y el grupo como las conexiones del ecosistema. Hoy cerraremos dicho proceso

Además, el grupo ha realizado una aportación significativa, ya que ha puesto diversos conceptos y criterios a disposición del resto de grupos de deliberación y del Laboratorio de Gobernanza. Partiendo de los estudios en los que se basan, hemos escrito un libro y varios capítulos y nos hemos comprometido a publicar un nuevo documento que profundice en este camino.



Proceso de transformación interna en la Diputación Foral de Gipuzkoa

¿Qué tipo de transformaciones se han visto como consecuencia de los trabajos realizados?

## Finalización y ejecución del "Experimento vasco"

Un experimento de un año en democracia participativa de *desarrollo constructivista*

Diseño de Facilitación Transformativa de Hilary y Miren

## actividades

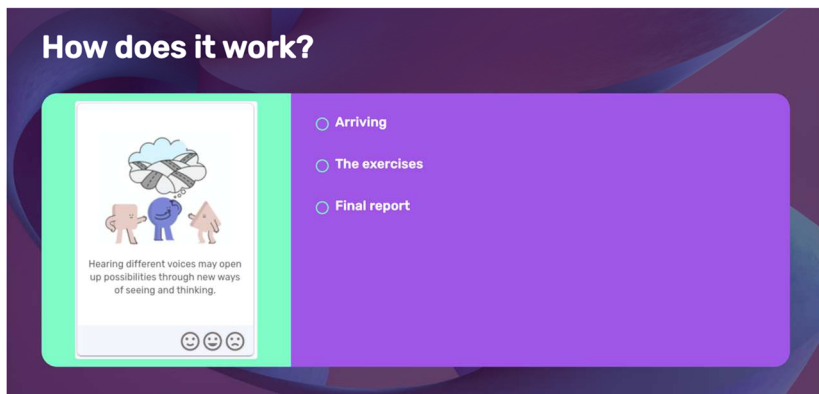
A. Abre la sesión Eider.

- **Invitación** a un espacio *valiente* (5 m.)
- **Vídeo** (10 m.)
  - Respuesta al vídeo (TODOS, en parejas y puesta en común)
- **Cambio (20 m.)**
  - ¿Qué transformación se necesita *para* el mundo? (En trío)
  - ¿*Dentro* de ti? (Solo)
  - ¿*Unos con otros*? (En pareja)
  - Puesta en común
- **300 palabras** La nueva cultura política significa... para mí, para nosotros, para todos nosotros (TODOS) - 15 m.
  - **Conceptualizando** la democracia participativa de desarrollo constructivista (Hilary) - 7 m.
  - **Darse cuenta y experimentar**: conmigo, con nosotros, con todos nosotros - 10 m





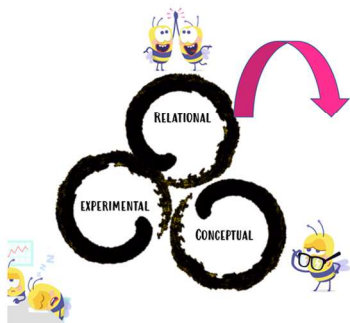
La sesión de hoy se basa en la idea de que transformar la cultura política es un reto complejo. Si no incidimos en la propia transformación, difícilmente transformaremos la cultura política de nuestro entorno. Y es que **transformar el entorno nos exige capacidades y actitudes de las que hoy por hoy carecemos.**



#### un espacio de valentía

- Perseguimos el propósito de encontrar lo que es bueno y óptimo también en el mundo de la política.
  - \* Muchas veces trabajamos en silencio, respiramos.
  - \* Mejor hablar con el corazón, con base en la experiencia. Nos gustan los ejemplos.
    - \* Trabajar la escucha de forma generosa.
- \* Seamos seres integrales para poner en valor cosas personales — no nos limitemos a asociar aquello que escuchamos al nombre de la persona.
  - Los espacios valientes no siempre son cómodos

Acción Investigación a través de la capacidad de transformación del grupo



Responder a la complejidad

Lineal – “hacer que suceda”

No lineal – “ayudar a que suceda”

Caótica – “dejar que suceda”



Nondek hasi nahi duguz? (The group transforms me, I transform the group, what shall we begin?)

