



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

NUEVA CULTURA POLÍTICA
MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 15.

24/11/2021

Contenido

1. Programa	3
2. Lista de asistentes	3
3. Bienvenida	4
4. Presentación de Stéphane Vincent sobre La 27e Région	10
5. Dinámica grupal	19
6. Valoración y finalización	23
7. Anexos	25
a. Presentación utilizada en la sesión	25
b. Documento de trabajo nº 16	40
c. Programa de la sesión	50

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

24 de noviembre de 2021, 17.00 a 19.00

1. Programa

Tema	Responsable
Bienvenida	Miren Larrea, Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad
Presentación	Stéphane Vincent, La 27e Région
Dinámica grupal	Miren Larrea, Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad
Cierre de la sesión	Miren Larrea, Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad

2. Asisten:

1. Xabier Barandiaran. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
2. Ander Arzelus. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
3. Sebastián Zurutuza. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
4. Ion Muñoa. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
5. Mikel Pagola. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
6. Itziar Eizagirre. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
7. Julen Cocho. **Diputación Foral de Gipuzkoa**
8. Asier Lakidain. **Sinergias**
9. Mikel Irizar. **Eusko Ikaskuntza**
10. Naiara Goia. **Laboratorio de Innovación Social Arantzazu**
11. Gorka Espiau. **Agirre Lehendakaria Center**
12. Miren Larrea. **Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad**
13. Eva Sánchez. **Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad**
14. Mikel Gaztañaga. **Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad**

3. Bienvenida

Inicia la sesión la facilitadora de Orkestra. *«Buenos días a todos. Gracias por venir. La presentación de hoy va a ser en inglés. Por ello, habrá un servicio de traducción. La presentación de la sesión de hoy la tenía que hacer la Diputada de Gobernanza, pero no ha podido venir, así que la haré yo. Sin embargo, la Diputada de Gobernanza ha pedido que se grabe la sesión. De hecho, tiene intención de trabajar el tema que vamos a tratar, de modo que, a la hora de hacer propuestas, actuaremos como si estuviera ella aquí».* La facilitadora de Orkestra comenta que hay un nuevo miembro en el Think Tank. Va a ser el investigador de Etorkizuna Eraikiz.

Se presenta al investigador de Etorkizuna Eraikiz. *«Mi campo de conocimiento es la ciencia política. Me dedicaré a investigar en el proyecto Etorkizuna Eraikiz».*

Vuelve a tomar la palabra la facilitadora de Orkestra. *«Gracias por presentarte. A partir de ahora te irás integrando en el proyecto, no te preocupes. Pero, como decíamos, tendremos un nuevo compañero en este grupo de deliberación. Bueno, como he dicho, hoy la presentación la haré yo. En primer lugar, se hará una introducción de la sesión. Luego, os explicaremos el proceso que realizamos ECO6 y yo entre sesiones. Por otro lado, hoy Stéphane Vincent tiene que hacer la presentación. Lo vemos en la pequeña pantalla. Vincent está siguiendo la sesión. De hecho, hay un servicio de traducción y él entiende bien lo que decimos. A continuación, al hilo de comentado en la presentación, trataremos el tema en los grupos. Por último, tendremos un plenario en el que Stéphane Vincent responderá a las dudas y preguntas que hayan podido surgir en la sesión».*

La facilitadora de Orkestra dice lo siguiente: *«en las evaluaciones que se hicieron en la sesión anterior, se menciona que os gustó el resumen de 20 minutos que hizo María José Canel. Es un ejercicio para recoger las aportaciones que se hacen y situar la propia sesión en el proceso. En relación con esto, nosotras planteamos la siguiente pregunta: ¿hacemos nosotras algo así? Es cierto que nosotras hacemos un ejercicio de síntesis o encuadramiento en los documentos de trabajo. Sin embargo, sospechábamos que los*

participantes no leían los documentos de trabajo. Creemos que está bien entender el proceso que se hace de una a otra sesión. Por ello, una de las decisiones que hemos tomado es la siguiente: al inicio de las sesiones haremos un resumen del documento de trabajo. Os daréis cuenta de que se recogen las ideas y propuestas que aportáis. Hoy no vamos a hacer ese resumen. De hecho, en el último documento de trabajo se recoge la síntesis final que hizo María José Canel o las ideas que expuso, por lo que se os haría repetitivo. Pero, a partir de ahora, nos tomaremos un tiempo para hacer ese resumen al comienzo de la sesión».

La facilitadora de Orkestra dice que «me gustaría que me explicaran cómo estamos en el proceso, es decir, en qué momento estamos. Hemos hecho un cambio en la metodología. En la metodología actual ponemos la acción en el centro. En este momento estamos creando o construyendo las condiciones para la acción. El objetivo de la sesión de hoy, en este sentido, es sentar las bases para la acción. Recordad que este grupo ha definido 3 acciones».

Toma la palabra ECO6. «Hoy tenemos con nosotros a Stéphane Vincent, fundador y director de La 27e Region. Así que, Stéphane, bienvenido y gracias por estar aquí hoy. Aunque luego él explicará qué es La 27e Région, yo haré una introducción. La 27e Région se define como un laboratorio de transformación pública. Es una asociación independiente que propone un espacio multidisciplinar, reflexivo y experimental con el objetivo de definir los futuros deseables de la función pública. Prueban con las administraciones servicios, herramientas, metodologías y formas de organización nuevas. Ya llevan 10 años trabajando. Con el objetivo de experimentar, moviliza equipos multidisciplinarios: diseñadores, personas de ciencias sociales, etc. Antes no lo he dicho, pero esta organización es francesa. De alguna manera, esta organización puede ser clasificada como homóloga de Arantzazu Lab. Somos dos organizaciones con muchas sinergias. Hemos empezado nuestra actividad de su mano, por ejemplo. Como dice Stéphan, ya es hora de empezar a vincular laboratorios, organizaciones o grupos del sur de Europa. Porque siempre miramos a los países del norte (Escandinavia, Canadá, etc.), pero ya es hora de poner en valor lo que se hace aquí y crear vínculos entre las organizaciones que hay aquí. Es decir, empezar a situarse sin complejos.

ECO6 señala que el trabajo de La 27e Région es doble: *«por un lado, realiza programas de investigación acción para el diseño de políticas públicas y presenta nuevas metodologías para su implementación. Por otro lado, también podemos decir que es un espacio de iniciativa para el fomento de redes o intercambios de conocimiento entre sectores públicos. Ahora, ¿por qué esta organización es interesante para nosotros? ¿Por qué invitamos a Stéphane? ¿Por qué creemos que puede ser interesante para este think tank? Por un lado, creemos que está directamente relacionado con los temas y contenidos que se tratan en este think tank. Por otro lado, ellos tienen 10 años de recorrido. Y su experiencia está directamente relacionada con nuestros proyectos. Por ejemplo, está muy relacionada con el proyecto que tiene que hacer la Diputada de Gobernanza. También se puede decir que está muy relacionado con el ejercicio de mapeo que tiene que hacer Arantzazu Lab, y con el tercer proyecto. Además, estamos trabajando estos proyectos a través de la investigación acción. Así pues, en La 27e Région han abordado estos tres tipos de acciones. Por todo ello, creemos que este programa es interesante para nosotros. Queremos saber cómo incorporan la investigación acción a sus programas».*

