

Etorkizuna Eraikiz Gipuzkoa Deep Demo Evaluación cualitativa 2021



AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER
for Social and Political Studies

Etorkizuna Eraikiz Gipuzkoa Deep Demo Evaluación cualitativa



AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER
for Social and Political Studies

1. Introducción	7
1.1. Principales líneas de actuación	11
2. Áreas de trabajo. Hitos realizados durante 2021	17
2.1. Gipuzkoa Deep Demo	17
2.2. Evaluación cualitativa	35
2.2.1. Escucha	37
2.2.2. Análisis	41
2.2.3. Interpretación colectiva	71
2.2.4. Conclusiones y sugerencias operativas	79
2.3. Debagoiena 2030	85
2.4. Goierri	89
2.5. Otras áreas complementarias	97
3. Previsiones para 2022	101
3.1. Gipuzkoa Deep Demo	101
3.2. Debagoiena 2030	103
3.3. Goierri	105
3.4. Otras áreas complementarias	107
4. Conclusiones	109
5. Anexos	111

1. Introducción

ALC^K-ALF lleva impulsando desde su nacimiento procesos de experimentación que permitan continuar con la transformación socio-económica de la sociedad vasca bajo una perspectiva de **Desarrollo Humano Sostenible**¹.

1. Introducción

En la actualidad, **ALC^K-ALF** está presente en más de 15 países con el objetivo de extraer conocimiento de otras experiencias internacionales y compartir nuestros aprendizajes.

Sin embargo, nuestro objetivo fundamental sigue siendo contribuir a la necesaria transición de la sociedad vasca hacia un modelo más avanzado de Desarrollo Humano Sostenible.

¹ JUAN JOSE IBARRETXE, El caso vasco: *El Desarrollo Humano Sostenible* (Alianza Editorial, 2012)

1. Introducción

Bajo este marco de actuación, las actuaciones que **ALC^K-ALF** desarrolla en el territorio histórico de Gipuzkoa son las más estratégicas para contribuir a nuestro objetivo fundacional. El volumen, variedad, enfoque y relación con los agentes del ecosistema nos permiten integrar todos los conocimientos acumulados por el centro en la última década.

El desarrollo de esta iniciativa, al mismo tiempo, sirve de referencia e invitación para que otros territorios históricos y el conjunto de Euskal Herria se sumen a este proceso y nos

1. Introducción

permitan posicionarnos globalmente como un territorio de experimentación avanzada en materia de desarrollo humano sostenible.

Este documento presenta una evaluación de las actividades desarrolladas por **ALC^K-ALF** en Gipuzkoa durante el año 2021 de manera integrada y plantea las principales líneas de actuación para el año 2022.

1. Introducción

1.1 Principales líneas de actuación

Gipuzkoa Deep Demo

ALC^K-ALF da soporte estratégico y operativo a la iniciativa piloto “Gipuzkoa Deep Demo” que, en el marco de Etorkizuna Eraikiz, impulsa la Diputación de Gipuzkoa con el objetivo de acelerar la necesaria transición ecológica del territorio hacia un escenario de sostenibilidad humana. Esta iniciativa se impulsa en colaboración con Climate KIC-EIT y otros actores internacionales (OPSI-OCDE, etc).

Durante el año 2021, **ALC^K-ALF** ha dado todo el soporte necesario al grupo motor de esta iniciativa liderado por el Gabinete de Estrategia de la Diputación. Fruto de este trabajo, se ha diseñado un proceso colaborativo siguiendo el marco metodológico sugerido por Climate KIC y se han definido dos misiones² en el ámbito de la movilidad y el rediseño de los sistemas de alimentación.

² MARIANA MAZZUCATO, Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism (PENGUIN BOOKS, 2022).

De cara al año 2022, el objetivo de **ALC^K-ALF** es garantizar que estas dos misiones se integren en un proceso de experimentación interconectado y se abra la posibilidad de incorporar nuevas misiones. Por su ámbito de especialización, **ALC^K-ALF** contribuye a reforzar las dimensiones de **(1) escucha comunitaria, (2) sensemaking, (3) co-creación, (4) co-diseño, (5) gobernanza colaborativa y (6) evaluación evolutiva** necesarias para garantizar un enfoque sistémico a este proceso.

De forma complementaria, **ALC^K-ALF** participa en todas las sesiones de Etorkizuna Eraikiz Think Tank. Este es el espacio donde se comparten todos los aprendizajes generados por “Gipuzkoa Deep Demo” con el resto de actores e iniciativas de Etorkizuna Eraikiz.

1.1 Principales líneas de actuación

Debagoiena 2030

ALC^K-ALF participa en los órganos de gobierno de Debagoiena 2030 (D2030) desde su puesta en marcha y en durante 2021 ha diseñado y puesto en marcha los trabajos necesarios para construir un nuevo sistema de gobernanza colaborativa para la comarca. Al estar diseñada con el mismo objetivo estratégico, enfoque sistémico y marco metodológico que “Gipuzkoa Deep Demo”, y llevar operando desde 2018, D2030 es un espacio de aprendizaje privilegiado para el desarrollo de las iniciativas de Etorkizuna Eraikiz en el territorio. El trabajo de **ALC^K-ALF** en 2021 ha servido para garantizar la coherencia e integración entre D2030 y Gipuzkoa Deep Demo bajo el paraguas de Etorkizuna Eraikiz.

De cara a 2022, el nuevo sistema de gobernanza colaborativa permitirá a Debagoiena posicionarse como el territorio de referencia para otras comarcas, como es

1. Introducción

el caso de Goierri, que deseen impulsar procesos de transición ecológica bajo el paraguas de Etorkizuna Eraikiz.

Goierri

En 2021, **ALC^K-ALF** ha compartido los aprendizajes generados en Gipuzkoa Deep Demo y D2030 con los agentes estratégicos de Goierri en colaboración con la agencia de desarrollo comarcal, Goieki.

Durante este periodo, **ALC^K-ALF** ha formado a los profesionales de Goieki en enfoques sistémicos y de innovación social, ha participado en el co-diseño de un proceso participativo en toda la zona, ha contribuido a poner en marcha una experiencia de escucha comunitaria y un mapeo del conjunto del sistema comarcal. De cara al año 2022, este proceso permitirá generar los primeros espacios de co-creación y co-diseño para activar una cartera de iniciativas integrada con el mismo enfoque estratégico que Gipuzkoa Deep Demo y D2030.

1.1 Principales líneas de actuación

Arantzazulab (Alab)

ALC^K-ALF forma parte del Consejo Asesor de Alab y ha firmado un convenio de colaboración para desarrollar iniciativas conjuntas en materia de gobernanza colaborativa, procesos de transformación comunitaria e internacionalización de estas actividades. Estas iniciativas se construyen bajo el marco estratégico y operativo de Etorkizuna Eraikiz y apoyan las iniciativas vinculadas a Gipuzkoa Deep Demo, D2030 y el proceso que se está desarrollando en Goierri.

Otras actuaciones relevantes

•**Formación.** **ALC^K-ALF** ha rediseñado su oferta formativa con el objetivo de apoyar mejor las necesidades de Gipuzkoa Deep Demo, D2030 y el proceso que se está desarrollando en Goierri.

•**Kutxa.** **ALC^K-ALF** ha apoyado el proceso de rediseño estratégico de la Fundación

1. Introducción

Kutxa en Gipuzkoa con el objetivo de incorporar una perspectiva sistémica y de evaluación evolutiva que haga más fácil conectar las nuevas actividades con Gipuzko Deep Demo.

•**Euskara.** Siendo la recuperación del euskera uno de los objetivos principales de la Diputación de Gipuzkoa, **ALC^K-ALF** ha desarrollado un proceso en colaboración con el Gobierno Vasco sobre la situación actual del euskara y sus retos entre las personas jóvenes que nos han permitido generar nuevos conocimientos para reforzar Gipuzkoa Deep Demo desde esta perspectiva.

•**Publicaciones y comunicación.** **ALC^K-ALF** ha colaborado con Etorkizuna Eraikiz en la producción de nuevos materiales que documentan y ponen en valor Gipuzkoa Deep Demo en el ámbito científico. De forma complementaria, ALC ha rediseñado su estrategia comunicativa y todos sus canales para poder dar más coherencia al mensaje del centro en su colaboración con la Diputación Foral de Gipuzkoa.