4

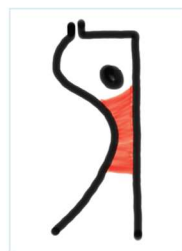
**Desarrollo constructivista:** 1) no solo respondemos a estímulos externos; 2) podemos desarrollar nuevas capacidades como adulto  
¿Cómo? Encendemos la cámara; creamos espacio con otros para lograr más. Por ejemplo, el trabajo de Anders



Esto va sobre mí



Somos una familia



Integrar lo femenino y lo masculino



Fomenta el crecimiento de los demás

Imágenes utilizadas con permiso de Chuck Palus, del Centro de Liderazgo Creativo



## Aprendizajes del experimento

Yo creo que para no hablar del «yo» muchas veces recurrimos a razones «macro» u «objetivas»: nos alejaremos del colectivo, carece de importancia, no es objetivo... Sin embargo, muchas veces no es más que el miedo que tenemos de hablar de nosotras mismas y de nuestras dimensiones subjetivas. Las transformaciones son abordadas por personas concretas. Nosotras. Cada una de nosotras. Considero que el ejercicio que hemos realizado llega al fondo de la transformación. He contribuido a la «humanización» del grupo, leyendo fragmentos de otros participantes. Me ha gustado mucho.

## Aprendizajes del experimento

También creo que es importante analizar la dimensión del yo en esa dinámica que busca construir un sujeto colectivo renovado. Para luchar contra los daños del individualismo necesitamos un comunitarismo fuerte, sin duda, pero la comunidad está formada por personas y el desarrollo del colectivo es insignificante si no conduce al desarrollo de las personas individuales.

## Aprendizajes del experimento

Casi todos nuestros estados mentales están determinados en gran parte por grupos sociales en los que nos integramos. Este ejercicio, al menos en mi caso, me ha servido para reflexionar sobre las conexiones de estas dos dimensiones del individuo, es decir, la individual y la colectiva.



- Deliberación
  - Conciencia
  - Aprendizaje
  - Narrativa
  - Conocimiento
  - Hacer
  - Pasos
  - Transformación
  - Acción
  - Desarrollo
  - Contribución
  - Voz
  - Influencia
  - El grupo
  - Personas
  - Nosotros
  - Los demás
  - Ecosistema
  - Formas Diversas
- Jerarquía
  - Ayudar
  - Dar
  - Ahora
  - Gobernanza
  - Proceso
  - Espacios

Para construir una nueva cultura política en Gipuzkoa, yo...

Para construir una nueva cultura política en Gipuzkoa, este grupo...

Para construir una nueva cultura política en Gipuzkoa, el ecosistema de políticas públicas...

## Evaluación y próxima sesión



Por favor, cumplimenta la ficha de evaluación, ya que nos resulta de gran ayuda para preparar las próximas sesiones



La próxima sesión tendrá lugar el 22 de marzo. Nos reuniremos con el resto de grupos para cerrar esta fase del Think Tank Etorbizuna Eraikiz (junio de 2020 – marzo de 2023).

## b. 25. Documento de trabajo

## THINK TANK

## GRUPO DE DELIBERACIÓN PARA LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

**25. Documento de trabajo****EXPERIMENTO DE LÓGICAS DE ACCIÓN:****RELATOS INDIVIDUALES Y ESTUDIOS DE GRUPO**

(22 de febrero de 2023)

**Introducción**

En la sesión del Grupo de Deliberación celebrada el 23 de marzo de 2022, se debatieron los vínculos entre la transformación individual (desarrollo personal), la transformación de los grupos y la transformación social a la hora de desarrollar una cultura política.

En dicha sesión, Hilary Bradbury expuso el marco de las lógicas de acción. Cinco de los miembros del grupo habían recurrido de antemano a este marco para reflexionar sobre su desarrollo, y también pudieron plantear su experiencia.

Del debate del grupo afloró una principal preocupación: ¿no reforzaría el desarrollo personal la tendencia al individualismo? Es decir, en un grupo que quiere abordar la nueva cultura política desde una perspectiva comunitaria, ¿hay que dar cabida al abordaje del desarrollo personal?

Para responder a estas dudas desde el estudio del grupo, se decidió realizar un breve experimento. A los cinco miembros que respondieron al interrogatorio se sumaron otros dos, por lo que estas siete personas han realizado el siguiente proceso:

- a) A través de la entrevista, cada participante ha preparado un breve relato en el que reflexiona sobre los resultados obtenidos en los cuestionarios, al tiempo que plantea cuál sería un paso adelante en su propio desarrollo. A continuación, recoge cómo afectaría este paso al grupo de deliberación. Por último, se describe el impacto que ejercería en el ecosistema de las políticas si el grupo de deliberación tomara conciencia de ello.