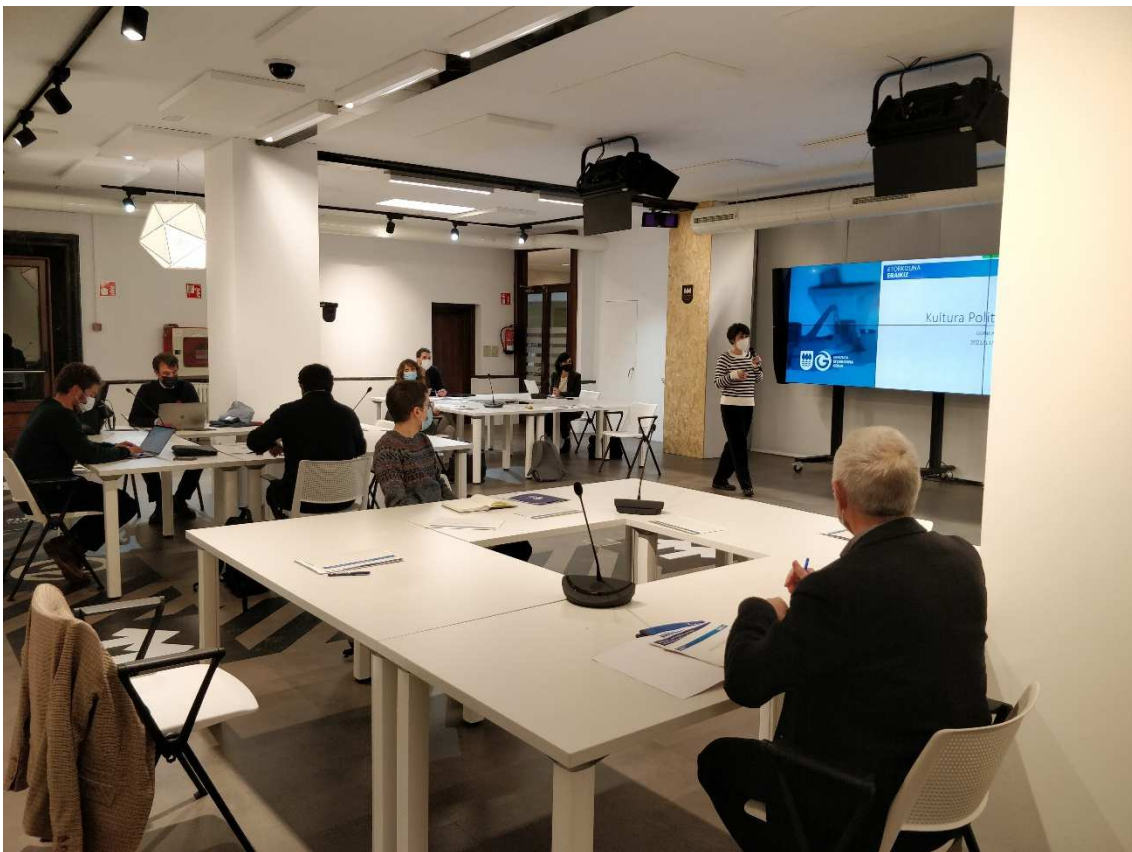
ECO6 menciona que La 27e Région está creando capacidades de transformación dentro de los gobiernos. *«Desde el inicio de su actuación se ha planteado una serie de preguntas: ¿qué es una nueva cultura política? ¿Cómo desarrollar las capacidades? Esas han sido las preguntas de esta organización. Como se ve, las preguntas que aparecen en el proyecto de la Diputada de Gobernanza son similares. Durante todos estos años, esta organización ha sido consciente de que, si se quiere implantar una nueva cultura política, también hay que incidir en los modelos de gobernanza. Tanto hacia dentro como hacia fuera. Para hacer frente a este reto ponen en marcha un programa específico: es un programa para trabajar las formas de relación entre el Gobierno y la ciudadanía. Y esto tiene que ver con nuestra segunda acción. Además, han visto que los liderazgos, potencialidades o cualidades de los políticos deben renovarse. Es decir, deben adaptarse».*

Continúa ECO6 diciendo que *«dicho todo esto, creemos que lo que hace La 27e Région está perfectamente alineado con lo que nosotros hacemos aquí. Por ello, creíamos que sería interesante escuchar la presentación de esta organización. Además, ese recorrido que nosotros ahora estamos a punto de iniciar ellos lo llevan haciendo durante mucho tiempo. Creemos que tenemos mucho que aprender, tanto en el proyecto de transformación de la administración como en el de repensar un modelo de gobernanza con la sociedad. Además, realizan su actividad a través de la investigación acción. Por lo tanto, creemos que es muy interesante para nosotros. De hecho, antes de esta reunión deliberativa, cuando preparábamos esta sesión, le explicamos a Stéphan el momento de nuestro proceso y las líneas de trabajo en las que estamos trabajando. El objetivo era adaptar su presentación a nuestra situación. Le hicimos 3 preguntas específicas. Las preguntas son: 1- ¿Cómo podemos poner en común servicios, grupos o departamentos que han estado dándose la espalda? 2- ¿Cuáles son los retos que os habéis encontrado para desarrollar una gobernanza colaborativa entre las instituciones públicas y la sociedad civil? 3- ¿Cómo combináis vuestra acción en el ámbito de la investigación con lo que aporta el conocimiento de los expertos externos y los participantes de los proyectos? En la presentación, Stéphane Vincent tratará de responder a estas preguntas. Por lo tanto, creemos que será interesante la presentación. Yo creo que he dicho todo lo que tenía que decir».*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *«Expondré brevemente los tres proyectos citados. Yo creo que os hemos situado con esas preguntas, que dejan ver cuáles son nuestras dudas, pero, por si acaso, a modo de recordatorio. En primer lugar, está el proyecto orientado al cambio en la administración. Esto sería hacer un proceso de cambio dentro de la Diputación. A veces se ha mencionado la formación, otras veces se ha dicho que puede ser un proceso de otra manera. No hay que olvidar que estamos poniendo las bases del proceso. Es decir, todavía quedan muchas cosas por decidir. Este grupo de deliberación debe ayudar en la toma de estas decisiones. En torno a este proyecto ha habido algunas reflexiones. Por ejemplo, ¿qué vínculos puede tener este proyecto con otros proyectos de la Diputación? Por ello, hemos decidido sentar en cada mesa a alguien de la Diputación, para que los demás entiendan también el proceso. De*

la presentación que hace Stéphan habrá que recoger ideas interesantes y tratar de relacionarlas con este proyecto de la Diputación».

Toma la palabra ECO6. «Gran parte de la presentación se centrará en la transformación de la administración. Es decir, profundizará más en el primer proyecto, el de la Diputada de Gobernanza. En la presentación se ofrecerán más detalles. También se aportarán algunas ideas sobre los otros proyectos, pero serán más generales. Quiero recordaros que el segundo proyecto, el de Arantzazu Lab, será un proyecto dinámico. Una pequeña explicación: no será un mapeo estático, sino un mapa que irá cambiando con el tiempo. Es decir, dinámico. Hemos hecho un primer mapeo en el que hemos marcado una serie de prioridades. El Lehendakari Agirre Center nos acompañará en este proceso. También lo relacionamos con un trabajo que ha hecho Globernance con Udal Etorkizuna Eraikiz. Los detalles de este proyecto los expondré en la próxima sesión del think tank, en enero».



Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. Yo os daré una explicación sobre el tercer proyecto. Hoy también hablaremos de investigación acción. El estudio de la acción exige

que los que participamos en la deliberación seamos dueños del problema. Nosotros participamos en esta deliberación porque estamos en el ecosistema de la política. El objetivo de este think tank es influir en el ecosistema político. Es decir, transformar. De ahí que todo esto tenga sentido desde el punto de vista de la investigación acción. Los diferentes actores que estamos aquí tenemos que abordar el problema y estar dispuestos a hacer transformaciones en nosotros como partícipes del ecosistema. Por ello, con la presentación de hoy no solo debemos pensar en el primer y segundo proyecto. Nosotros, como actores del ecosistema, tenemos que pensar cómo debemos cambiar. La dinámica de hoy será vincular la presentación de Stéphan a los tres proyectos. Se os ha repartido una tabla. En ella iréis incorporando las ideas que os surjan en la presentación. Luego, cuando os pongáis por grupos, tendréis la oportunidad de compartir las ideas escritas. Se trata de impulsar un debate. Posteriormente, en el plenario, se pondrán en común las ideas extraídas en los grupos».