2. Áreas de trabajo

2.1. Gipuzkoa Deep Demo 2021

La Diputación Foral de Gipuzkoa inicia en 2021³ un proceso para impulsar una transición sostenible desde el actual modelo de competitividad y protección social hacia un nuevo escenario que mantenga las actuales señas de identidad (Modelo Gipuzkoa) en una economía baja en carbono. Este objetivo, junto con el de convertirse en el territorio con menores desigualdades de Europa, marcará la agenda institucional de la Diputación durante esta década. Con este objetivo, Etorkizuna Eraikiz se convierte en el espacio de experimentación avanzada que nos permita realizar esta transición en diversos ámbitos: **(1) políticas institucionales, (2) industria, (3) investigación y (4) desarrollo comunitario.**

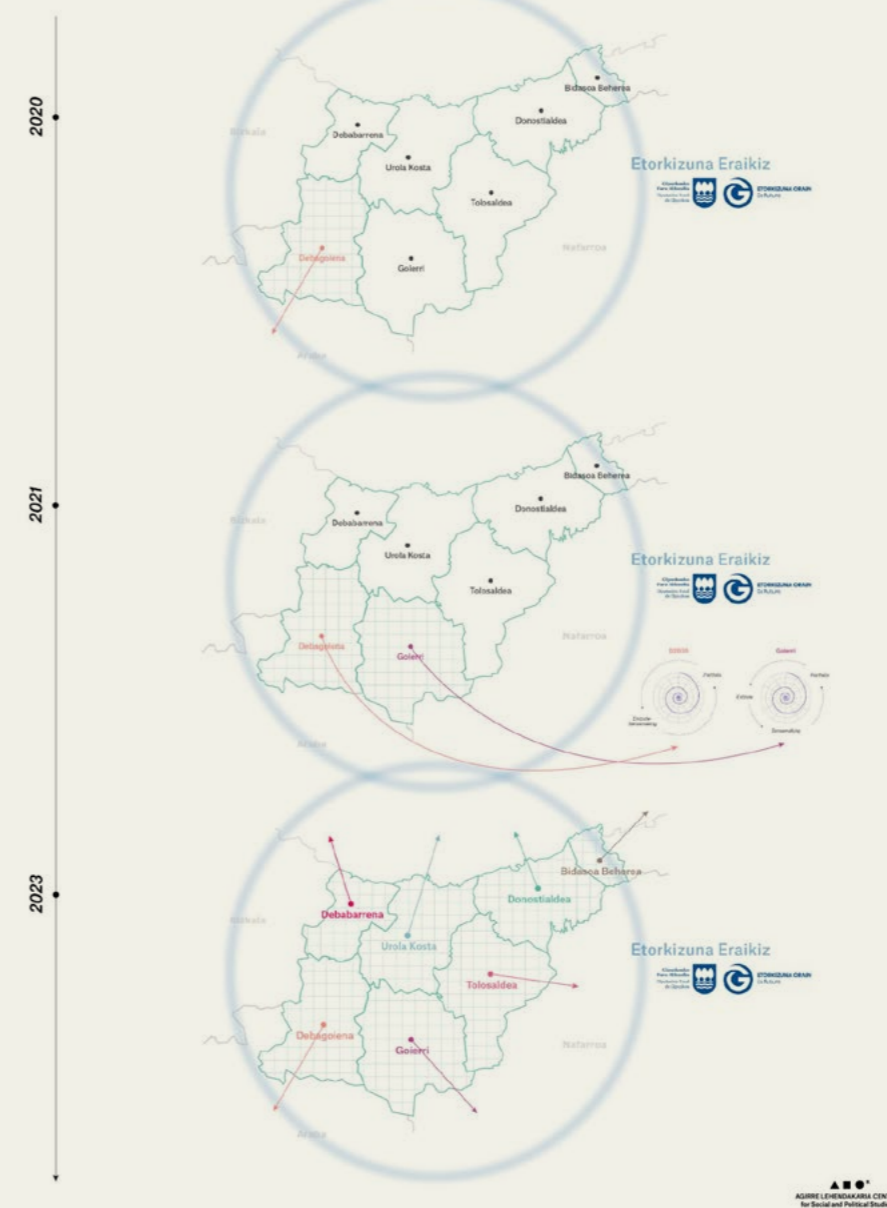
Esta apuesta estratégica ha comenzado a desarrollarse en Debagoiena de forma endógena (D2030) y permite mostrar en la práctica cómo este proceso podría escalarse de forma fractal al conjunto del

³ Noticia publicada en la página web de la Diputación Foral de Gipuzkoa: <https://www.gipuzkoa.eus/eu/-/esperimentazio-aurreratuko-prozesua-jarri-du-martxan-etorkizuna-eraikizek>

2. Áreas de trabajo

territorio. Asimismo, se propone un piloto de similares características en la comarca de Goierri (impulsada por Goieki, agencia de desarrollo comarcal).

Gipuzkoa Deep Demo



2.1. Gipuzkoa Deep Demo 2021

Entre los diferentes ámbitos de actuación, destacan: **(1) iniciativas en el marco de Etorkizuna Eraikiz; (2) iniciativas en colaboración con otros Departamentos de la Diputación; (3) iniciativas con agentes estratégicos del territorio.**

Todas estas iniciativas han tenido como objetivo reforzar y enriquecer la actividad de *Etorkizuna Eraikiz*, facilitando una transición positiva entre los proyectos actuales hacia un enfoque integrado o de portafolio que contribuya a dotar de ejemplos concretos **la conceptualización del modelo de Gipuzkoa para el Desarrollo Sostenible.**

El proceso para incorporar una perspectiva sistémica y vinculada a la necesaria transformación hacia una economía baja en carbono del programa Etorkizuna Eraikiz que inició su andadura en 2020, se ha convertido en 2021 en un proceso de experimentación avanzada de mayor ambición.

⁴ Anexo1_GFA_Deep Demonstration_Proceso.pdf

2. Áreas de trabajo

Para ello, el programa Etorkizuna Eraikiz ambiciona convertir al territorio de Gipuzkoa en una verdadera “plataforma de Innovación Abierta (agentes públicos y privados) que impulse, coordine y evalúe un proceso integral y con vocación sistémica de transformación del territorio hacia un nuevo modelo de competitividad sostenible, económica, social y medioambiental”.

La articulación del proceso deriva del grupo motor donde la Diputación Foral de Gipuzkoa (áreas de Estrategia y Medio Ambiente), Debagoiena 2030, Arantzazulab y **ALC^K-ALF** participan en labores de dirección técnica y coordinación. Uno de los trabajos continuos e indispensables fue (y sigue siendo) el de conectar al proceso las distintas áreas de la Diputación y otros agentes de fuera del territorio.

Durante los primeros meses de 2021 se trabajó en el **diseño del proceso⁴** y en la

2.1. Gipuzkoa Deep Demo 2021

conexión con los departamentos y personas de la propia organización, así como otros agentes relevantes de fuera del territorio.

El **seminario de partida** de este proceso se desarrolló en Arantzazu el 24 de Mayo donde se presentó el proceso y se discutió en torno a los retos y oportunidades que presenta el proyecto Gipuzkoa Deep Demo. El seminario contó con la participación de 28 personas del territorio y 6 personas de EIT Climate-KIC. Destacó, entre otros, la participación de Kirsten Dunlop -CEO de EIT-Climate KIC, Sebas Zurutuza (Director de Estrategia), José Ignacio Asensio (Diputado de Medio Ambiente y obras hidráulicas), Mónica Pedreira (Directora Foral de Medio Ambiente), representantes del Gobierno Vasco (Adolfo Uriarte, Director de Cambio Climático del Gobierno Vasco), Alex Boto (Director de IHOBE), así como diversos agentes del ecosistema Etorkizuna Eraikiz, representantes de diferentes departamentos de la Diputación

2. Áreas de trabajo

Foral de Gipuzkoa y otros agentes como Arantzazulab, Debagoiena2030 o **ALC^K-ALF**.

A partir de mayo, se inició el trabajo intenso de **análisis del sistema**:

- Por una parte, se inició el **mapeo de iniciativas** de Etorkizuna Eraikiz para analizar conexiones actuales y futuras entre elementos del portfolio actual;
- Por otro lado, y bajo la metodología de “**portfolio heuristics**”, se inició el proceso de ubicación y análisis de iniciativas en torno a tres ejes: **cohesión social, adaptación y descarbonización**. Dichos ejes se desglosaron en los siguientes marcadores:

Adaptación

- Individuo y comunidad, salud y bienestar
- Agua, alimentos y agricultura
- Infraestructuras
- Cadenas de suministro
- Sistemas financieros
- Biodiversidad y medio ambiente



2.1. Gipuzkoa Deep Demo 2021

Cohesión Social

- Intención — Igualdad y solidaridad, valores, objetivos y mentalidades, prosperidad, identidad, visiones del mundo
- Diseño — Dinámica social y redes, participación y gobernanza, trabajo significativo, futuro del trabajo
- Retroalimentación — Educación y capacidades, bienestar, género, intercambio de valores/narrativas e historias
- Parámetros — Economía y finanzas, nuevas medidas de valor, fiscalidad, incentivos, KPIs, Regulación



Descarbonización

- Uso del suelo, silvicultura y agricultura
- Edificios, construcción e infraestructuras
- Fabricación, industria pesada
- Transporte terrestre
- Transporte marítimo y puertos
- Turismo



Además del trabajo de recogida de información continua (se identificaron un total de **62 iniciativas** de Etorkizuna

2. Áreas de trabajo

Eraikiz e iniciativas relevantes de otros departamentos de la Diputación), se realizaron dos talleres para contrastar el análisis realizado y explorar nuevas oportunidades (o “posiciones”):

1) El primer seminario celebrado el **16 de junio**, introdujo la metodología de “portfolio heuristics” y contó con la participación de **14 personas** de distintas áreas de la Diputación, ecosistema de Etorkizuna Eraikiz y otros agentes (Debagoiena 2030, BRTA, IHOBE, etc.).