- b) Una vez que cada miembro hubo preparado su propio relato, se ha realizado una dinámica de grupo con Hilary Bradbury para acordar qué estudios se quieren llevar al grupo de deliberación

En este documento se recogen los siete relatos que se han generado.

### Relatos individuales

#### 1. El relato

**Hasta el momento**, he trabajado en la lógica de acción basada en la transformación. El efecto que ha tenido esta lógica de acción en Badalab y en el grupo de deliberación ha sido el de aumentar el **nivel de ambición**, es decir, fijar objetivos relativamente lejanos.

Ahora, **en mi camino de desarrollo**, siento especialmente la **necesidad de transferencia**. Es decir, he incorporado dosis de transformación en diferentes proyectos y ahora me gustaría ayudar a otras personas a desarrollar capacidades de transformación. Puede ser en Badalab, pero también en el *think tank*.

Veo dos maneras de hacer esa transferencia. La primera sería realizar un ejercicio con dos o tres personas que están iniciando este recorrido. Y la segunda, por su parte, en colaboración con personal investigador o cualquier otra persona que esté interesada en el tema, la de anotar mis aprendizajes. Sería muy gratificante si en el grupo de deliberación, en colaboración conmigo, una o varias personas tomaran conciencia de que tienen capacidades transformadoras y que es muy positivo desarrollarlas. Si yo cumpliera ese objetivo de transferencia, dichas personas asumirían objetivos más ambiciosos. Considero que esto sería un buen resultado de cara al equipo.

Si yo hiciera este ejercicio y el grupo leyera que lo que se ha hecho en Badalab con respecto de la gobernanza colaborativa y del reparto de poderes ha contribuido al *think tank*, **el grupo aprendería de la importancia de la ambición**. Daría a la ambición una función tractora en el proceso de transformación.

Si yo diera este paso y el equipo aumentara el nivel de ambición, **contribuiría a recuperar la importancia de la visión colectiva a largo plazo en el ecosistema**. Incluso en las dinámicas universales, incorporaría una mirada a largo plazo de nuestra visión como comunidad popular: ¿qué clase de pueblo queremos ser en este mundo global? En tanto que comunidad unida e innovadora, ¿cómo queremos afrontar los retos globales a los que se enfrenta el planeta?

## 2. El relato

Mi acción consiste en una lógica transformadora. Pero lo que me ocurre es que he alcanzado esta lógica de forma intuitiva y en procesos poco jerárquicos. No he experimentado las relaciones con la jerarquía propias de las lógicas de acción anteriores y me faltaría aprender de ello. A veces actúo de forma espontánea y siento que necesito más racionalidad, es decir, ordenar, desarrollar el autodomínio. Tengo que desarrollar la autoconciencia para que mi voz sea más eficaz en el grupo.

Y, para ello, necesito el *feedback* del equipo. Hoy en día, el impacto que ejerce esta situación en el equipo es que el grupo no puede recibir la aportación que yo pueda hacer desde esta lógica de acción, porque a mi voz le falta legitimidad en el grupo.

**Considero que, para dar un paso en mi desarrollo, necesitaría tomar conciencia en las interacciones.**

**Si yo diera este paso**, contribuiría a dar legitimidad a la voz de quienes no tienen jerarquía en el equipo, y con ello **el grupo ganaría en autenticidad**.

Los trabajos que no son verdaderos no transforman, mientras que una pequeña gestión que es verdadera puede impulsar una gran transformación. **Si conseguimos que este grupo sea más auténtico**, si realmente creemos en la gobernanza colaborativa, podremos ejercer un gran impacto. Estamos desmoralizados como sociedad, y este grupo basado en la gobernanza colaborativa **puede ayudar a superar esa desmoralización**.

## 3. El relato

Dentro de mi lógica de acción hasta ahora, he realizado un gran esfuerzo para cumplir los objetivos que nos habíamos marcado en el grupo y, para ello, me he dedicado a pasar a la acción. Para ello, es necesario pasar a la ejecución. Tanto mi implicación como esta actividad han influido en la capacidad del grupo para cumplir con sus objetivos operativos.