La facilitadora de Orkestra comenta que *«a partir de ahora vamos a hacer un resumen del proceso al inicio de la sesión. Hemos visto esa necesidad, porque muchas veces perder la línea del proceso es fácil. Nosotras trabajamos con este tema entre una reunión de deliberación y otra, por eso entendemos el proceso en sí mismo. O, al menos, no nos cuesta tanto seguirlo. Vosotros, en cambio, tenéis más probabilidades de perderos de una sesión a otra. Por ello, hemos pensado hacer un resumen al inicio de la sesión, para entender mejor el proceso».*

Toma la palabra ECO6. *«Está muy bien hacer estos resúmenes, pero creo que hoy lo hemos hecho demasiado largo, creo que nos hemos pasado de tiempo».*

La facilitadora de Orkestra, por el contrario, dice que *«yo creo que es importante tomarse un tiempo. En la sesión de María José Canel se vio claramente que los participantes ven bien el hecho de tomarse unos 20 minutos para explicar el proceso. Para tener una idea general del proceso es imprescindible. Nosotras lo explicamos muchas veces con prisas, pero creo que tomarse 20 minutos está bien. Además, los participantes habéis manifestado esta necesidad. No sé si tenéis preguntas. Si no, empezaremos con la presentación. Muchas gracias».*

4. Presentación de Stéphane Vincent sobre La 27e Région

Stéphane Vincent toma la palabra y arranca su presentación. *«Buenas tardes a todos y gracias por la invitación. Me gustaría estar cara a cara con ustedes, pero no he podido, de modo que mi presentación será en línea y durará en torno a los 30 minutos. Mi nombre es Stéphane Vincent y soy cofundador y director de La 27e Région, una organización sin ánimo de lucro. Comparo nuestro trabajo con la fotografía que aparece en la primera diapositiva de la presentación (Diapositiva 1; Anexo a). Poco a poco, caminando, hacemos gobernanza y cambiamos las políticas públicas. No es una tarea fácil, hay muchas dificultades, pero es nuestra elección y estamos en ello. En nuestro recorrido hemos desarrollado varias herramientas, que explicaré en la presentación. Esta constará de tres apartados. En el primero hablaré sobre nuestra organización: quiénes somos, de dónde venimos, qué hacemos, etc. En este apartado diré algunas cosas sobre la investigación acción. Además, voy a estudiar dos casos. El primer caso se llama 'Lieux Communs'. El segundo, 'La Transfo'. Son dos casos interesantes. Se trabajan los dos ámbitos antes mencionados: el cambio interno y el externo».*

Webinarios, encuestas de participación,
programas de investigación-acción
colaborativa: creando vehículos para la
exploración de la transformación pública





Stéphane Vincent,
CEO, cofundador

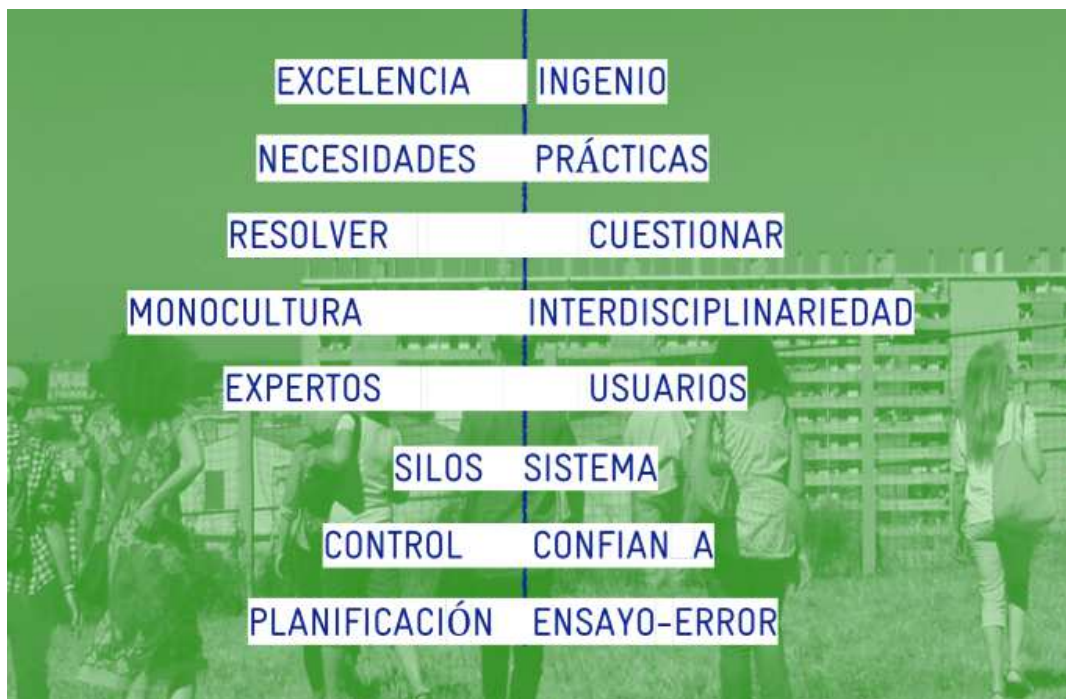
Nueva cultura política y gobernanza colaborativa,
Provincia de Gipuzkoa, 24 de noviembre.

Stéphane Vincent explica que *«primero haré una introducción. Como se ha dicho, La 27e Région es una organización sin ánimo de lucro. Nació en 2008 con la participación de la Asociación de Regiones francesas. Es un proyecto que algunas personas pensamos en su momento. Yo, antes de crear este proyecto, era funcionario. También he trabajado como consultor. A la Asociación de Regiones francesas le dijimos: «Falta un laboratorio social. Es verdad que había muchos think tank, pero creíamos que faltaba eso que se llama 'el think and do tank'. Es un laboratorio de transformación social y pública. La organización es multidisciplinar y está compuesta por 10 personas. Esto último fue un compromiso, porque los que nos financian no querían que nos convirtiéramos en un equipo demasiado grande. Sin embargo, una comunidad de 150 personas participa en la organización: son especialistas en urbanismo, humanidades, comunicación o diseño. La organización cuenta con un presupuesto de un millón de euros. Por otro lado, nuestra organización cuenta con diversos miembros: varios ayuntamientos, varios territorios y varias ciudades forman parte de ella. Para ser miembro, hay que pagar cinco mil euros al año. Sin embargo, también se puede ser miembro como persona física. En este caso hay que pagar 40 euros al año».*

Stéphane Vincent continúa con su presentación. *«En cuanto a la mirada de nuestra organización, reivindicamos una utopía concreta: cambiar las culturas políticas hegemónicas en el sector público. Esta es nuestra elección. Al principio propusimos un marco para este cambio. He aquí algunas ideas. Lo primero que hay que tener en cuenta es que en Francia -aunque Macron ha introducido algunos cambios- la cultura de los funcionarios es muy elitista. Así que nuestra idea es cuestionar esa excelencia: en vez de priorizar la excelencia, priorizar la creatividad, por ejemplo. Se propone una nueva cultura: en lugar de anteponer las necesidades, las respuestas, la 'monocultura', la opinión de los expertos, el control y la planificación, esta nueva cultura prima la práctica, la criticidad, el trabajo con enfoques transdisciplinarios, el trabajo con usuarios y ciudadanos, la visión sistémica, la confianza y el ensayo-error.*

«Impulsamos una nueva cultura política», asegura Stéphane Vincent. Queremos que haya algunos cambios en la Administración y para eso trabajamos. Ahora trabajamos con varias ideas: cómo cambiar el sistema de innovación, la presencia del patriarcado,

etc. Es decir, para resumir, queremos impulsar una nueva cultura política y para ello estamos impulsando algunos cambios en la administración. Aunque no mencione todos, he dicho los que son más importantes. Ahora, ¿cómo hacemos esto? Como decía, vamos paso a paso. Entendemos los cambios como un viaje. Como un viaje largo, mejor dicho. Además, muchas veces no está claro a dónde te lleva este viaje. Es decir, no es un viaje controlado.



Stéphane Vincent continúa con su presentación. «Expondré ahora los diferentes pasos que hemos dado desde nuestro nacimiento. De 2008 a 2014 estuvimos reflexionando y experimentando en torno a las metodologías de innovación. Hemos estado utilizando las metodologías aquí desarrolladas a diferentes niveles. Hemos trabajado con personas expertas en urbanismo, sociología o diseño mientras desarrollábamos esta metodología con diferentes ayuntamientos y gobiernos. No lo hemos hecho solos. Viendo que les gustaba lo que hacíamos a partir de 2014, muchos gobiernos nos pidieron desarrollar nuestra metodología y nuestro trabajo por su cuenta. Es decir, nos dijeron que querían que en sus gobiernos se creara una La 27e Région. Querían incorporar la innovación y el empoderamiento a sus gobiernos. Dudábamos de que ellos pudieran desarrollarlo. Trabajamos con 13 ayuntamientos y gobiernos en esta etapa. A partir de 2019, nuestra

organización tomó otro rumbo: hacia la nueva gobernanza o gobernanza innovadora. Nos dimos cuenta de que no basta con empoderar a los funcionarios, hay que cambiar las relaciones de poder. Lo primero que hay que hacer es analizar esas relaciones de poder: ¿el gobierno es jerárquico? ¿Escucha a los ciudadanos? ¿Está basado en la horizontalidad? A estas preguntas hay que responder.