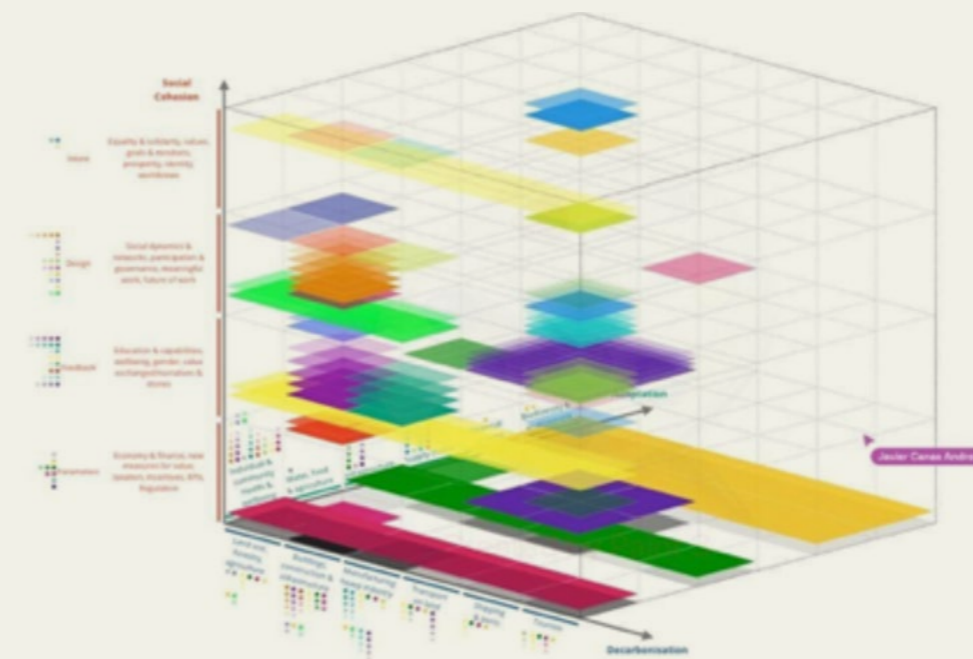


Imagen. Matriz donde se representan las iniciativas en torno a los 3 ejes.

2.1. Gipuzkoa Deep Demo 2021

2) En la segunda sesión de trabajo del 12 de julio se empezaron a explorar las oportunidades o “posiciones”:

- Demografía, envejecimiento
- Biodiversidad
- Participación ciudadana
- Identidad
- Sistemas financieros
- Alimentación

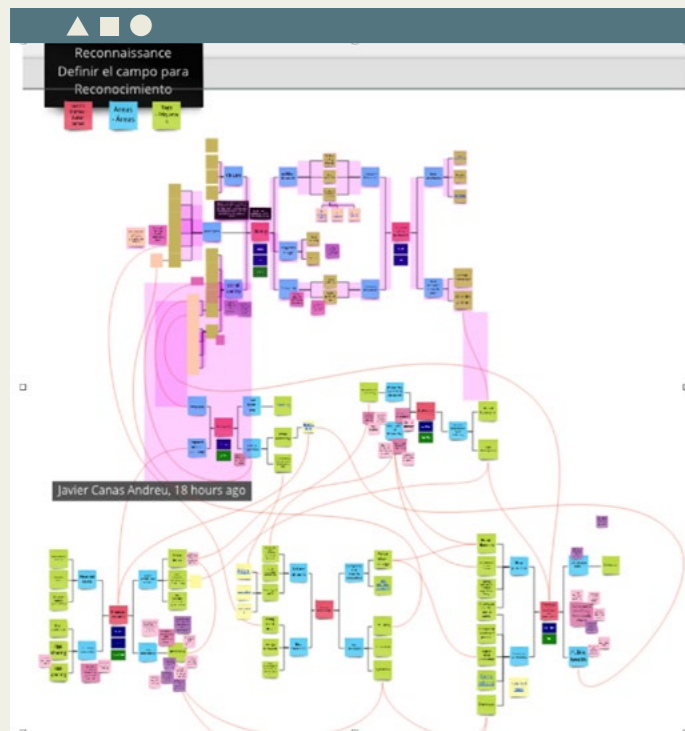


Imagen. Mapa de “términos” de oportunidad surgidos a partir de las posiciones actuales o potenciales surgidas de la exploración de la matriz de “portfolio heuristics”.

2. Áreas de trabajo

Asimismo, se empezó a trabajar en las posiciones actuales y se definieron ámbitos de exploración (dicha exploración o *reconnaissance* es la fase de exploración de nuevas oportunidades o ideas para prototipos).



Imagen . Sesión 12/07/2021

La información de las dos sesiones se encuentra recogida en el siguiente enlace:
https://miro.com/app/board/o9J_19kWO-s=/

2.1. Gipuzkoa Deep Demo 2021

A principios de septiembre se inició un trabajo de identificación de áreas a partir de las áreas preliminares de exploración surgidas tras el análisis de portafolio de Etorbizuna Eraikiz.

Para ello, se contó con la presencia de miembros del equipo de Climate-KIC (con la participación directa de Kirsten Dunlop, CEO de Climate-KIC) y se realizaron varias sesiones de trabajo durante la semana del 6 al 10 de septiembre.

Los objetivos de las sesiones fueron los siguientes:

- Observar y dar sentido a la cartera y al trabajo de exploración global y local.
- Generar ideas y extraer inteligencia de la cartera de sostenibilidad.
- Identificar áreas de acción potencial que puedan acelerar los efectos e impactos de desarrollo de la cartera de sostenibilidad.
- Definir las prioridades para el plan de trabajo de 2022.

2. Áreas de trabajo

Durante dichas sesiones de trabajo se ahondó en:

—Oportunidades de exploración en base a las “posiciones” detectadas.

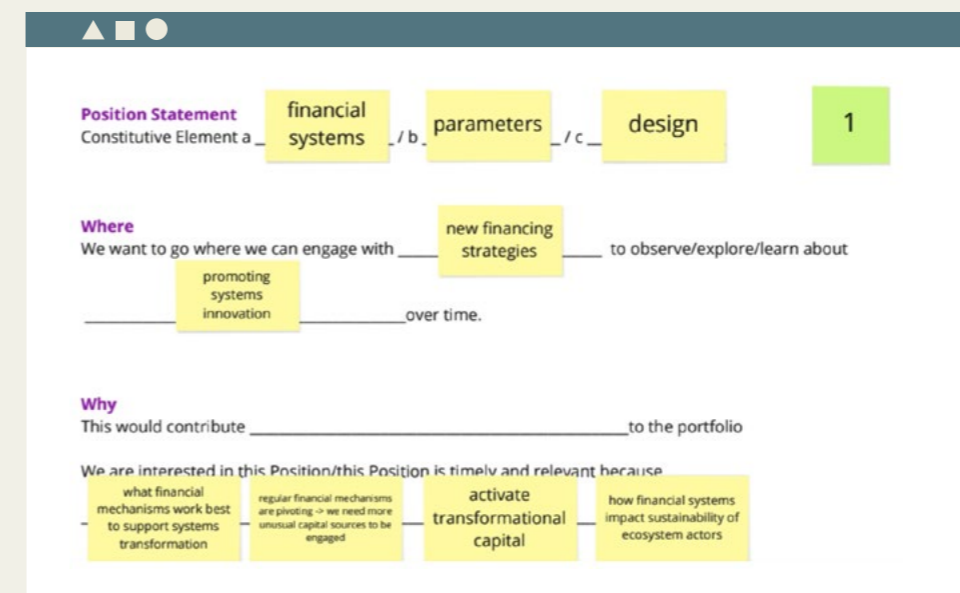


Imagen. Ejemplo de formulación de posición.

