

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre la nueva cultura política: Documento de trabajo nº 16

LOS TRES PROYECTOS DE LA NUEVA FASE: ¿QUÉ HEMOS APRENDIDO DE LA EXPERIENCIA DE LE 27en REGIÓN?

(24 de noviembre de 2021)

Introducción

Este documento de trabajo es el tercero de los documentos de la fase 2021-2023 y recoge las reflexiones realizadas por el grupo de deliberación el 24 de noviembre de 2021 tras analizar la experiencia de Le 27en Region y un trabajo en torno a esas reflexiones.

Desde el punto de vista metodológico, en esta sesión se puso el foco en aprender de experiencias externas, como parte de los esfuerzos realizados en algunas sesiones anteriores para aprender de las aportaciones de los expertos, los marcos y los conceptos.

Los comentarios de la sesión están recogidos en la memoria, por lo que no se repiten en este documento. No obstante, para los lectores que no estuvieron en la sesión, es conveniente disponer de una memoria para la lectura de este documento de trabajo.

Tras escuchar la presentación del ponente Stephane Vincent, los miembros del grupo compartieron los aprendizajes que les parecían más interesantes para los tres proyectos que se han propuesto en esta fase. Estos tres proyectos fueron presentados en el Documento de Trabajo nº 14 y se titulan:

- Proceso de transformación interna de la DFG
- Proceso de mapeo territorial
- Influencia del grupo de reflexión en el territorio

En los siguientes apartados se exponen las aportaciones recibidas para cada uno de estos proyectos, con el fin de realizar una síntesis al final de ellos.

APRENDIZAJES DE INTERÉS PARA LA TRANSFORMACIÓN INTERNA DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA

a) DEFINICIÓN DE GRUPOS/ESPACIOS ADECUADOS (17)

El elemento más recogido en las aportaciones es la necesidad de definir los grupos o espacios adecuados, trabajando además la forma de atraer a las personas a estos espacios y cómo implicarlas. Se habla de encontrar voluntarios y del papel de los funcionarios embajadores, así como de la necesidad de superar los silos a la hora de trabajar.

- Hay que crear estructuras administrativas/grupos humanos adecuados: ¿cuál es el equivalente del laboratorio que se ha mencionado en el caso nuestro?

- Simular en 1,5 años el proceso de tener un laboratorio dentro del gobierno (formar e implicar un grupo heterogéneo, voluntarios / formación en acciones / enfoque multidisciplinario)
- Proyectar un equipo dentro de la DFG en el que no se trabaje solo un proyecto actual, sino que se encargue de la transformación de la administración
- Dentro de casa un laboratorio, ¿cuál es? ¿Qué relación tiene con el think tank?

- Búsqueda, formación e implicación del voluntariado
- Hay que hacer un trabajo especial en materia de recursos humanos y personal
- Técnicos, funcionarios implicados en el proceso
- Desde dentro de la organización, la disponibilidad de los agentes debe ser real
- Confianza
- Elaboración de la confianza en el marco de los grupos humanos

- Los funcionarios embajadores me han parecido interesantes, es una persona de referente
- La labor de los funcionarios embajadores, conocimientos necesarios para interactuar

- La superación de los silos es importante. Es necesario un sistema que lo haga, la visión sistémica
- Complementar disciplinas múltiples
- Los equipos necesitan diversidad
- Superación de la lógica de los silos e interiorización del sistema único
- Implicar a los futuros usuarios

b) METODOLOGÍA DEL TRABAJO (10)

También se han realizado numerosas aportaciones en torno a la metodología de trabajo. Además de subrayar la importancia de la experimentación y la reflexividad, se ha incidido en la importancia de aprender de la acción y de la experiencia, haciendo referencia también a la investigación acción. Asimismo, se ha mencionado la importancia de documentar el proceso.

- La experimentación como vía
- Espíritu de experimentación
- Trabajar la reflexividad, relacionar teoría y práctica
- Cuestionar es importante
- Se plantea el desarrollo del programa de investigación Ekintza (este se desarrolla en programas de utilidad para un mínimo de 3 y un máximo de 10 entidades locales)
- A través de la investigación acción, nosotros realizamos el proceso,

- De la planificación al pensamiento experimental, ensayo y error
- Desde una idea de excelencia a la práctica
- Aprender haciendo
- Prioridad en la documentación del proceso frente a la comunicación del trabajo realizado

c) PAPEL/DESARROLLO DEL ECOSISTEMA (9)

A pesar de la transformación interna de la DFG, también se ha mencionado mucho la importancia del ecosistema, proponiendo la colaboración de los ecosistemas internos y externos. Se menciona en especial al sector académico y los gobiernos locales como agentes. También se ha mencionado la importancia de los agentes dobles o que actúan en dos espacios del ecosistema, y la posibilidad de potenciarlo a través del webinar.