Stéphane Vincent afirma lo siguiente: «Hemos hecho, pues, recorridos distintos. En total, tres: 2008-2014, 2014-2019, 2019-2021. Esta vez no sabemos hacia dónde vamos. ¿Cómo cambiamos de rumbo? ¿Cómo decidimos el cambio de rumbo? Es un proceso de 3 pasos. Escogeré un ejemplo, el de la innovación en la gobernanza. Empezamos en 2017 con un webinar en torno a la innovación en la gobernanza. En estos webinarios vemos hasta qué punto tiene interés la gente. Es decir, ¿interesa lo suficiente este tema? Si hay interés, damos el siguiente paso. A continuación, realizamos una encuesta participativa. En este caso realizamos dos encuestas, dentro del programa Erasmus +. Esto se hizo en 2018. Visitamos siete ciudades europeas: algunas ciudades británicas, Ámsterdam, Atenas, etc. En esos encuentros buscamos proyectos inspiradores en torno a la gobernanza. En la mayoría de los casos se trataba de proyectos entre el Gobierno y la ciudadanía. Y, si los participantes en estos proyectos están todavía más interesados en lo que han hecho, damos un paso más: se abre un proceso colaborativo basado en la investigación acción. Esto último se materializó en 2020. El orden que he expuesto no siempre se cumple. Muchas veces se hace primero la encuesta y luego el webinar, o se sigue otro orden, pero, más o menos, el orden del proceso suele ser este. Lo importante es crear una interacción entre los actores que participan en el proyecto».

Stéphane Vincent continúa con su presentación. «Os mostraré parte del webinar que hicimos en 2018 (Anexos a; diapositiva 12). Para verlo, sin más. En cuanto a las encuestas participativas (Anexos a); diapositiva 13), recogemos información e intentamos crear alianzas diferentes. Hicimos el trabajo con diferentes funcionarios. Citaré algunos de los proyectos realizados: 'Sonar: under the surface of public innovation', 'Enacting the commons', 'Embedded lawyers' y 'Neighborhood solidarities'. Y, como decíamos, cuando se quiere profundizar más, ponemos en marcha programas de investigación acción. Podríamos decir que ese es nuestro punto fuerte. Les explicaré cómo funciona. Nunca

trabajamos con un solo gobierno. Intentamos poner a trabajar en los procesos de 3 a 10 administraciones diferentes, y establecemos diversos roles: una parte independiente. En este caso, nosotros, La 27e Région. Nosotros somos la parte neutral. No somos asesores y tratamos de actuar con independencia. Por otro lado, un grupo de profesionales altamente cualificados y algunos funcionarios voluntarios. A esos funcionarios les llamamos embajadores. Son muy importantes. Podemos decir que llevar a cabo el proceso sin funcionarios resulta peligroso. La duración normal del proceso es de un año, aunque también podría ampliarse a cuatro años. El presupuesto oscila entre los 100.000 euros y los 3,6 millones de euros. El proceso de investigación se centra en la sociología, etnografía, diseño, urbanismo y otras disciplinas. Nuestro objetivo es trabajar con disciplinas poco habituales en la administración. Y, para terminar, nos centramos más en la documentación que en la comunicación. Es decir, no nos fijamos mucho en el marketing y ese tipo de cosas. Por ello, publicamos o subimos a Internet diversa documentación: videos, folletos, resúmenes, etc. Son contenidos que no se pagan. Es decir, gratuitos».

Stéphane Vincent pone varios ejemplos de lo que ha expuesto. «Nombraré algunos de esos proyectos. Por ejemplo, 'Territories en Residences'. Este es un proyecto que se realizó entre 2008 y 2016, sobre los retos en torno a las políticas públicas. El codiseño se realizó con varios actores. Uno de los objetivos, por ejemplo, era mejorar los servicios sanitarios. Otro proyecto fue 'La Transfo', que se realizó de 2014 a 2016 y de 2016 a 2020. En este proyecto contamos con el Ayuntamiento de París, el Gobierno occitano y otros gobiernos. El otro es el proyecto 'Les Eclaireurs', que se llevó a cabo entre 2016 y 2019. Era un proyecto que ayudaría a buscar horizontes deseables en el ámbito administrativo. Además, se han llevado a cabo proyectos como '(Dé)formations', 'Public Reflexes and Public Capacities' y 'Lieux Communs'. En ellos se trataron diversos temas: la resiliencia de los pequeños ayuntamientos y gobiernos durante la pandemia, la formación de los políticos, etc.».

Stéphane Vincent continúa con su presentación. «Para terminar, les explicaré dos casos: Lieux Communs y La Transfo. El primero es un programa para mejorar e impulsar las relaciones de agentes público-privados y de gobierno-ciudadanía. No sé si conocen la

teoría del Nobel Elinor Ostrom, una teoría que analiza la actitud de los gobiernos locales hacia los ciudadanos. Nuestra tesis es la siguiente: los ciudadanos, la gente corriente, cambia los servicios públicos en Europa. Como decíamos antes, visitamos varias ciudades europeas: Barcelona, Ámsterdam, Wigan, Bruselas, Atenas, etc. En estos viajes nos dimos cuenta de que la actitud y la relación de cada gobierno con los ciudadanos era diferente. En la ciudad de Gante, la relación del gobierno con los ciudadanos y otros agentes del territorio es muy interesante, por ejemplo. Podemos decir que han desarrollado algo nuevo. En Ámsterdam, por otro lado, la relación entre el ayuntamiento y los agentes sociales es diferente: nosotros la llamamos estrategia donut. En resumen, nos dimos cuenta de que en cada ciudad la relación entre el gobierno y los ciudadanos y otros agentes sociales era muy diferente».

Stéphane Vincent continúa con su presentación. «Después de conocer varias ciudades, volvimos a Francia con muchas ideas. Queríamos trabajar sobre las relaciones entre Gobierno y ciudadanía. Nos dimos cuenta de que muchos espacios y servicios podían mejorar si mejoraba la relación entre gobierno y ciudadanía. Pensábamos que también era posible crear nuevos espacios si mejoraba la relación entre gobierno y ciudadanía. Nos dimos cuenta de que había que impulsar una nueva gobernanza. También insistimos en que era necesaria la experimentación. Una de estas experimentaciones la realizamos en la ciudad de Sevrans. Allí había un problema de vivienda. Era imprescindible mejorar las relaciones entre los agentes privados y públicos. Nuestra elección fue proponer una nueva forma de gobernanza. Ir más allá de las relaciones público-privadas. Creíamos que había que desarrollar una responsabilidad compartida. El programa fue muy interesante. Sin embargo, fue un proceso muy complejo. La gobernanza es un tema muy complejo y difícil. Por eso, antes de empezar a hablar de gobernanza, intentamos identificar el problema y trabajar sobre él. Si empezamos por el problema ganaremos eficiencia. Sin embargo, estamos en una fase de experimentación».

Stéphane Vincent ha dicho que «hay otro programa: el proyecto La Transfo, que se desarrolló entre 2016 y 2020. Es un programa dirigido al cambio dentro de los gobiernos. Varios gobiernos nos pidieron que dentro de ellos querían desarrollar un laboratorio de ideas. Sin embargo, hay que tener cuidado con esto. De hecho, según un informe de la

Comisión Europea, la mitad de los laboratorios de ideas que surgen en el seno de los gobiernos no funcionan. La razón hay que buscarla en la centralización, la gobernanza vertical u otras características. Por ello, nos dimos cuenta de que teníamos que diseñar un nuevo protocolo para evitar ese fracaso. El proceso de creación de un laboratorio de ideas suele ser de un año. Hemos realizado varios procesos: París, Occitania, etc. En todos ellos el proceso fue muy similar. Lo primero que hacíamos era pedir una persona voluntaria entre los funcionarios. Destacaré algunas de las lecciones que aprendimos en estos procesos».

Stéphane Vincent comenta lo siguiente: «en primer lugar, el equipo tiene que ser plural. Este grupo de funcionarios que deben formarse no puede ser homogéneo. Es decir, debe haber hombres y mujeres por igual, personas que lleven mucho tiempo en el trabajo y personas que lleven poco tiempo... Es interesante que haya perfiles diferentes. El objetivo es que la diversidad esté representada. Además, estos funcionarios deben estar muy interesados en ese proceso de cambio. De hecho, se trabaja dos veces al mes, durante un año. En estos procesos la gente cambia. Es muy interesante. Los que están en el equipo de poder o de dirección, por ejemplo, cambian mucho. En el seno del proceso se generan muchos cambios. Hay personas que dejan su trabajo, o se van a otro trabajo. Por otro lado, muchas personas abandonan el proceso nada más comenzar. Por lo tanto, también hay diversidad en el desarrollo del proceso.