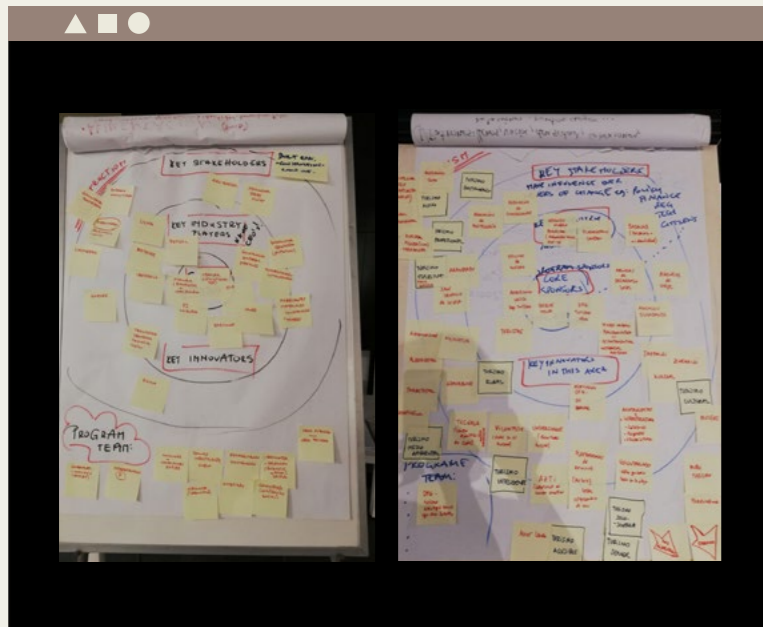
—A partir de dichas posiciones, se trabajó en ejemplos de iniciativas y actores internacionales con el objetivo de explorar y abrir las áreas de oportunidad (“recoinnassance”).

2.1. Gipuzkoa Deep Demo 2021

—Se detectaron 4 áreas preliminares de “acción potencial”:

- Nueva movilidad
- Alimentación sostenible
- Construcción
- Turismo

—Se trabajó en un primer esbozo de los agentes clave de cada una de las áreas.



Imágenes. Agentes ecosistema Turismo y Construcción.



2. Áreas de trabajo

Se acordó trabajar las áreas detectadas bajo el enfoque de Misión.



Imágenes de las sesiones en septiembre



2.1. Gipuzkoa Deep Demo 2021

A partir de las áreas identificadas, se continuó trabajando bajo el enfoque de Misión propuesto, priorizando dos áreas: **Nueva movilidad y Alimentación sostenible**. Para avanzar en dicho planteamiento, se ha venido trabajando en un documento común⁵ y se ha emprendido una colaboración con los agentes IDOM y AZTI para el desarrollo de dichas misiones.

Con este objetivo, se han constituido los **grupos motores** de ambas misiones, como grupos tractores dentro de la Diputación Foral de Gipuzkoa (constituidos por miembros de los distintos departamentos implicados en cada una de las dos áreas).

Interconexión de las dos misiones

Las dos Misiones se enmarcan dentro del proceso Gipuzkoa Deep Demo por lo que necesariamente deberán estar interconectadas. Hasta febrero/marzo de 2022 se prevé realizar una primera definición en torno a las misiones (retos y

⁵ Anexo2_GIPUZKOA DEEP DEMO_Misiones_DOCUMENTO DE TRABAJO_rev. IDOM+AZTI(1).docx

Ámbito:
• Nueva movilidad



Ámbito:
• Alimentación sostenible

2. Áreas de trabajo

subretos), y una aproximación a la hoja de ruta (o elementos fundamentales del proceso). Las dos Misiones deberán ser coherentes y estar conectadas en cuanto a:

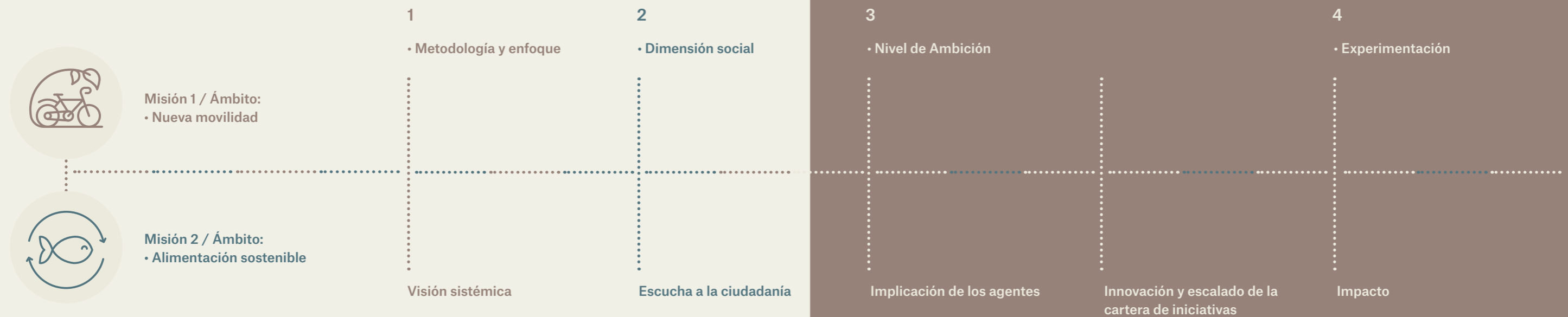
—La **metodología y enfoque** que proponen (se requiere seguir ahondando en la visión sistémica y en el desarrollo de capacidades de los agentes). Dicho enfoque requiere colaborar con multiplicidad de agentes, mapear y analizar las conexiones entre las iniciativas ya existentes, conexiones entre ambas Misiones, etc.

—Incorporar la **dimensión social**. Ambas Misiones deberán incorporar una capa de escucha a la ciudadanía para saber si los retos planteados en las Misiones están conectados con las percepciones de la ciudadanía, detectar las oportunidades y dificultades para el cambio social, etc.

—**Nivel de ambición**. En lo que se refiere al cambio que queremos producir en el sistema, nivel de experimentación e

2.1. Gipuzkoa Deep Demo 2021

implicación de los agentes, nivel de “innovación” de la cartera de iniciativas que vayamos generando, oportunidad de escalar dichas iniciativas a otros ámbitos/ espacios, capacidad de aprendizaje del proceso, entre otros.



2. Áreas de trabajo

2. Áreas de trabajo

2.2. Evaluación cualitativa

Desde el inicio, la evaluación evolutiva (escucha continuada del proceso y mirada crítica) se propuso como un elemento clave y transversal en ambos procesos, Gipuzkoa Deep Demo y Etorkizuna Eraikiz. De hecho, la evaluación evolutiva se contemplaba en el propio plan de gestión de Etorkizuna Eraikiz 2021.

Los objetivos de la evaluación cualitativa realizada son los siguientes:

- **Evaluación de Etorkizuna Eraikiz:** Análisis de oportunidades y retos, barreras y facilitadores.
- **Evaluación del proceso Gipuzkoa Deep Demo:** Análisis de oportunidades y retos, análisis de barreras y facilitadores.
- **Conclusiones y Recomendaciones**

ALC^K-ALF ha realizado un **ejercicio de escucha rápida** para recopilar las percepciones que existen sobre los procesos de **Etorkizuna Eraikiz y Gipuzkoa Deep Demo** por parte de su ecosistema de agentes.