- Cooperación entre ecosistemas internos y externos
- Territorio, visión general
- Medio ambiente adecuado (apoyo del ecosistema)
- Integración en el ecosistema para evitar el aislamiento

- Hay que trabajar con diferentes agentes
- Colaboración con diferentes agentes: sector académico...
- Posibilidad de que el gobierno local sea socio de los laboratorios

- Se puede utilizar la organización de los webinarios para conseguir aliados
- Rol de agentes dobles, herramienta para trabajar de forma conjunta el servicio público y la innovación democrática

d) TIEMPO / PLAZOS DEL PROCESO (8)

Otro aprendizaje frecuentemente mencionado se refiere a la gestión de plazos y tiempos de los procesos de transformación. Lo que más se comenta es la importancia de entender que estos procesos son a largo plazo.

- El profundo cambio cultural es a largo plazo y escalado, hay que tenerlo claro
- Es un camino de larga distancia que hay que recorrer en equipo
- Gestión del tiempo: ¿son procesos demasiado largos? ¿Cuáles son las dificultades en torno a esto?
- La innovación metodológica lleva mucho tiempo
- Gestión adecuada del tiempo para trabajar la implicación temporal
- Situar la acción a realizar en esquemas a largo plazo
- Necesidad del tiempo que requiere el ensayo/error. ¿Cómo abordar el proceso en tiempos de crisis?
- Sostenibilidad

e) TRANSFORMACIÓN / RESULTADOS (6)

Junto con las apuestas a largo plazo, también se ha comentado la necesidad de entender bien la transformación, diciendo que necesitamos nuevas teorías de la transformación y buscar la transformación más allá de la excelencia. También se habla de las excesivas presiones para obtener resultados y de la importancia de gestionar las expectativas de los participantes.

- Hay que entender bien la necesidad de la transformación
- Necesitamos nuevas teorías de la transformación
- Incorporar nuevas teorías del cambio

- Trabajar la transformación más allá de la excelencia, preguntando por todo lo que hacemos, cuestionando
- Demasiada presión para obtener resultados
- La experiencia de “La Transfo”: ¿y las expectativas de los participantes? Muchas veces se produce la frustración por el hecho de “participar para nada”

f) PODER Y JERARQUÍAS (4)

Los participantes también han comentado la importancia de tener en cuenta el poder y las jerarquías.

- ¿Serán diferentes las jerarquías en Francia y aquí?
- Para la innovación de la gobernanza, además de empoderar a los trabajadores, es necesaria una transformación en el ámbito del poder
- No basta con empoderar a los funcionarios, también hay que empoderar y cambiar el poder
- Cambiar el poder y la forma en que se comparte o no

g) FORMACIÓN Y TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA DFG (4)

En la DFG se ha incidido en el interés de realizar procesos de formación y compartir el conocimiento existente.

- Hay que trabajar la transmisión. Si hay conocimiento dentro de casa (por ejemplo, se ha mencionado el conocimiento de Sebas y Ander y del laboratorio que tienen), ¿cómo incorporarlo al proceso? Debe gestionarse
- El laboratorio de desarrollo territorial ya tiene estudios en los temas que se han mencionado, ¿aprender de allí?
- Conviene impulsar la formación de políticos
- Formación de políticos en nuevos modelos de gobierno

h) IMPORTANCIA DE LOS PROYECTOS CONCRETOS (3)

Se comenta la importancia de trabajar sobre temas y proyectos concretos.

- Hay que materializar en proyectos concretos, pero hay que ver en una imagen más amplia, activar muchos proyectos, no uno solo
- Trabajar en casos específicos estableciendo procesos transversales de equipo

- Abordar temas concretos

i) ENTIDADES PÚBLICAS/ADMINISTRACIÓN (3)

También se han compartido estudios directamente relacionados con la institución y la administración pública.

- Crear requisitos, legislación interna, procedimientos para la Administración
- Propuesta de empoderamiento de las instituciones públicas desde la perspectiva de la innovación social
- Adaptación flexible de las legislaciones sobre rituales burocráticos (vs certeza jurídica)

j) UTILIZACIÓN DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTO DE SITUACIÓN (3)

Por otra parte, las consultas realizadas en el proyecto presentado también han suscitado interés.