Stéphane Vincent menciona que «los equipos deben ser multidisciplinares. Las distintas disciplinas deben trabajar juntas, porque así se aprende. También nos hemos dado cuenta de la importancia del diseño y de la importancia de la experimentación y de la fórmula 'aprender haciendo'. Cuando empezamos a desarrollar una acción, no sabemos qué resultado obtendremos. Por ello, es muy importante el protocolo de acción y el tipo de contrato que se establece inicialmente. La fuente de financiación también es un elemento muy importante para nosotros: tratamos de tener diferentes fuentes de financiación. De hecho, cuando hay una única fuente de financiación, esa fuente (persona, organización, etc.) puede acabar monopolizando todo el proceso. Sin embargo, no tiene por qué proceder de dos fuentes completamente distintas. Por ejemplo, la fuente de financiación puede proceder de dos o tres departamentos de la

misma entidad. Además, algunos actores pueden presionar para obtener respuestas rápidas e interesadas, porque tienen otra cultura política y les cuesta entender los resultados de otra manera. Muchas veces los actores no saben qué tipo de trabajo hacemos. No saben si es una consultora o un equipo de investigadores. Por eso puede haber algunas confusiones».

Stéphane Vincent continúa con su presentación. «*En los procesos hemos tratado temas como la transición energética, la disminución de ciertos comportamientos reprobables, la participación ciudadana, etc. Lo que hemos aprendido es que hay que centrarse en el caso. Cada caso es diferente y cada caso debe ser tratado de manera diferente. Vamos aprendiendo a medida que vamos avanzando en el caso. Además, la protección del ecosistema es muy importante. Pero ¿cómo se consigue eso? Voy a dar algunas ideas para conseguirlo. Las redes y relaciones entre los laboratorios de ideas son muy importantes, por ejemplo. Creo que es sano y bueno competir un poco con otros laboratorios de innovación. Cabe destacar la importancia de las redes. Por otro lado, quiero subrayar la importancia de buscar agentes dobles en gobiernos y administraciones. ¿Qué es un agente doble? Además de un funcionario o un político, un agente doble es una persona que quiere participar en la innovación. Localizar a estas personas puede ser muy importante. En resumen, es imprescindible crear redes, personas adecuadas y relaciones. Pero, no nos podemos quedar solo en los casos y en la práctica. Es también muy importante reflexionar sobre el futuro del laboratorio de ideas. Y puede ser interesante que en estas reflexiones haya actores que participen en el futuro».*



Stéphane Vincent continúa con su presentación. *«Por último, les presentaré otro elemento que hemos aprendido en los procesos, un elemento relacionado con los tiempos de los procesos. Muchos funcionarios no suelen tener tiempo. Y, si tienen mucho tiempo, ¡cuidado! porque es posible que esa persona no sea la adecuada. Por ello, es importante tener en cuenta este elemento. La negociación del tiempo es muy importante. Habrá que negociar con los funcionarios sobre el tiempo. Otro elemento relacionado con esto es que el proceso muchas veces es largo. Por lo tanto, habrá que tener cuidado con el tiempo y las fuerzas que se inviertan a lo largo del proceso. En nuestro caso, por ejemplo, muchos funcionarios terminaron cansados en la recta final. Eso puede ser un riesgo. Es, por tanto, un elemento para tener en cuenta».*

Stéphane Vincent concluye con unas últimas palabras. *Para terminar con mi presentación, me gustaría decir que en nuestra página web hay mucha más información. Encontrarán varios documentos y en diferentes idiomas. Bueno, esto ha sido todo. Con esto doy por terminada mi presentación. Sé que me he alargado un poco, pero espero que les haya servido. Si hay alguna pregunta o duda, pregunten tranquilamente. Gracias por darme la oportunidad de hacer esta presentación. Muchas gracias».*

Toma la palabra ECO6. *«Gracias Stéphane Vincent por tu presentación. Ha sido muy interesante. Ahora, nos pondremos en grupos e intentaremos trasladar a nuestro caso lo que has expuesto. Al final, en el plenario, se explicará lo que se ha debatido en los grupos y nos gustaría que hicieras algunas aportaciones. Muchas gracias».*

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *Ahora tendréis entre 40 y 45 minutos para debatir en los grupos. Antes se os ha repartido una tabla. Compartid lo que habéis escrito en ella con los compañeros y luego elegid un portavoz. Lo que escribáis en las páginas se recogerá al final de la sesión. Tanto las páginas que habéis escrito individualmente, como las que habéis escrito en grupo. Muchas gracias».*

5. Dinámica grupal

Primer grupo:

El portavoz del primer grupo es ECO3. *«Nuestro equipo ha sido bastante caótico. Al comienzo de la presentación de Stéphan un participante se ha ido. Por otro lado, el investigador de Etorikizuna Eraikiz acaba de llegar de Londres y es novato en el proyecto. Por ello, hemos tenido que explicarle el proyecto. En cuanto a la presentación, comentamos en el grupo que nos ha gustado mucho. Creemos que ha expuesto ideas muy interesantes. Stéphan muestra y explica una tabla para distinguir la vieja y la nueva cultura política. Creemos que esa tabla es clave. Nos hemos sentido muy identificados con lo que se ha dicho en la presentación. En la exposición se mencionan algunas ideas interesantes: en lugar de planificación, se ha hablado de metodología ensayo-error; en lugar de expertos se ha hablado de personas activistas; hablar del sistema, en lugar de silos; mencionar la importancia de las preguntas, en lugar de respuestas sólidas. Todas esas ideas están en nuestro proyecto. Eso es más o menos lo que estamos haciendo.*

ECO3 dice que «*la explicación ha sido muy sistemática. Nosotros llevamos unos pocos años hablando o trabajando sobre estos temas. En el proyecto de Stéphan, en cambio, hay muchos años de experiencia. Por otra parte, se ha hablado sobre los agentes dobles. A nosotros ese concepto nos ha resultado muy interesante. Yo me considero uno de ellos. Nos ha parecido interesante hablar más de confianza que de control. Es una idea que aquí se ha comentado muchas veces. Pero ¿cómo surge esa confianza? Etorikizuna Eraikiz es un proyecto creado por la Diputación Foral de Gipuzkoa, por eso tiene credibilidad. El proyecto ha tratado de huir de una lógica (lógica de legislatura) de 4 años. Es decir, es un proyecto que se ha planteado a la larga. En definitiva, Etorikizuna Eraikiz es un proyecto territorial. La Diputación Foral de Gipuzkoa se ha ganado esa legitimidad. Por ello, podemos decir que hay confianza en la base del proyecto*».

ECO3 dice que «*también nos ha gustado mucho otra de las ideas que se han comentado: que el proceso cambia a las personas y viceversa. Por otro lado, hemos realizado una reflexión en torno a los agentes dobles a los que se ha hecho referencia. Nosotros, eso, lo relacionamos con el trabajo de los facilitadores. De hecho, estos facilitan procesos entre los diferentes intereses. Y eso nos parece muy interesante*».

Stéphane Vincent toma la palabra. «*El agente doble es un concepto que utilizamos a menudo, además desde el principio. Por otro lado, cuando nosotros hablamos de innovación social creemos que la innovación ya existe. Es decir, creemos que está ahí. En base a nuestra experiencia podemos decir que, en todas las organizaciones, incluidas las más burocráticas, hay personas que buscan la innovación y una nueva cultura. Estas personas no tienen por qué ser muy habladoras. O no tienen que estar explicitando esa idea. Muchas veces basta con tener esas ideas en la cabeza. Muchas veces estas personas esperan la iniciativa. Otras veces, en cambio, necesitan un empujón. En Canadá se han realizado varios estudios sobre este tema, que indican que esta primera semilla para la innovación existe en la mayoría de los casos. Pero no hay que seleccionar a estas personas desde fuera, sino que lo ideal es poner en marcha una serie de iniciativas en las que participen quienes quieran innovar. Creemos que quienes quieren innovar en las organizaciones normalmente esperan una señal*».