2. Áreas de trabajo

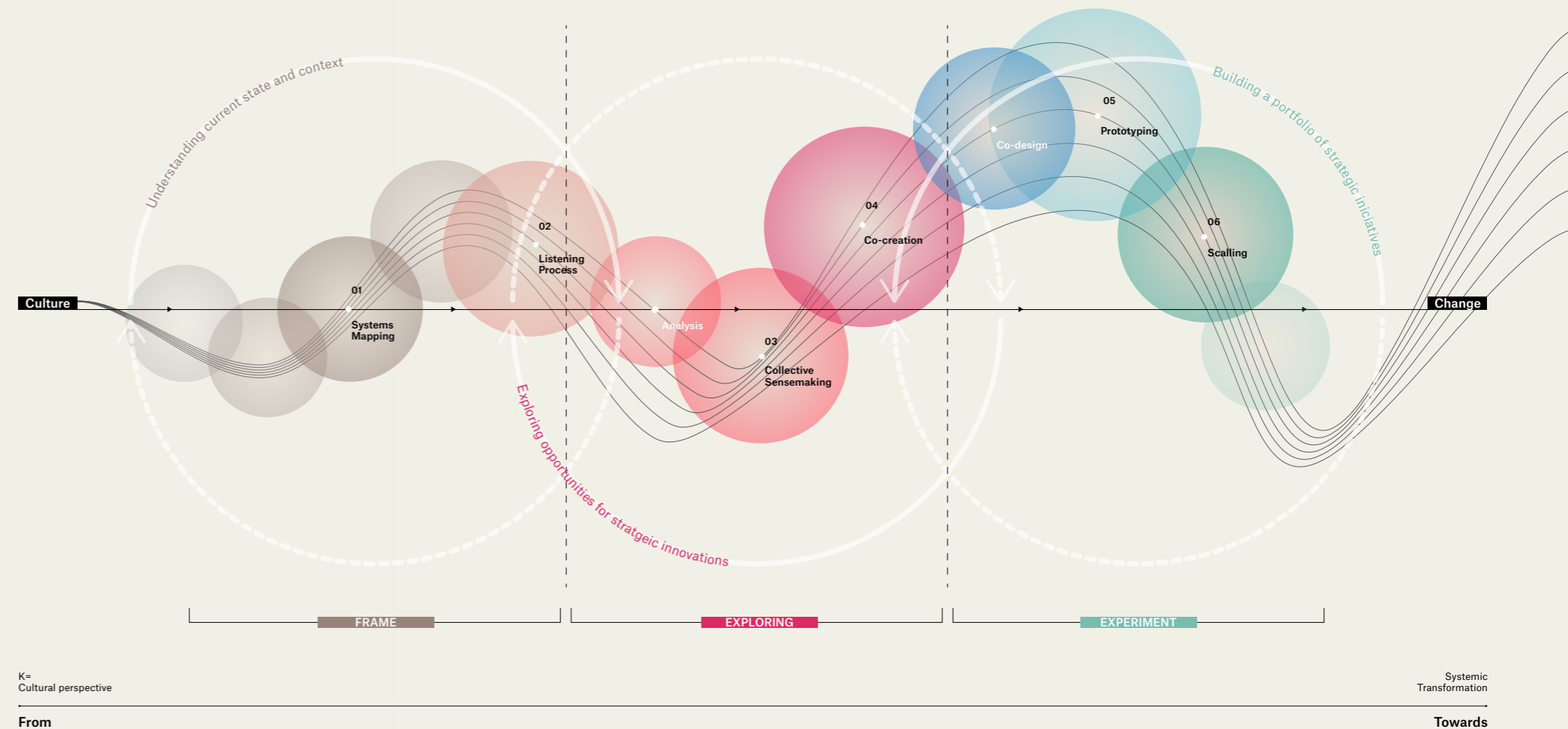


Imagen. Diagrama del proceso

2.2. Evaluación cualitativa

2.2.1. Escucha

Este ejercicio de escucha rápida ha intentado identificar las **narrativas** públicas existentes, ocultas y metanarrativas⁶ sobre los procesos de Etorkizuna Eraikiz y Gipuzkoa Deep Demo. Estas percepciones no siempre son reales, pero afectan el curso de los procesos que se estén llevando a cabo en el territorio.

Todas estas ideas y sugerencias se han analizado como narrativas y han sido segmentadas como **personas**. Las personas son patrones de narrativas o percepciones, construidos sobre un análisis narrativo. Representan percepciones, comportamientos y patrones de pensamiento unificados. Estas personas representan la diversidad de edades, antecedentes sociales y ocupaciones del ecosistema de agentes vinculados a los procesos de Etorkizuna Eraikiz y Gipuzkoa Deep Demo.

Este ejercicio de escucha rápida permite a la Diputación de Gipuzkoa contrastar si las percepciones y conocimientos existentes de diferentes agentes internos y externos a la Diputación son coherentes con los procesos

⁶ Las narrativas visibles son las manifiestas de forma abierta, las ocultas son las conectadas a nivel más profundo que normalmente no se manifiestan de forma directa y las metanarrativas son las que se encuentran en el fondo del problema y que condicionan la actitud de cambio

de Etorkizuna Eraikiz y Gipuzkoa Deep Demo.

Las encuestas y estadísticas tradicionales nos brindan información muy útil y valiosa, pero es insuficiente para comprender las dinámicas sociales y culturales que están condicionando el éxito de los procesos de Gipuzkoa Deep Demo y Etorkizuna Eraikiz.

Este informe tiene como objetivo proporcionar información adicional para enriquecer el desarrollo e implementación de estos procesos, partiendo de los siguientes temas y preguntas:

*¿Cómo entiendes Etorkizuna Eraikiz?
¿Cuál es su principal valor? ¿Cuál es el cambio significativo principal que ha producido? ¿Cuáles son las principales dificultades? ¿Cómo se puede amplificar su impacto? ¿Qué entiendes por gobernanza colaborativa? ¿Cuál es el nivel de disrupción/innovación aceptada? ¿Cómo entiendes la anticipación? Para ti, Etorkizuna Eraikiz es un proceso donde solo participan unas pocas personas? ¿Qué dificultades existen para trabajar en colaboración entre diferentes partidos políticos? ¿Cuáles son las oportunidades y retos para implicar más a la ciudadanía?*



2.2. Evaluación cualitativa

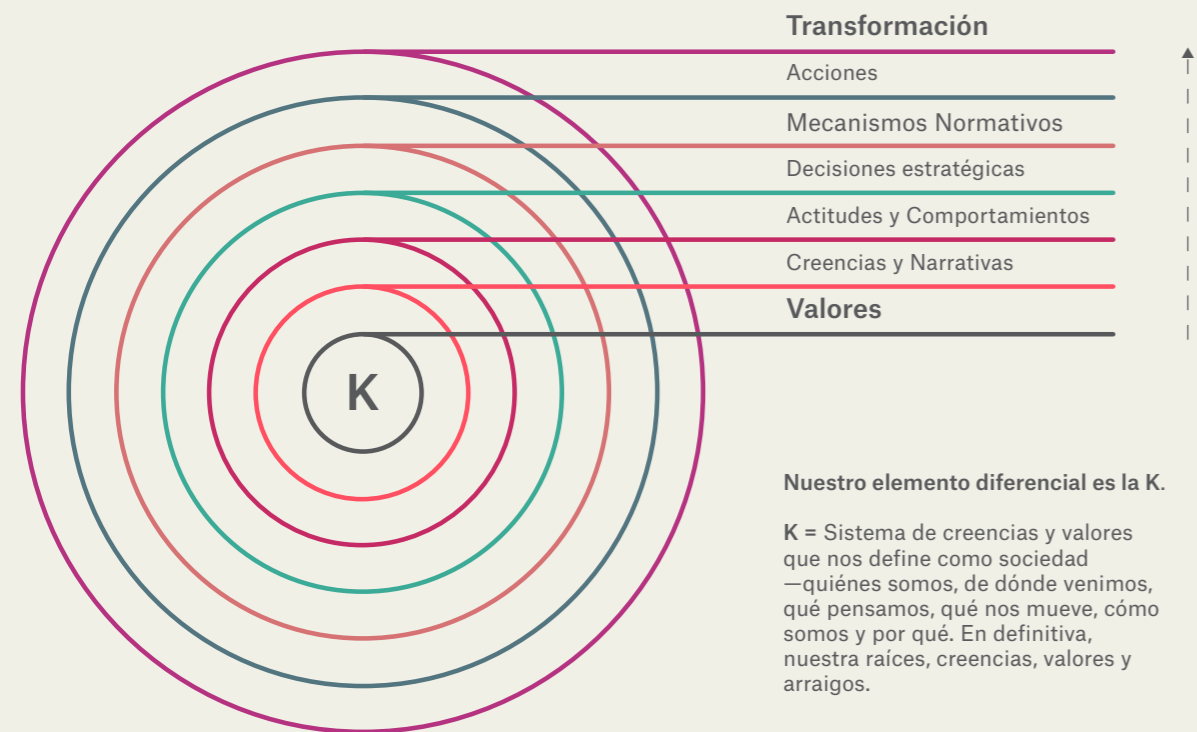


Imagen. Este diagrama explica el impacto directo que los valores operativos y creencias expresados a través de narrativas sociales tienen sobre decisiones estratégicas, mecanismos de regulación y actividades específicas.

(Fuente: Agirre Lehendakaria Center)

a. Fuentes de escucha: Entrevistas semi-estructuradas

Se entrevistó a un total de 40 personas de diferentes departamentos de la Diputación Foral de Gipuzkoa, así como agentes que participan en los diferentes espacios de Etorikizuna Eraikiz (Gipuzkoa Taldean, Gipuzkoa Lab, centros de referencia, consultorías, universidad...).

