

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre la nueva cultura política: documento de trabajo nº 18

PROCESO DE TRANSFORMACIÓN INTERNA DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA: ESTUDIOS
DERIVADOS DEL PRIMER CICLO DE REFLEXIÓN-ACCIÓN

(18 de febrero de 2022)

Introducción

Este grupo de deliberación para la elaboración de la nueva cultura política ha adoptado dos proyectos (3 procesos) como referencia de co-creación de conocimiento para 2022. Uno de los dos proyectos buscará la transformación dentro de la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG), y el otro en el territorio, mediante un proceso de mapeo -el tercer proceso se basará en los estudios de los dos anteriores-; el objetivo es desarrollar el grupo de deliberación e incrementar su impacto en Gipuzkoa.

En la sesión del grupo de deliberación celebrada en febrero de 2022 se presentó el primer ciclo de reflexión-acción desarrollado en el primer proyecto. Ese ciclo se puede resumir de la siguiente manera:

- a) En septiembre de 2021 se presentaron al grupo los proyectos y retos que se pretendían abordar; Eider expuso los retos de transformación interna de la DFG.
- b) En octubre de 2021, de la mano de Maria José Canel, se explicaron algunos de los esfuerzos de transformación interna realizados hasta el momento en la DFG, sobre todo en el marco de la iniciativa Ekinez Ikasi, y el grupo propuso prioridades y criterios para ese trabajo
- c) En noviembre de 2021, el grupo revisó la experiencia de La Region-27 y volvió a realizar aportaciones, especialmente sobre las características que debe tener un proceso de transformación interna.
- d) Entre diciembre de 2021 y febrero de 2022, Eider Mendoza, con la colaboración de Nerea Urcola, facilitó un proceso concreto de acción donde se establecieron el espacio, los criterios y los procedimientos de colaboración entre dos ámbitos de la DFG que hasta entonces tenían un nivel de colaboración bajo.
- e) En febrero de 2022, Eider Mendoza y Nerea Urcola compartieron los aprendizajes de ese proceso, los cuales se trabajaron en grupo para que sirvieran de ayuda en los próximos pasos del Think Tank.

Aprendizajes aportados al grupo

Las exposiciones sobre cada uno de los aprendizajes se recogen de forma más detallada en la memoria de 18 de febrero de 2022. Se enumeran a continuación:

a) Adoptar decisiones valientes

En relación con la experiencia, al inicio del proceso hubo una difícil reestructuración. El proceso fue duro para todos, pero posteriormente ayudó a desarrollar las condiciones adecuadas.

b) Coherencia

En el proceso fue importante mostrar la convicción de la importancia de divulgar dentro de la DFG el mensaje que se divulga al exterior y de convertir ese mensaje en acción.

c) Tener un objetivo claro

Esto no quiere decir que el objetivo del proceso sea inamovible; de hecho, la propuesta realizada por Eider Mendoza fue modificada como consecuencia de la reflexión realizada. Pero una vez consensuado, el objetivo sirvió de guía del proceso.

d) Definir bien el problema

Si a pesar de tener claro el objetivo no se diagnostica debidamente donde está el problema, el proceso puede ir por un camino erróneo.

e) Mirar hacia delante sin mirar atrás

A menudo se pierde mucho tiempo mirando hacia atrás, dando vueltas a las cosas que han pasado. Es importante trabajar la capacidad de mirar adelante para poder transformar.

f) Dejar de buscar culpables

Es muy fácil señalar a los responsables del problema y detener el proceso, pero hay que superar esta tentación.

g) Personas

Las personas que asumieron responsabilidades de transformación en este proceso, sus actitudes y forma de trabajar, su disposición y respeto mutuo han sido fundamentales para que la transformación fuera posible.

h) Uso adecuado del momento

Anteriormente se habían llevado a cabo en la DFG otras iniciativas que han sustentado este proceso, entre ellas, la iniciativa Ekinez Ikasi, que se desarrolló en el Think Tank. Pero este proceso ha sabido compaginar las posibilidades abiertas en otros procesos y las fases de la trayectoria de las personas, y dar un paso adelante.

i) Analizar el problema de forma diferenciada con cada una de las partes

Primero, se estudió tranquilamente el problema con cada persona, antes de abordar el trabajo conjunto. Eso generó las condiciones adecuadas para el diálogo posterior.

j) Compromiso y voluntad de todas las partes

Las personas participantes se han comprometido y han realizado un buen trabajo.

k) Confianza

La relación de confianza que se ha desarrollado entre los participantes ha sido básica.

l) Ayuda del resto

Por un lado, la participación de Eider Mendoza ha sido fundamental y, por otro, se ha agradecido el papel de Nerea Urcola, demostrando que las personas que vienen a colaborar desde el exterior también pueden jugar un papel importante.

Reflexión del grupo

El grupo valoró muy positivamente el proceso en general; las aportaciones se agrupan a continuación dentro de la idea X.

- a) Se destacó la importancia del proceso presentado y de algunos de los elementos que aparecen en el mismo:
 - a. El problema planteado, los silos y la falta de colaboración interdepartamental son comunes también en otras instituciones
 - b. El papel del liderazgo es muy importante en este tipo de procesos de transformación
 - c. Para fomentar la colaboración es muy importante trabajar la construcción de un lenguaje común
 - d. ¿Quién manda en este tipo de entidades, el personal técnico? ¿Los cargos políticos? No lo tenemos claro, pero esta es una pregunta importante para entender la transformación
- b) Se expusieron algunas dudas sobre los siguientes pasos del proceso y se realizaron aportaciones para solucionarlas.
 - a. Hay que intentar una transformación profunda en la DFG mediante proyectos de este tipo.
 - b. En relación con el proyecto, nos ha surgido una duda: ¿cómo dar continuidad a esta iniciativa? Creemos que pueden surgir algunos conflictos que hasta ahora no han aparecido.
 - c. De cara al futuro habrá que tener en cuenta los siguientes factores: la naturaleza de las personas, la voluntad, la forma de entender la discreción, la gestión de la emoción, el poder (si los participantes perderían o no el poder con el proceso que se propone) y las situaciones.
 - d. ¿Cómo extender esta experiencia al sistema? Quienes adoptan los cambios con entusiasmo y rapidez (early adopters) son minoría; otros pocos se muestran muy en contra de los cambios y pueden bloquear el proceso. La mayoría, aunque no tenga mucha disponibilidad inicial, estará dispuesta a introducir cambios. La propuesta es no trabajar solo con “early adopters” e identificar cuanto antes a aquellas personas que puedan interferir en el proceso.

- c) De este proceso se intentó obtener aprendizajes que puedan ser válidos para otros procesos. La duda es que no es habitual que en tan poco tiempo se den las condiciones para obtener resultados tan buenos y, sobre todo, que no siempre se encuentran personas de ese perfil. Si a la hora de poner en marcha un proceso no disponemos de personas con perfiles adecuados para este tipo de trabajo, ¿merece la pena iniciar ese proceso? ¿No sería más efectivo enfocar la transformación hacia otros ámbitos?