Stéphane Vincent menciona que *«las ganas de cambio se ven sobre todo en las generaciones jóvenes. Las nuevas generaciones ven en su conjunto el trabajo y el ser ciudadano. Hay un cambio de percepción. Además, creo que no hay que romperse la cabeza buscando personas que quieran innovar. Muchos no querrán innovar y los que quieren muchas veces esperan una señal. La mayoría de las organizaciones están llenas de personas que son innovadoras, pero no revelan su condición. Por ello, si las iniciativas se ponen en marcha, se encenderán las ganas de innovar de esas personas»*. Hace unas semanas se publicó un informe en Francia que decía lo siguiente: *‘En opinión del 80% de los funcionarios, el trabajo que realizan es una tontería’*. Es decir, creen que hacen trabajos que no tienen sentido. Este informe se basaba en las opiniones de unos 5000 funcionarios de diferentes lugares de Francia, de modo que capta bastante bien la imagen global. Por eso, el informe es importante. En relación con lo anterior, el 80 por ciento de ellos probablemente estén dispuestos a poner en marcha numerosas innovaciones. Seguramente buscan una nueva cultura política».

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra. *«Quiero pedir a los portavoces que expliquen muy brevemente su aportación. Es que no tenemos mucho tiempo. Basta con citar 3 ideas principales. También pediré a Stéphan que haga los comentarios que tenga que hacer en el plenario. Si no, no nos dará tiempo»*.

Segundo grupo:

El portavoz del segundo grupo es ECO12. *«Lo primero que tenemos que decir es que nos ha gustado mucho la presentación. Además, nos sentimos muy identificados con las ideas y el espíritu que ha expuesto. Creemos que lo que se ha comentado en la exposición está muy relacionado con el trabajo que realizamos en el ecosistema de Etorbizuna Eraikiz. La primera idea a la que nos hemos referido es la siguiente: el establecimiento de una nueva cultura política es un cambio muy profundo. Hay que tener en cuenta que se trata de un proceso y no solo de una acción concreta. Tenemos que ser creativos. Otra de las ideas importantes que hemos mencionado es la necesidad de generar compromiso. Y, por último, en el ámbito metodológico, nos ha gustado la idea de la comunicación en lugar de la documentación, la idea de la comunicación corporativa.*

Creemos que es una aportación interesante. Otro de los temas que hemos hablado en el grupo es el de los resultados que generamos en el proceso. ¿Cómo los medimos? ¿Estos resultados demuestran su impacto? Estos han sido los temas que hemos planteado en el grupo. Muchas gracias».

Tercer grupo:

El portavoz del tercer grupo es ECO14. En nuestro grupo también han aparecido algunas ideas interesantes. En la presentación se ha hablado sobre el embajador. En Etorkizuna Eraikiz se habla más de la figura del facilitador. Por otro lado, en la presentación se ha hablado de la diversidad de grupos. Se mencionan los beneficios del enfoque multidisciplinar. Además, se menciona la tabla que se ha expuesto en la presentación. En esta tabla se contraponen varios elementos: en la vieja cultura se premiaba la excelencia; en la nueva cultura, en cambio, la formulación de preguntas. Asimismo, en la presentación se ha dicho que la mayoría de los problemas actuales son complejos. La actitud crítica ante la complejidad, es decir, la formulación de preguntas puede ser más efectiva que la presencia de personas de excelencia en diferentes disciplinas».

ECO14 menciona que «en el grupo se ha debatido sobre la responsabilidad compartida. Creemos que puede ser un concepto muy interesante. Por otro lado, otra de las ideas que se ha mencionado en el grupo es cómo relacionarse con la sociedad. En la presentación se ha insistido mucho en este tema y nosotros también creemos que es muy importante. Y, para terminar, comentamos en grupo la necesidad de contar con un paraguas que conecte y abarque todos los proyectos de Etorkizuna Eraikiz. Es decir, habrá que buscar vínculos y sinergias entre los diferentes proyectos, y creemos que el espacio para darles esos vínculos puede ser Etorkizuna Eraikiz».

Cuarto grupo:

El portavoz del cuarto grupo es ECO13. «Una de las ideas que se ha comentado en nuestro grupo son las encuestas que se han expuesto en la presentación. Se ha comentado que estos cuestionarios se integraban en el proceso. En este sentido, en la

Diputación Foral se reflexiona muchas veces: ¿qué piensan las personas que trabajan o participan en la Diputación sobre Etorkizuna Eraikiz? En este sentido, sería interesante realizar una consulta. De esta manera se sabría qué piensan las personas que trabajan en la Diputación. No sé exactamente qué departamento puede hacer ese trabajo, quizá el departamento de Estrategia, pero sería interesante trabajar con la información que se extrae de estos cuestionarios. Por otro lado, creemos que los cuestionarios mencionados pueden tener mucho que decir en el ejercicio de mapeo».

ECO13 ha dicho que «en la presentación también se ha hablado sobre la gobernanza colaborativa. Se ha comentado que esta gobernanza colaborativa se ha aplicado a varios proyectos a nivel europeo. También se menciona la necesidad de elaborar informes. En este sentido, hemos mencionado en el grupo que el papel del investigador de Etorkizuna Eraikiz puede ser importante».

La facilitadora de Orkestra cede la palabra a Stéphane Vincent. Los portavoces han hecho varias aportaciones. El objetivo de Plenario es que Stéphane Vicente haga algunas reflexiones sobre estas ideas. El programa terminará con las aportaciones de Stéphane Vincent.

6. Valoración y finalización

Stéphane Vincent toma la palabra. «Todas las intervenciones han sido muy interesantes. Me gustaría darles un consejo para terminar. A la hora de trabajar con funcionarios, conviene empezar por conceptos como innovación. De hecho, de lo contrario pueden producirse ciertos trastornos. Por lo tanto, les sugiero que utilicen este tipo de conceptos. Para terminar, me gustaría decir que mi objetivo no era dar consejos, porque nosotros también estamos muy interesados en lo que se hace en Gipuzkoa. De hecho, tengo escrito un artículo en una revista sobre su proyecto, donde hablo de las estrategias de Gipuzkoa y Euskadi. Con esto quiero decir que nosotros también estamos interesados en los proyectos que se llevan a cabo en Gipuzkoa. Nos gustaría compartir su experiencia

en nuestra tierra. De ahí que se pueda decir que el interés es bidireccional. Acabaré con esta reflexión. Gracias por invitarme. Ha sido un placer».

Toma la palabra el responsable de Estrategia e Investigación. *«Gracias Stéphane. Aunque me he perdido media sesión, ha sido muy interesante todo lo que has dicho. Creo que la presentación que has hecho estaba muy elaborada. Para Etorkizuna Eraikiz, y también para los diferentes agentes que participan en este programa, será muy interesante seguir en contacto con vuestra organización. Esperamos poder celebrar de forma presencial la próxima sesión. Por otro lado, gracias a todos los que habéis participado en la sesión de hoy. Gracias de nuevo, Stéphane, ¡y hasta la próxima!*

7. Anexos

a. Presentación utilizada en la sesión

Webinarios, encuestas de participación,
programas de investigación-acción
colaborativa: creando vehículos para la
exploración de la transformación pública



Stéphane Vincent,
CEO, cofundador

Nueva cultura política y gobernanza colaborativa,
Provincia de Gipuzkoa, 24 de noviembre.

La 27e Région : présentation
y visión principal

Nuestro viaje en la tierra de
la transformación pública:
escenarios y vehículos

Dos casos :
Lieux Communs,
La Transfo

La 27e Région : présentation y visión principal

Nuestro viaje en la tierra de
la transformación pública:
escenarios y vehículos

Dos casos :
Lieux Communs,
La Transfo

LA 27^E REGION EN RESUMEN

Asociación sin ánimo de
lucro creada en 2008

Un laboratorio para la transformación
pública y la innovación social

Un equipo interdisciplinario de 10
personas y una comunidad de prácticas
compuesta por 150 profesionales