2. Áreas de trabajo

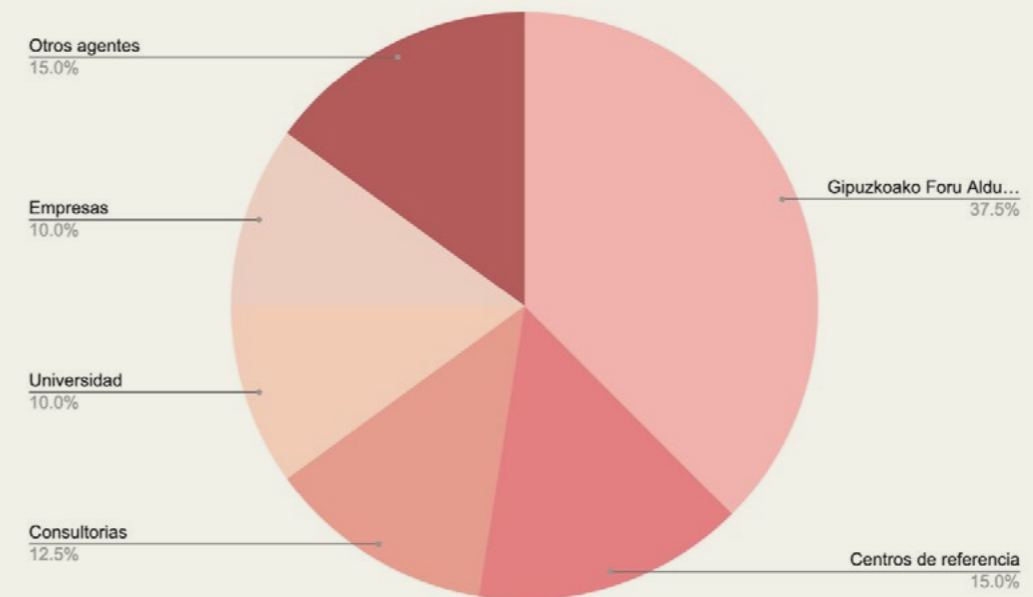


Imagen. Distribución de las personas entrevistadas por tipo de agente

El equipo de escucha ha podido recopilar hasta **40 narrativas** del ecosistema de agentes de **Etorikizuna Eraikiz y Gipuzkoa Deep Demo** (incluyendo sector privado, sector público y academia). Hemos tratado de mantener el equilibrio en cuanto a agentes externos e internos a la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Esta información ha sido recopilada a través de entrevistas semiestructuradas, cada una

2.2. Evaluación cualitativa

de ellas codificada (por motivos de privacidad) y transcrita. De estas transcripciones, hemos seleccionado **277** citas relevantes **utilizando una serie de parámetros para identificar patrones**⁷:

- Similitud:** se percibe que las narrativas suceden de la misma manera
- Diferencia:** se percibe que las narrativas ocurren de diferentes maneras.
- Frecuencia:** las narrativas se identifican con frecuencia o pocas veces.
- Correspondencia:** las narrativas ocurren en relación con otras actividades o eventos.
- Secuencia:** las narrativas suceden en un orden determinado.
- Causalidad:** en las narrativas, una cosa parece causar otra.

⁷ PATEL, Salma. Una guía para codificar datos cualitativos, 2014;
SALDAÑA, J. Manual de codificación para investigadores cualitativos ,
2012

2.2.2. Análisis

a. Narrativas

Hemos agrupado toda la información codificada en tres temas principales relacionados con los procesos de Etorkizuna Eraikiz y Gipuzkoa Deep Demo, así como las percepciones recopiladas:

- Etorkizuna Eraikiz
- Gipuzkoa Deep Demo**
- Administración y Diputación Foral de Gipuzkoa

Cada uno de estos temas ha reunido al mismo tiempo diferentes **subtemas**. Cada una de las citas también ha sido **etiquetada** por áreas temáticas. Incluso si hemos analizado las narrativas, esta base de datos de referencias es aún más rica y nos permite acceder a mejor información y más profunda.

Al mismo tiempo, hemos identificado si estas citas se refieren a un **reto o una oportunidad, una barrera o un facilitador**:

2.2. Evaluación cualitativa

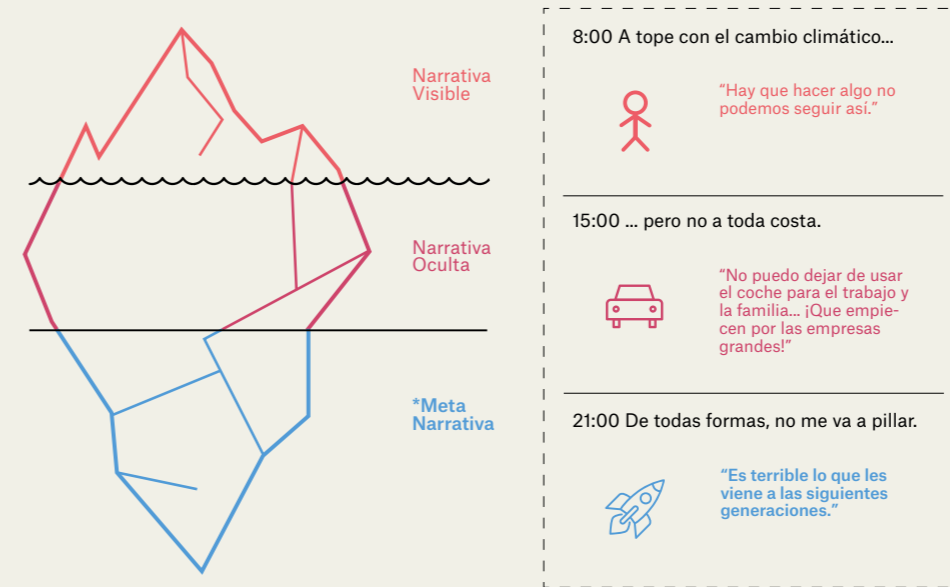
LEHEN MAILAko ITURRIEN PROZESAMENDUA																			
GAI NAGUSIA	Asperra	Etiketa	AFUPUZUA	INDUKTUA	KOZUA	ARLUA	ERAZKETA	SIMILITUD	DIFERENTIA	FREKUENTZIA	IRRESPONDENTIA	SEKUNTIA	KAUSALDUA	EREDONIA	EREDIA	EMAZKONDUA	ANIZTUA	NOTIAZ GORRIKOA	
Administrazioa / GDA	Estruktura	Erreforma	1	123M.F		Administrazioa konplexuagoa da, baina logika berbera jarraituz. Gaiak gehitu egin dira, departamentuak, konpainiak... Berria oso on burututa da eta zuzena da.													
	Estruktura	Erreforma	2	123M.F		Instituzioei aldatzen ari gara, baina ez da politika, ez da erabakia. Horiak zentzu berbera hartzen eta konplexuagoa egin da, baina zentzu berbera hartzen.													
	Estruktura	Erreforma	3	6M.F		Berria antzikeria positiboa duela esan daiteke, Administrazio berria. Adibidez, Administrazioaren ereduak eta trantsizioa jatorria erabakitze modu ezberdinekin erabakitzeak.													
	Estruktura	Erreforma	4	10AM.M		La Administración tiene una serie de reglas propias, una serie de reglas además muy limitadas, con unos límites muy marcados, con unas posibilidades y unas imposibilidades de hacer las cosas que el resto administrativo también debería ir cambiando con el tiempo. Durante 200 años ha sido efectiva y ha sido eficaz. Pero bueno, creo que hay determinadas limitaciones que no está, que nos está retrocediendo.													
	Estruktura	Erreforma	5	10AM.M		Este formato estructural tiene una estructura horizontal que permite hacer cosas muy buenas que antes no se podían hacer, así que estructura que permite hacer una horizontalidad suficiente necesaria.													
	Estruktura	Erreforma	6	21UA.M															
	Estruktura	Erreforma	7	11G.M		Instituzio berri batzuk daude eta beste batzuk hori (jarduerarako gobernantza) sustatzen, baina berria berria erabiltzen ari dira.													

Imagen del excel donde se recogen todas las narrativas (se anexa excel completo)

Codificando todas las referencias relevantes, hemos seguido la lógica del iceberg para presentar las **narrativas** identificadas⁸: lo que la gente dice públicamente (narrativa pública); el discurso oculto y la metanarrativa (convicciones subyacentes) que condiciona el proceso de Etorkezuna Eraikiz y Gipuzkoa Deep Demo. En este informe, las metanarrativas son consideradas como provocaciones intelectuales para fortalecer la oferta de gobernanza futura.

⁸ Las narrativas describen aspectos de las experiencias individuales que pueden ayudar a reinterpretar el pasado y guiar las acciones presentes en previsión de un futuro diferente (Wittmayer et al., 2019). Las narrativas identificadas pueden reformular el status quo, confrontando las normas, valores y creencias dominantes; formar una identidad colectiva desarrollando un sentido de pertenencia compartido que estructura acciones y significados basados en una visión común de la realidad social y un futuro deseado; Guíe la acción invitando a la gente a imaginar futuros alternativos.

2. Áreas de trabajo



• Diferentes niveles de narrativas.

- Las **narrativas públicas** son las que se expresan abiertamente en las conversaciones.
- Las **“narrativas ocultas”** son percepciones conectadas que normalmente no se presentan directamente pero que están implícitas en el discurso.
- Las **metanarrativas** son las convicciones subyacentes que operan en el centro del problema. En este informe, las metanarrativas se consideran provocaciones intelectuales para fortalecer la oferta de gobernanza futura, como se muestra en el ejemplo del iceberg.