Por otro lado, en la lógica de acción actual, los aprendizajes extraídos del proceso deliberativo se manifiestan de diferentes maneras: por un lado, hay resultados tangibles (el conocimiento que hemos cocreado, los materiales que hemos creado, etc.) y, por otro lado, también reconozco ciertos intangibles, como emociones, tensiones, relaciones, etc. Como creo que su elaboración contribuiría a materializar el potencial del grupo, el hecho de compartir menos de lo que podíamos la visión hacia

ellos me ha generado cierta frustración. Creo que compartir dichos aspectos me ayudaría —y nos ayudaría— a vislumbrar los próximos pasos del equipo.

Los estudios realizados están actualizados, y yo estoy dispuesto a dar un paso más en mi lógica de acción, que tendrá implicaciones no solo en mí sino también en el equipo.

Dando estos pasos fielmente, veo un gran potencial para mí y para el equipo. **Mi siguiente paso sería tomarme un poco más de tiempo para reflexionar sobre el proceso, detenerme y buscar conscientemente el *feedback* de los demás.**

**Si yo actuara de esta manera**, en el grupo afloraríamos de forma más consciente el valor de varios resultados. No todos ponemos en valor los estudios y resultados que tenemos sobre la mesa, y, si lo hiciéramos, **el grupo sería más conscientemente transformador. Esto ayudaría a que el equipo actuara de forma más valiente.**

**Si este grupo fuera más conscientemente transformador y si actuara de forma más valiente**, habría un reconocimiento a los estudios sobre la puesta en práctica de procesos complejos como la gobernanza colaborativa. Tendríamos un proceso que tiene un recorrido, que incorpora una diversidad y que puede mostrar cómo ha tenido lugar la transformación interna. Esto permitiría poner sobre la mesa algunos elementos clave para pasar a la acción. Pasaríamos a ser un grupo de deliberación que reconoce los intangibles, los tangibles, las dificultades y las complejidades. Al hacer un reconocimiento sincero de las dificultades, **el ecosistema desarrollaría la valentía de empezar a hablar de este tipo de cosas, tales como las emociones, las inercias, las actitudes dominantes, incluso sobre menospreciar los diferentes saberes y sobre las transformaciones individuales.** Estos estudios, si se hacen de forma sincera, pueden servir de instrumento de transformación para otras personas.

#### **4. El relato**

Hacer este ejercicio me ha ayudado a ver que desde la puesta en marcha del *think tank* las perspectivas de las demás personas han contribuido a transformar las mías.

Supongo que mis puntos de vista también han influido en los de los demás miembros.

De cara al futuro, **en mi camino hacia el desarrollo, quiero trabajar esta permeabilidad de forma consciente.** Procuraré plantear mis aportaciones, pero sobre todo escuchar, reflexionar y aceptar las de los demás, observando la forma en que pueden contribuir a mi transformación individual. Porque, como dice una canción,

somos metamorfosis ambulantes, estamos cambiando constantemente (para ver la letra de la canción: <https://www.letras.com/paulinho-moska/802478/> ).

**El hecho de que trabaje la permeabilidad de forma consciente puede influir en la disposición de todas las personas de hacer lo propio en el grupo. Esto contribuiría a su consolidación, y el grupo se convertiría en más productivo e innovador.** Es decir, si todos estamos dispuestos a escuchar las ideas de los demás y a que éstas ejerzan influencia en nosotros, el grupo saldrá fortalecido.

**Si en nuestro grupo de deliberación nos hacemos más permeables, seremos capaces de trasladar esta permeabilidad a otros grupos de deliberación y, en consecuencia, al ecosistema de las políticas.** Esto consolidaría el ecosistema y lo haría más productivo e innovador. Este trabajo puede ser realizado en espacios como la sesión conjunta que hicimos en octubre. Los demás esperan nuestras aportaciones. El vínculo ahora no es tan íntimo, pero si abrimos canales de comunicación permanente y presencial, más allá de documentos y libros, se puede conseguir. Deberíamos abrir un canal y mantener dos o tres reuniones presenciales al año con dichos grupos para consolidar una comunidad de prácticas.

### **5. El relato**

**Para dar un paso al frente en mi proceso de desarrollo, me gustaría ponerme en el lugar de los demás más de lo que hago hoy. Es decir, empatizar más.** En general, nos toca adoptar decisiones difíciles, que afectan directamente a las personas; se trata de decisiones que no se pueden postergar y que deben ser adoptadas. Sin embargo, ejercen un gran impacto en muchas personas y hay que encontrar un punto de equilibrio entre la necesidad de la decisión, la justicia y la influencia que tiene en quienes pueden quedarse fuera como consecuencia de la decisión.