- Se puede hacer una encuesta general en la DFG: ¿qué es Etorbizuna Eraikiz, ¿cómo lo ven los miembros de la DFG?
- Recogida de cuestionarios de información de modelos de gobernanza para facilitar la intervención con fines de aprendizaje
- Hacer encuestas a todos los miembros de la DFG

APRENDIZAJES DE INTERÉS PARA COLABORAR EN EL PROYECTO DE MAPEO

a) REVOLUCIÓN DEL ECOSISTEMA Y DESARROLLO DE LA COLABORACIÓN EN EL MISMO

En torno al ejercicio de mapeo se ha subrayado mucho la importancia de trabajar la participación, la responsabilidad compartida, la gobernanza, la acumulación de fuerzas. También han aflorado algunas dificultades que se observan a la hora de considerar la gobernanza como eje de este proceso. Por último, se ha destacado la importancia de diversos agentes, haciendo referencia a los agentes dobles y a los ayuntamientos, y se han compartido reflexiones en torno a la «propiedad» del proceso y a «hacer patria».

- Crear alianzas
- Corresponsabilidad
- La responsabilidad compartida es interesante
- Gobernanza sólida
- Un mapa es importante para acumular fuerzas
- La fracción del ecosistema nos facilitará el trabajo

- No entienden que la gobernanza es un problema, hacer el acercamiento de otra manera
- Este ejemplo ayuda a relacionar los problemas con el tema de la gobernanza y a entender cómo hacer el acercamiento
- Práctica comunitaria para diseñar nuevos modelos de gobernanza

- Dobles agentes + ecosistema
- ¿Cuál es la figura de los ayuntamientos en esta relación?
- La propiedad del proceso es de la financiación del proceso, no solo mapear Etorbizuna Eraikiz
- Buscar el vínculo con la sociedad civil, buscar nuevos vínculos en lo que nosotros llamamos *herrigintza* (hacer patria), normalizar este concepto.

b) METODOLOGÍA

También ha habido aportaciones sobre cómo se puede desarrollar el proceso de mapeo. Para ello se han visto los pasos propuestos en la presentación y el enfoque dinámico. Asimismo, se ha destacado la importancia de la documentación y sistematización y se ha mencionado la multidisciplinariedad, haciendo referencia especialmente a los papeles de los funcionarios, ArantzazuLab y la propia La 27en Región. También aquí se ha mencionado la importancia de trabajar en base a casos concretos.

- Los pasos del proceso pueden ser fuente de aprendizaje
- Algunos métodos, procesos de trabajo planteados [son interesantes]
- Innovación en la gobernanza: proceso de 3 pasos (recopilar datos, webinar, encuestas de participación, programas de investigación acción colaborativa)
- Tener un enfoque evolutivo para definir el enfoque del proyecto, un enfoque de proceso
- No trabajar con fotos estáticas, sino con dinámicas
- No podemos pretender pasar directamente de una situación de no colaboración a una de colaboración, la transformación hay que escalarla

- Trabajar el papel de la documentación y el relato, encontrar nuevas formas de comunicación
- Centrarse en la sistematización (excluyendo el marketing) para devolver la confianza y la credibilidad

- Será importante poner en común perfiles multidisciplinares en este proceso

- Ver a ArantzazuLab como un agente neutro puede reforzar el proceso
- Voluntad de implicación y renovación en los funcionarios
- Desarrollar la colaboración con La 27en Region para aprender de sus informes
- ¿Puede haber La 27en region en nuestro ecosistema? (cooperación internacional)

- Hay que ir a casos concretos y hacer un mapeo desde ellos
- Trabajar en proyectos concretos aumenta las posibilidades de materialización de resultados

- Utilización de técnicas diversas y metodologías cualitativas para el acceso a las narrativas y motivaciones de la ciudadanía
- El reto: trabajar el compromiso individual
- Trabajar la confianza y la credibilidad para llevar a cabo la transformación también dentro de la casa

APRENDIZAJES INTERSANTES PARA REFORZAR EL PAPEL DE CADA PARTICIPANTE EN EL ECOSISTEMA Y LAS INSTITUCIONES DE CADA PARTICIPANTE

RESULTADOS

Conviene clarificar los resultados que esperamos de este proceso, como resultado se propone crear una red Etorbizuna Eraikiz.

- Resultados = prueba, ¿qué son los resultados? ¿Cómo las medimos?
- Crear una red de Etorbizuna Eraikiz, a modo de paraguas

PARTICIPANTES Y CARÁCTER COMUNITARIO

Se hace referencia a la incorporación de nuevas personas, mencionando la multidisciplinariedad y las personas clave, así como la necesidad de profundizar en el papel de los centros que participan en la actualidad. A la hora de hacer esto, el compromiso individual y el nivel colectivo serán importantes.