2.2. Evaluación cualitativa

Es importante enfatizar que todas las citas recopiladas y presentadas en este informe son **percepciones**. Esto significa que no se basan necesariamente en evidencias y, a veces, incluso son contradictorias entre sí. Este informe ha estructurado el análisis de estas narrativas en los siguientes elementos:

• Necesidades y oportunidades

Este análisis ha tratado de identificar las percepciones más significativas sobre las necesidades y oportunidades percibidas por diferentes grupos de interés (agentes internos y externos a la Diputación Foral de Gipuzkoa y vinculados en mayor o menor medida a los procesos de Etorkizuna Eraikiz y Gipuzkoa Deep Demo).

MOTU	Deskribapena	Aipua, adibidea	KODIA
AUKERAK Zer aukera daude erabiltzen orri ez puzenak?			
Bertikaltasunean surfeatu	Aldur-baren egitas bertikalean zeharkapago lan egiteko aukera ematen du	Gaitzen du nobabizi jarreran arteko hori leuntzen eta unitate eta departamentu desberdinean artean harremanak sortzen	20E-F
Zerbitzu publikoa	Zerbitzu publiko senean sakontzeo aukera ematen du	Zerbitzu publiko bezala, kontsumo harreman botetik haratago ulertu. Kanpuzko egitas orri gata.	12SM-F
Aldur-baren egiteko eta egitura	Administrazio eraldatu.	Administrazio eraldatu behar da, administrazioaren egiteko fundamentala aldatu beharko litzateke. Administrazio lasterri utzi (robotek ordezkatu dezakete lan mekaniko hori) eta bestelako egiteko hartu beharko litzateke administrazioak. Ja gertatzen ari den eraldaketa da, eta aukera handi bat dago jantziaren parte handi bat jantziatzean dagoelako. Beste profila batzuen bila jarri beharko litzateke.	28MI-M
Egindakoa kontrolatuta	Kudeaketa emaitzara bideratu eta kultura politiko berri bat	"Kudeaketa emaitzara bideratutako kulturarekin lotu behar da. Badira hainbat gai enboretan izan behar dituzten, gero departamentu bakoitzaren enboretan gaitz horiek aplikatzeko modua izango da. Adibidez, eto egonkorraren kultura izan behar du."	28MI-M
Egindakoa kontrolatuta	Dauden espazioak kontrolatuta	Egitzen dena da dagoeneko deslogatuta dagoen espazioa, asko ditugu deslogatuta. Horiek ondo kontrolatuta behar dira. Horrek inplazatu du eraldaketa, eraldatzea instituzionalizatzea...	4XB-M
Formulazio irekia	Deialdiaren irekitasuna	Horrek ahalbidetu du proiektu gehiago aurkitzea eta parte-hartzea oso zabaldu izan da agentei dagokionez. Dibertitate maila altua da eta horrek ahalbidetzen	14IH-M
Beste esperientziarik izan	Beste herrietan egiten dena behatu	Bereizki Europar. E' antzeko programak, zer egiten ari den ikusita administrazioetan. Beti dago zer ikasi. Proiektu honetarik ikasi. Ahalgin berri bat egin daiteke.	17AO-M
Ikasketarako egitura ikasketak	Ikasketak zabaldu	Ikasketak Aldundiko beste eremu batzuetara zabaltzeko	20E-F
Eragileekin gertuko harremana	Gertuko harremanetan sakontzeo aukera	Tambien es interesante que hay un exhaustivo seguimiento de esta línea de comunicación de cómo se va desarrollando el proyecto, hay un interés. Mutil es una referencia, atree la atención, aume el liderazgo de esas transformaciones, vamos a empujar con ellos diferentes iniciativas que convenimos que sean de interés para la empresa, hay diálogo, identificación de problemas y planteamos programas y proyectos que vayan en pro de solucionar esos problemas	6IM-F
Proiektu/espazio traktoreak	Erreferentzia-zentroen papera traktore gisa		24AA-M

Imagen. Imagen del excel donde se recogen las necesidades y oportunidades (se adjunta el excel completo)⁹

2. Áreas de trabajo

• Barreras y facilitadores para el cambio deseado

Los procesos de Etorkizuna Eraikiz y Gipuzkoa Deep Demo se ven afectados por muchos factores sociales, políticos, económicos y ambientales, y muchos de esos factores pueden inhibir y / o posibilitar el impacto deseado del trabajo de la Diputación Foral de Gipuzkoa en este campo. Hacer visibles y explícitos esos factores percibidos ayuda a que estos procesos se adapten a las barreras para cambiar y adaptarse a las condiciones propicias.

DIKTOPUA	Razionale	Aipua/adibidea	KODIA
Zer errortu dezake gertatzea? (eredua hedatzea)			
Proiektu kopurua	Erakunde osora hedatzeko zailtasuna dago, ez daude hainbeste proiektu ideiatu, kontzeptualizatzen lan handia egin da	Ezer guztia proiektu guztietan inboluntarietako zailtasuna dago, ez daude hainbeste proiektu	1JG-M
Idazkeren mailamendua		agian gehiegi mailamendua gure idazkeran eta eduzer ekitza zatiregi inulitzen zaila...proiektu hori ez dago inolaz iteio horren mailan	3MI-F
Egitura	Erakundearen egitura, bertikaltasuna	Instituzioek dituzten bi gorpuzak, teknika eta politikoa, mastodonteak dira. Horiek zentzu berean handitu eta konpletatu egin dira, baina sorrerako definizioaren	12SM-F
		Pauso bat eman behar da nik bakarrik horretatik ulertzen hau denon artean egin behar dugula. Horretarako bakoitzak espazio bat sortu behar du bere poterea eraldatzeko. Eraldatu behar da baina kendu ez departamentuen eta unitate batzuen inplazioa behar du garatu ahal izateko	3MI-F
		Zailtasunak asko dira: denbora, pertsonak (ballabideak), gutxi hori engrasatu behar da. Askotan pertsonak limitatuek dira proiektu gehiagotara iristeko. Bestetik, politikoki kolore desberdinetakoak dira eta horrek zailtzen du	1JG-M
		"Hurrengo urrats inportantea izango litzateke administrazioa bera eraldatzea. Ze administrazioa bera ari da gaurte eraldatu eta gaurtean alkitatzea bat sartu nahian baina puzean ez baldin bada administrazioa bera eraldatzen eta beste harreman mota baterako ez baldin bada preparamen honek porrotetara arrikuo dauka. (...)	28MI-M
		Administrazioak funtzionatzan du oraindik ere duela 200 urte Frantziako iraultzak sortutako prozedura administrazioak, funtzionarioak, formularioak eta epak eta ezinbestean tramitatu eta abar eta abar"	28MI-M
ERRAZTATZAILA	Razionale	Aipua/adibidea	KODIA
Zer errortu dezake gertatzea? (eredua hedatzea)			
Ekitzara saltoa	Ekitzara saltoa	Ekitzara pausoa ematea. Zailtasun handiak egongo dira hori ekitzara pasatzeko, modelok eskatzen dituen zenbait rekerimendu aplikatzea (adib. nazioarteko lan-kidetasun, parteneriadiak...). Estatu da esperimentala izateko esangurri batzuk bete behar dituela. Hortan osko hobetzeko daulagu	3MI-F
	Eredua errekerimenduen bidez esplazatu		6IM-F

Imagen. Imagen del excel donde se recogen las barreras y facilitadores (se adjunta el excel completo)

⁸ Anexo 3_ Etorkizuna Eraikiz, matriz de análisis completa

2.2. Evaluación cualitativa

b. Segmentación

Se han identificado **7 patrones de comportamiento y pensamiento** e integramos estos patrones de narrativas junto con los desafíos identificados, las oportunidades y la información relevante en **4 personas (Matriz):**

1. Estas personas son patrones de narrativas que se repiten.
2. Las personas se basan en el análisis narrativo. No se basan simplemente en datos demográficos o análisis cuantitativos: representan percepciones unificadas (repetición y similitud) que dan forma a patrones de comportamiento y pensamiento.
3. Estas personas representan la diversidad de agentes que forman parte del ecosistema de los procesos de Etorkizuna Eraikiz y Gipuzkoa Deep Demo.
4. Cada persona tiene asociada una idea clave subyacente, una serie de oportunidades y desafíos percibidos, y una cita relevante.

2. Áreas de trabajo

c. Fuentes secundarias

Se han analizado, como fuentes secundarias los análisis realizados dentro del proceso Gipuzkoa Deep Demo (realizados por Climate-KIC y OPSI), el balance de 2021 de Etorkizuna Eraikiz (documento repartido en el plenario de Loiola el 5 de enero de 2021) e informe de conclusiones del plenario de Loiola.