En el grupo de deliberación de la PGC no participamos todos al mismo nivel o con la misma intensidad, y participamos personas con diferentes tipos de conocimientos. **Si al dinamizar el grupo aumentara ese grado de empatía al que me refería anteriormente, todas las personas con diferentes tipos de conocimiento se sentirían más cómodas a la hora de hacer su aportación.**

Por otro lado, si en nuestro grupo de deliberación se recibieran aportaciones de más personas y quienes actualmente tienen un menor grado de participación pasaran a participar con más intensidad, **la aportación de este grupo al ecosistema** (otros grupos



de deliberación, el Laboratorio de Gobernanza, etc.) **sería más variada y, por tanto, más enriquecedora.**

#### **6. El relato**

En los espacios en los que he trabajado en los últimos años he tenido responsabilidades dentro de la jerarquía formal, y dicha jerarquía ha influido en las interacciones que he tenido con otras personas. A veces, incluso no habiendo jerarquía, mi convencimiento me lleva a exponer firmemente mis ideas. He marcado lo que hay que hacer desde ese lugar. Y creo que las demás personas también me ven desde esta posición. **Un siguiente paso en mi carrera puede ser cambiar este hecho, hacer y recibir aportaciones con menos influencia de la jerarquía,** aprender más de ello e ir incorporando las aportaciones de los demás a mis decisiones de otra manera. Si yo diera un primer paso en este sentido, influiría en el **equipo**. El trabajo conjunto sería **más compartido, con un mayor grado de cocreación.**

Si diéramos este paso como grupo, con un nivel de cocreación más alto, no sé cuál sería el impacto justo en el ecosistema, pero creo que **ejercería un efecto positivo.**

#### **7. El relato**

Hacer este ejercicio me ha dado libertad para empezar en el seno de este grupo por «mí» en primera persona, para después pensar en el grupo. En mi trabajo de facilitación mantengo mi mirada puesta en el grupo, e intento tejer la voz del grupo a partir de las aportaciones individuales de sus miembros. Con ello, hablo a menudo, pero hablar y explicar la propia posición no conceptos diferentes; en este proceso, he explicado muy poco mi propia posición. Veo mi aportación más en la forma que se ha dado a las voces de los demás miembros, pero no en la mía propia. En ocasiones, siento ganas de recurrir a mi voz, pero creo que no hacerlo también me da un espacio de comodidad/refugio, donde también me escondo. **Un siguiente paso en mi camino de desarrollo es el de adoptar roles que impliquen utilizar mi propia voz.**

**Si yo diera ese paso, de alguna manera el grupo ganaría a «una persona experta en procesos» y perdería a una simple facilitadora.** Quien ejerce la facilitación de procesos utiliza su conocimiento para la acción, y rara vez lo explica: no presenta nada sobre la epistemología, pero teje diferentes tipos de conocimiento; no pronuncia discursos en torno a la confianza, pero trabaja para generarla; no teoriza sobre la visión compartida, pero ayuda a los miembros del grupo a compartir sus puntos de

vista; no hace una presentación sobre el conflicto, pero canaliza de forma constructiva las tensiones existentes en él. Si yo trabajara mi propia voz con respecto de la epistemología, la confianza, la visión compartida o el conflicto, quizá ayudaría al grupo a tomar conciencia de forma más nítida, así como a explicitar y a compartir el trabajo que ha realizado.

**Si este grupo explicitara y compartiera mejor el trabajo que ha realizado, contribuiría a tomar conciencia sobre la necesidad que existe de transformar la cultura política dentro y fuera de Gipuzkoa, compartiendo aprendizajes útiles con otras personas o grupos que quieran dedicarse a esa transformación.**

## c. 26. Documento de trabajo

### THINK TANK

Proceso de deliberación sobre la nueva cultura política

26. Documento de trabajo

Capacidad de transformación del grupo de deliberación

entre el yo y el nosotros

(22 de febrero de 2022)

#### Introducción

El 22 de septiembre de 2021, el grupo de deliberación aprobó tres foros diferentes para aprender de la práctica del desarrollo de la nueva cultura política:

- Diputación Foral de Gipuzkoa: proyecto de transformación interna
- ArantzazuLab: Mapa de la Gobernanza en Gipuzkoa
- Grupo de Deliberación para la Nueva Cultura Política: proceso para reforzar la influencia del grupo en el ecosistema

En la sesión celebrada el 22 de febrero de 2023, Eider Mendoza dio cuenta del proceso de transformación interna llevado a cabo en la Diputación Foral de Gipuzkoa. A continuación, el grupo de deliberación concluyó el experimento realizado para trabajar las capacidades de transformación individuales y grupales.