- Perfiles interdisciplinarios
- Quizás traer otros perfiles a los grupos
- Idea general: incorporar personas clave por capacidad de conexión, interés, motivación, puesto...
- ¿Dónde creamos el carácter comunitario?
- Trabajar más a fondo la conexión entre el think tank y los centros de investigación-experimentación: ALC, ArantzazuLab, Badalab, Sinnergias, Orkestra, Deusto, MU, UPV ... ¿Qué papel tenemos en el ecosistema?
- El principal reto es trabajar el compromiso individual
- El colectivo es fundamental en nuestro trabajo

METODOLOGÍA

La elaboración de la metodología se ha explicado como un proceso a largo plazo, preguntándonos si nosotros también podemos tomarnos tiempo para ello. Se ha mencionado la importancia de la experimentación. También se ha reflexionado sobre la documentación, cuestionando su relación con la comunicación. Se ha incidido en las conexiones, en trabajar la formación y, de nuevo, en trabajar con proyectos concretos.

- De 2008 a 2014 estuvieron afinando la metodología. ¿Podemos hacer algo así nosotros también?
- Tener en cuenta el elemento del tiempo

- De la planificación al ensayo/error
- Lugar neutro para la experimentación
- Experimentación y lógica del cambio con inteligencia personal (funcionario) y colectiva
- Documentar vs comunicar
- Documentación, blogs, manuales
- Aumentar conexiones, enlaces
- Formación y capacitación
- Generar capacidades para rescatar resultados concretos de proyectos concretos

SÍNTESIS

Las propuestas anteriores se han sintetizado en forma de preguntas al participante del grupo de deliberación que se ha encargado de facilitar cada proyecto, con la intención de ir respondiendo estas preguntas a lo largo de las sesiones.

Al elaborar la síntesis, se han contrastado las aportaciones de la sesión con las de la sesión anterior (ver documento de trabajo nº 15), ya que algunas se han repetido.

Al responsable de facilitar la transformación interna en la Diputación Foral de Gipuzkoa:

- a) ¿Cuál es la **estructura/espacio/colectividad estable** que trabajará la transformación interna en el seno de la DFG (a largo plazo)?
- b) ¿Cómo es la **diversidad** en este espacio? (políticos/técnicos, personas de diferentes ámbitos, de dentro/fuera de la DFG)
- c) ¿Has pensado en el papel de **funcionario embajador**?
- d) ¿Cuál es el **proyecto concreto** que vas a aportar a la deliberación a corto plazo?
- e) ¿Cuáles son los **resultados concretos** que esperas de este proyecto?
- f) ¿Cómo y cuándo pueden incorporarse los siguientes resultados a la **legislación/procedimientos internos**?
- g) ¿Cuál es el papel que ves para nosotros en este proyecto como agentes del **ecosistema** del proceso deliberativo?

Al responsable de facilitar el proyecto de mapeo:

- a) Más allá de elaborar el mapa, ¿cómo van a surgir las **asociaciones, la corresponsabilidad, más allá de la financiación de la propiedad, la gobernanza sólida**?
- b) ¿Cuáles serán los **pasos concretos** (enfoque dinámico) para el desarrollo del proyecto?
- c) ¿Cómo se trabajará **la documentación, la sistematización y el relato**?
- d) ¿Cuál es el **papel de los ayuntamientos** en este proyecto?

- e) ¿Ha pensado en el **papel de doble agente**?
- f) ¿Llegará este proyecto a la **sociedad civil**? ¿Cómo?

Al equipo de reflexión y al responsable de facilitar su fortalecimiento:

- a) ¿Qué entendemos por **resultado** de este proceso?
- b) ¿Cómo vamos a formar el grupo con **diferentes disciplinas, con personas clave**?
- c) ¿Cuál es el papel de ALC, ArantzazuLab, Badalab, Sinnergiak, Orkestra, Deusto, MU o UPV en el ecosistema?
- d) ¿Cómo vamos a trabajar el **compromiso individual** y la conciliación de la dimensión **colectiva**?
- e) ¿Cómo podemos mejorar la **documentación y la comunicación** de nuestro trabajo (blogs, manuales)?
- f) ¿Qué **objetivos concretos** ponemos a nuestro trabajo hasta 2023?

ETORKIZUNA
ERAIKIZ



GIPUZKOA
ETORKIZUNA
ORAIN