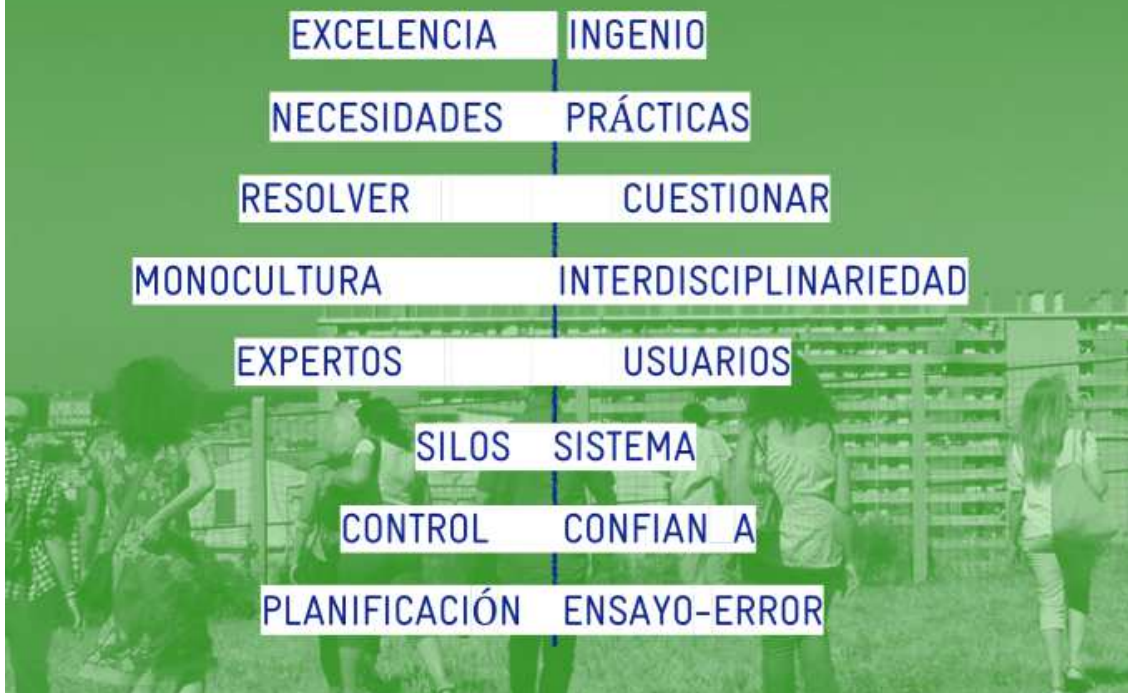
Presupuesto próximo a 1 millón €/año

40 miembros corporativos (gobiernos
locales, administraciones públicas
y servicios estatales), 60 miembros
particulares

Actividades principales: investigación
de campo, intercambio de
conocimientos, nuevas narrativas para
el sector público, facilitación de
comunidad de prácticas



Una utopía concreta: cambiar las culturas dominantes en el sector público



La 27e Région : présentation
y visión principal

Nuestro viaje en la tierra de
la transformación pública:
escenarios y vehículos

Dos casos :
Lieux Communs,
La Transfo

Nuestro viaje en la tierra de la transformación pública: paso a paso, a largo plazo



Nuestro viaje en la tierra de la transformación pública: Paso a paso, a largo plazo



Nuestro viaje en la tierra de la transformación pública: Paso a paso, a largo plazo



Nuestro viaje en la tierra de la transformación pública: Paso a paso, a largo plazo



Cómo tomar un nuevo rumbo: un proceso en 3 fases

Ejemplo de
«Innovación en la
gobernanza»



Webinarios: una forma práctica de dar una idea de un tema nuevo



Webinario «Nueva gobernanza en el norte de Reino Unido» (Junio 2018)

Encuestas de participación: recopilar datos y formar coaliciones futuras

«Sonar» (2018)

- Explorando las controversias sobre la innovación pública
- Presupuesto 20 000 €

«Enacting the commons» (2018-2019)

- Explorando un nuevo tipo de gobernanza en toda Europa
- Presupuesto 120.000 € (Erasmus+)

«Embedded lawyers» (2020)

- Creatividad legal para los bienes comunes
- Presupuesto 100.000 €

«Neighborhood solidarities» (2021-2022)

- Explorando prácticas solidarias en el barrio
- Presupuesto 50.000 €

Programas de investigación-acción colaborativa, nuestro principal vehículo para la exploración de la transformación pública

Principios fundamentales:

- Basados en contratos que reúnen de 3 a 10 autoridades locales
- Diferentes roles: un tercero (la 27e Région), equipos profesionales de innovación (los residentes), grupo de funcionarios voluntarios (embajadores), gobiernos locales, cofundadores...
- Duración media/presupuesto: 1 a 4 años / 100.000 € a 3,6 millones €
- Un protocolo de investigación basado principalmente en la etnografía, sociología, diseño de servicios (+ otras disciplinas: urbanismo, ciencias políticas, artes, teatro foro, etc.)
- Documentación más que comunicación: blogs, manuales, videos...

Programas de investigación-acción colaborativa,
nuestro principal vehículo para la exploración de
la transformación pública

«Territoires en Residences» (2008-2016)

- Semanas de inmersión y codiseño en desafíos públicos.
- por ejemplo: mejorar los servicios de salud en la localidad de Pionsat
- 20 residencias, presupuesto total 1,3 millones €

«La Transfo» (2014-2016, 2016-2020)

- Empoderando a los gobiernos con capacidades de transformación
- Ejemplos: Ciudad de París, Gobierno regional de Occitania...
- Dos ediciones, 13 gobiernos locales, presupuesto total 3,6 millones €

«Les Eclaireurs / The Frontliners» (2016-2019)

- Imaginando futuros deseables para los rituales burocráticos
- Temas : evaluación, compras, planificación, gestión
- 5 Eclaireurs, presupuesto total 200.000 €

Programas de investigación-acción colaborativa,
nuestros vehículos para la exploración de la
transformación pública

« (Dé)formations » (2021-2022)

- Formación de políticos para nuevas formas de gobernar (400.000 €)

« Public Reflexes » (2020) y « Public Capacities » (2022)

- Explorando las prácticas de innovación dentro del gobierno durante las pandemias
- Presupuesto: 200.000 €

« Lieux Communs » (2021-2023)

- Promoviendo la gobernanza abierta y probando la asociación pública de bienes comunes
- Presupuesto total 400.000 €

27e Région : présentation
y visión principal

Nuestro viaje en la tierra
de la transformación
pública: escenarios y
vehículos

Dos casos :
Lieux Communs,
La Transfo

Caso 1: Lieux Communs, un programa para promover y probar la asociación pública de bienes comunes (2020-2023)



ELINOR OSTROM
2009 Nobel Laureate
in Economic Sciences

« Enacting the commons », una encuesta colaborativa para explorar cómo los bienes comunes transforman los servicios públicos en Europa (Erasmus +)

<p>FABRIQUE</p> <p>Gov como socio</p>  <p>e.g. City of Wigan (UK)</p>	<p>FABRIQUE</p> <p>Gov como productor</p>  <p>e.g. City of Barcelona (SP)</p>	<p>FABRIQUE</p> <p>Gov como regulador</p>  <p>e.g. City of Brussels (BEL)</p>	<p>FABRIQUE</p> <p>Gov como ayudante</p> 
<p>FABRIQUE</p> <p>Gov como mediador</p>  <p>e.g. City of Gand (BEL)</p>	<p>FABRIQUE</p> <p>Gov performativo</p>  <p>e.g. City of Amsterdam (HOL)</p>	<p>NO FABRIQUE</p> <p>Gov despreocupado</p> 	<p>FABRIQUE</p> <p>Gpv como rival</p> 

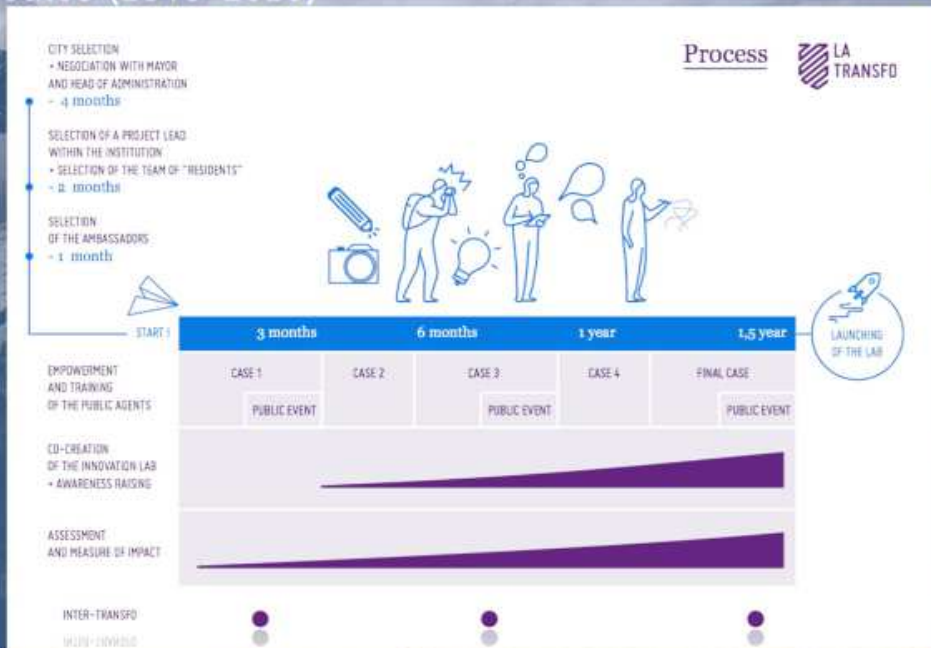
Caso 1: Lieux Communs, un programa para promover y probar la asociación pública de bienes comunes (2020-2023)



Caso 1: Lieux Communs, un programa para promover y probar la asociación pública de bienes comunes (2020-2023)



Caso 2: La Transfo, un protocolo para crear laboratorios de innovación dentro de los gobiernos locales (2016-2020)



La Transfo / Principio 1 : Involucrar y capacitar a grupos heterogéneos de funcionarios



#volunteers
#action-training
#collective intelligence

Lecciones aprendidas:

- Influencia de La Transfo en los operadores
- Diversidad adecuada (pero menos hombres y categoría C)
- No uno, sino 2 o 3 círculos de voluntarios
- La fuerza del colectivo
- Confusión sobre el objetivo: ¿está orientado a la formación o a un proyecto?
- ¿Son suficientes 20 embajadores?