Lo recogido en este documento de trabajo se compone de otras dos aportaciones:

- a) Documento de trabajo en el que se recogen las elaboraciones de los siete miembros que participaron en el experimento para combinar el desarrollo personal y grupal.
- b) Un vídeo sobre la antigua y nueva cultura política. Una vez leído el documento de trabajo, toma como base imágenes y fotografías enviadas por cada miembro del equipo de deliberación

Estos dos documentos complementarios también se han recogido en la página web del *think tank*.

#### Construcción gradual de la cultura política

En la sesión del 22 de febrero de 2023, tras el visionado del vídeo, el grupo realizó una puesta en común para componer tres frases:

- a) Para construir una nueva cultura política en Gipuzkoa, yo...
- b) Para construir una nueva cultura política en Gipuzkoa, este grupo...

- c) Para construir una nueva cultura política en Gipuzkoa, el ecosistema de políticas públicas...

El equipo recogió diferentes frases y, a continuación, las ordenó por prioridad.

En las tareas que realizar por cada miembro del grupo, se propusieron las siguientes

(por orden de preferencia):

- a) Tengo que promover proyectos incómodos (5)
- b) Tengo que actuar con honestidad (4)
- c) Tengo que transferir mi experiencia (3)
- d) Tengo que ayudar a transformar mi organización (2)
- e) Tengo que democratizar mis espacios (1)
- f) Tengo que adquirir y ampliar espacios y conversaciones que no siento como mías (1)
- g) Tengo que desarmar la lengua (1)
- h) Tengo que ser valiente, insolente.

El grupo recogió entre sus funciones las siguientes (por orden de preferencia):

- a) Este grupo debe difundir sus reflexiones y su experiencia de transformación de forma transparente, así como influir en otros grupos (7)
- b) Este grupo debe crear las condiciones para influir en las políticas públicas de las instituciones públicas (4)
- c) Este grupo debe atraer a agentes que ahora no están en el grupo (2)
- d) Este grupo debe seguir creciendo en colectividad (2)
- e) Este grupo debe tener en cuenta las necesidades de las entidades ajenas a él (1)
- f) Tenemos talento y recursos en el equipo, ahora tenemos que ser un motor eficiente (1)
- g) Este grupo debe trabajar/experimentar temas problemáticos pero importantes para nuestro territorio (1)
- h) Este equipo debe mantener la visión, el rumbo, la fuerza y la paciencia

En cuanto al ecosistema de las políticas públicas, salieron las siguientes frases (en orden de preferencia):

- a) Debe incidir en la capacidad de incorporar nuevas actitudes y formas en el ecosistema de las políticas públicas, así como en la valentía de llevarlas a la práctica (6)
- b) El ecosistema de políticas públicas debe promover y estabilizar las responsabilidades compartidas (4)
- c) El ecosistema de políticas públicas debe incorporar nuevos valores a la política (4)
- d) El ecosistema de políticas públicas debe reforzar su carácter comunitario (4)
- e) El ecosistema de políticas públicas debe actuar con ambición para acumular la mayor fuerza colectiva posible

- f) El ecosistema de políticas públicas debe elaborar un discurso sólido y ganar consistencia para competir con el antiguo discurso (2)
- g) El ecosistema de políticas públicas debe poner en práctica enfoques más amplios

## **La construcción de la nueva cultura política en la interacción de los diferentes niveles**

Combinando las cuatro frases por defecto del grupo en cada apartado, se pueden completar, entre otras, las siguientes cuatro frases.

**Yo** tengo que promover proyectos incómodos, para que **este grupo** amplíe sus reflexiones y su experiencia de transformación de forma transparente, desarrollando la capacidad y la valentía de interiorizar nuevas actitudes y modos en el **ecosistema de las políticas públicas**.

**Yo** tengo que actuar con honestidad, para que **este grupo** atraiga a agentes que ahora no están en él, fomentando y estabilizando responsabilidades compartidas en el **ecosistema de las políticas públicas**.

**Yo** tengo que transferir mi experiencia, para que **este grupo** cree condiciones para influir en las instituciones públicas, incorporando nuevos valores en el **ecosistema de las políticas públicas** y en la política.

**Yo** tengo que ayudar a transformar mi organización, para que **este grupo** siga creciendo de forma colectiva, reforzando su carácter comunitario en el **ecosistema de políticas públicas**.