La Transfo / Principio 2 : Adoptando un enfoque multidisciplinario

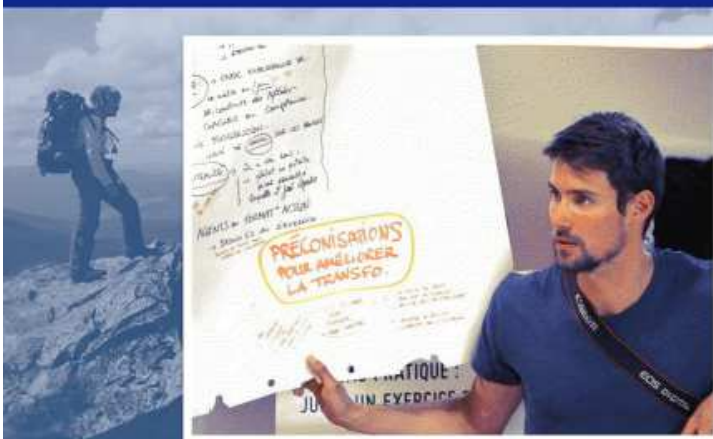


#design
#social sciences
#alternative practices
#coaching
#participatory urbanism
#adult education
políticas urbanas

Lecciones aprendidas:

- Un enfoque dominado por el diseño
- Se requiere un alto nivel de reflexividad.
- Se deben profundizar las actividades no relacionadas con el diseño
- En el futuro: vale la pena crear un grupo de conocimientos poco habitual (ingeniería de educación, neurociencias, organización comunitaria, etc)

La Transfo / Principio 3 : Marco experimental y de «aprender haciendo»



#co-responsibility
#autonomy
#protection

Lecciones aprendidas:

- El protocolo se respeta cuando la gobernanza es fuerte (contratos, cofinanciación, marco transurbano, la 27e Région como tercero, etc.)
- Mucha presión (demasiada) para obtener resultados
- Necesidad de crear una conversación más cualitativa de primera mano
- ¿Es el funcionario líder el futuro jefe del laboratorio?
En el futuro: ¿un laboratorio para funcionarios?

La Transfo / Principio 4 : Trabajar en casos concretos



#Mobilisation
#Impacts
#Commitment
#Enthusiasm
#Skills transfer
#Political support
#External partnership
#Testing lab management

Lecciones aprendidas:

- Una infinidad de temas: mejora de la renovación energética (Lille), reducción de las faltas de civismo (Mulhouse), reformulación del autoservicio de bicicletas (Metz), sistema de suscripción escolar (Estrasburgo), etc.
- Los casos prácticos son pruebas de conceptos para el futuro laboratorio
- Fuertes condiciones para el éxito de los proyectos

La Transfo / Principio 5 : Encontrar apoyo en el ecosistema



#internal « double-agents »
#external ecosystem

Lecciones aprendidas:

- El surgimiento de redes regionales entre laboratorios (Region Grand Est, Occitania), e incluso laboratorios intergubernamentales (Grenoble)
- Una competencia suave con otros equipos de innovación (por ejemplo, datos abiertos)
- Algunas personas desempeñan un papel clave en la creación de conexiones
- La duración de La Transfo no es suficiente para crear colaboraciones sólidas
- Para el futuro: involucrar a los innovadores internos y/o externos, establecer la base de los «ecosistemas de I+D»

La Transfo / Principio 6 : Proyección en el futuro laboratorio



#Testing the lab governance
#dedicated sessions
#strategic choices

Lecciones aprendidas:

- Un proceso iterativo que pretende desarrollar la legitimidad
- La importancia de involucrar a los futuros usuarios y socios en la creación del laboratorio
- Un resultado frecuente: el viaje del usuario del laboratorio
- El riesgo de un retorno brutal al mundo real de la gobernanza
- Requeriría un firme compromiso de los funcionarios (y tal vez de los ciudadanos)

La Transfo / Principio 7 : Encontrar el mejor ritmo



#acupuncture-based
#agility

Lecciones aprendidas:

- 20 funcionarios en 14 sesiones durante 18 meses (2-3 días cada una)
- Sesiones de casos / de aprendizaje / de laboratorio (+ ajustes)
- Aprendiendo nuevos métodos: (muy) bien
- Movilización: buena, pero empeorando progresivamente
- Cocreación de laboratorios: llega demasiado pronto para la administración
- Muy exigente en términos de logística y trabajo preliminar.

Más información en

<https://transitocodesource.la27eregion.fr/english.html>

LA TRANSFO • CODE SOURCE

SOURCE CODE ABOUT FAQ OUR COUSINS FR

Welcome to the La Transit Code Source website - this program is about testing and co-creating an innovation lab within a public administration.

AN EXPERIMENTAL FRAMEWORK
A MULTI-DISCIPLINARY APPROACH
PACE PROGRAM ROLLOUT
INVOLVE AND TRAIN THE PUBLIC AGENTS
WORK ON THE BASIS OF CONCRETE CASES
FIND SUPPORT FROM THE ECOSYSTEM
ANTICIPATING FOR THE FUTURE LAB

¡Gracias por su atención!

svincent@la27eregion.fr

[twitter: La27eregion](https://twitter.com/La27eregion)

www.la27eregion.fr



b. Documento de trabajo nº 16

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 Etorikizuna 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 Etorikizuna 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, webinario, 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:

- ¿Cuál es la **estructura/espacio/colectividad estable** que trabajará la transformación interna en el seno de la DFG (a largo plazo)?
- ¿Cómo es la **diversidad** en este espacio? (políticos/técnicos, personas de diferentes ámbitos, de dentro/fuera de la DFG)
- ¿Has pensado en el papel de **funcionario embajador**?
- ¿Cuál es el **proyecto concreto** que vas a aportar a la deliberación a corto plazo?
- ¿Cuáles son los **resultados concretos** que esperas de este proyecto?
- ¿Cómo y cuándo pueden incorporarse los siguientes resultados a la **legislación/procedimientos internos**?
- ¿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:

- 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**?
- ¿Cuáles serán los **pasos concretos** (enfoque dinámico) para el desarrollo del proyecto?
- ¿Cómo se trabajará **la documentación, la sistematización y el relato**?
- ¿Cuál es el **papel de los ayuntamientos** en este proyecto?
- ¿Ha pensado en el **papel de doble agente**?
- ¿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?

c. Programa de la sesión

THINK TANK

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE LA NUEVA CULTURA POLÍTICA

24 de noviembre de 2021

EL RETO QUE SE ABORDARÁ EN EL PROGRAMA

Tras presentar tres ámbitos de acción al inicio de esta nueva fase, en la sesión anterior hablamos con María José Canel y Anne Murphy para sentar las bases del primero de ellos, el proyecto que se va a llevar a cabo para desarrollar la gobernanza colaborativa en la DFG. Para ello trabajamos los estudios que se han realizado en el proyecto Ekinez ikasi.

Esta vez también seguiremos aprendiendo de la experiencia; es decir, el invitado, Stéphane Vincent, es también una persona experta y experimentada. A partir de sus experiencias en La 27e Région, nos ayudará a trabajar en torno a las acciones correspondientes a los tres proyectos.

AGENDA PARA LA SESIÓN

- Introducción
- Difusión de las acciones acordadas
- Presentación de La 27e Région
- Dinámica grupal
- Cierre