KODEA	GAIA	ERREFERENTZIA	BIGARREN MAILAKO ITURRIEN PROZESAMENDUA					Besteak	DATA	KOMENTARIOAK	GARRANTZIA
			Behaketa	Kontraste sailoa	Argazkia	Netografia	Txostena				
BES-000	Climate-KIC ekarritutak	Actors are concentrated in three overarching topic areas: social integration, governance, and sustainability. Government institutions and universities are central brokering nodes that connect activity from multiple topic areas. The projects of Gipuzkoa Lab and Gipuzkoa Bilden are not well connected with other activities and are operating in isolation. There is an opportunity to connect with international/outside value chains and actors (such as the European Green Deal). The map demonstrates that Etorkizuna Eraikiz can leverage an extensive regional innovation network.						2020	https://docs.google.com/document/d/1KpZ04pKwo78eOyAdjM4r0QPEd35/edit?usp=sharing&oid=102398830439004876256&tpof=true&sd=true		
BES-001	Climate-KIC mapping	Actors are concentrated in three overarching topic areas: social integration, governance, and sustainability. Government institutions and universities are central brokering nodes that connect activity from multiple topic areas. The projects of Gipuzkoa Lab and Gipuzkoa Bilden are not well connected with other activities and are operating in isolation. There is an opportunity to connect with international/outside value chains and actors (such as the European Green Deal). The map demonstrates that Etorkizuna Eraikiz can leverage an extensive regional innovation network.						2020	https://docs.google.com/presentation/d/1DNV8T8GhNwGf0S1hcy08BYT8B0h/edi?usp=sharing&oid=1022398830439004876256&tpof=true&sd=true	Horretaz gain, 22 ekarrituta egon ziren EKO eragileekin https://drive.google.com/drive/folders/1zicplav4F5T5ZHG6N4x_v_1SoyU9QW?usp=sharing	
BES-002	OPSI ekarritutak	. No evaluation mechanism or scaling . Risk Calculation: the findings from the workshop and the interviews demonstrate that there is strong consensus behind the Etorkizuna Eraikiz agenda. Most stakeholders were able to clearly articulate the goals of the project and their role in it, but there seemed to be hesitation to act. The lack of tools and methods to facilitate meaningful action was commonly cited . Citizen Voice is an aspiration, but not a reality . Need to move from theory to practice						2021	https://docs.google.com/document/d/1KpZ04pKwo78eOyAdjM4r0QPEd35/edit?usp=sharing&oid=102398830439004876256&tpof=true&sd=true		
TXO-000	Etorkizuna Eraikizaren lortzeko plana (2022)							2021eko Etorkizuna Eraikizaren dokumentua			
BES-003	Azaroak Seko plenarioa	.Aumentar las conexiones internas y comunicación .Adaptación de la entidad .Conexión con la sociedad (jóvenes) .Concreción .Liderazgo (trabaja la cercanía y la confianza) .Metodología: convivencia entre orden y caos, experimentación, investigación y acción .Ampliar conocimientos por parte de la Diputación (intercambio, aprendizaje) .Conjugar agenda de la diputación y ciudadanía						2021eko azararen Sean	https://drive.google.com/file/d/1Jv96focxptvWfo2C0hlan50r4vQ/view?usp=sharing		
INT-000	Ciudadanía y agentes no vinculados a EE	"Traspasar el muro de la diputación y poder conectar más con la ciudadanía es un reto, sobre todo ahora que hay otros temas más importantes (en referencia a la covid-19) y es difícil involucrarse"						Ur-2021			
INT-001	Ciudadanía y agentes no vinculados a EE	"Tenemos que recoger las percepciones de las personas y agentes no vinculados al proceso de Etorkizuna Eraikiz"						Ur-2021			
INT-002	Empresas	"Las empresas no entienden algunos de estos espacios: es importante saltar de la parte académica, y pasar a proyectos y ejemplos concretos para que las empresas sepan cómo pueden contribuir y qué les puede aportar"						Ur-2021			

Imagen. Imagen del excel donde se recogen las fuentes secundarias y principales conclusiones (se adjunta el excel completo)

2.2. Evaluación cualitativa

c. Conocimiento extraído de la escucha

A pesar de las diferentes formas de percibir la situación actual que se presentan a través de las Personas, también hay narrativas comunes identificadas a través del proceso de escucha rápida. Los diferentes grupos de interés consultados observan un cambio en la forma de colaboración entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y los agentes externos y consenso en torno a la necesidad de ahondar en ese nuevo modelo de trabajo.

Tanto en el caso de Etorkizuna Eraikiz como en Gipuzkoa Deep Demo se aprecian retos y oportunidades similares (conceptualización vs. practicidad, experimentación, implicación...), si bien en el caso de Gipuzkoa Deep Demo, al ser un proceso iniciado con posterioridad a Etorkizuna Eraikiz, se aprecia un menor entendimiento común. A su vez, Gipuzkoa Deep Demo incorpora nuevos elementos que no están presentes en el discurso general de Etorkizuna Eraikiz, como por ejemplo, el de visión sistémica y sostenibilidad.

A continuación, se presentan los diferentes temas extraídos de la escucha:

2. Áreas de trabajo

Administración

Etorkizuna Eraikiz

Transformación

Retos/Líneas estratégicas

Experimentación

Gobernanza colaborativa

Riesgos

Ambición

2.2. Evaluación cualitativa



“La Administración tiene una serie de reglas propias, una serie de reglas además muy limitadas, con unos límites muy marcados, con unas posibilidades y unas imposibilidades de hacer las cosas. Hay muchas cosas que no son posible ejecutar y ejecutar de una manera rápida, entonces hay determinadas reglas que lo hacen complicado. En muchos casos hay proyectos que no somos capaces de llevar adelante simplemente porque el corsé administrativo no nos lo permite”. 10-M

“En Etorkizuna Eraikiz a veces la comunicación es muy <te ha llegado un libro grande...>, a mí me resulta lejano lo que me llega todavía”. 40-F

“También entiendo que cada uno atiende a lo suyo y parece que consigue más cuanto más lejos estás de los demás, que es precisamente el discurso diferente al que quiere

hacer Etorkizuna Eraikiz. Nadie sobramos y todos vamos de la mano. Pero bueno, las reglas del juego de algunas cosas son así”. 41-M

“Barruko jendea nahiko estatikoak izaten gera, ez gara mugitzen gehiegi eta gure bidea jarraitzen dugu”. 37-F

“Esaten da funtzionarioak garela baina hasteko politikarien inplikazioa erabatekoa izan beharko litzateke eta ez da %100ean”. 38-M

“La tradición, me refiero a la forma de hacer las cosas, cuesta cambiarla, el cambio a todo el mundo le da miedo y creo que en este momento estamos en una situación en la que está entrando gente nueva, a nivel técnico, político... hay un cambio generacional que tienen otra forma de actuar”. 25-M

2. Áreas de trabajo

Administración

Por una parte, la propia estructura de la Administración (vertical y la división entre grupo técnico y político, los procedimientos administrativos...) se percibe como una barrera para la nueva forma de trabajar que propone Etorkizuna Eraikiz. Se ven oportunidades en abogar hacia una mayor transversalidad y crear nuevos espacios y herramientas. Se menciona una mayor necesidad de colaboración interdepartamental, y la necesidad de superar los silos departamentales y entre partidos políticos.

A su vez, se percibe la necesidad de una mayor socialización del programa y comunicación interna.

Por otra parte, se alude a posibles resistencias al cambio por parte de las personas que forman parte de la institución (relacionadas con las resistencias al cambio que de por sí tenemos las personas). También se menciona la necesidad de desplegar la participación interna (tanto de la parte técnica como de la política).

Se corre el riesgo de que el modelo Etorkizuna Eraikiz sea un modelo por el que un grupo determinado de personas muestre interés en participar.

2.2. Evaluación cualitativa



“Ausardiak babesa eskatzen du, hau da, hanka sartzeko baimena eta alderantziz: babesak, babesa baldin badago, ausardia eragiten du. Babestutako egoeretan ausartago gara. Etorkizuna eraikiz ekosistema egokia da ausarta izateko eta arriskatzeko”. 28M

“Seguiremos en la propuesta de valor, pero va a adquirir más velocidad y más interacción con agentes, e incorporar a la ciudadanía en esas investigaciones y en esos encuentros, vamos a tratar de dar más contundencia en el medio y largo plazo” 22-F

“Deialdien formulazioak exigenteak dira <para un nivel medio>. Trebetasun punto bat eskatzen du hori maneiatzeak. Erakunde askok ez dute trebetasun hori, beraz hori limitazio bat da”. 14-M

“Dirulaguntzen aspektutik, urtebeteko epea oso motza da proiektuen garapen sakonago bat eman ahal izateko”. 15-M

2. Áreas de trabajo

Etorkizuna Eraikiz

Etorkizuna Eraikiz se percibe como un modelo que ofrece oportunidades para romper los silos apreciados en el modelo, crear nuevos espacios de colaboración, posibilidades de experimentación y aprendizajes.

Etorkizuna Eraikiz constituye una marca, que se encuentra proceso de consolidación. Algunos aspectos en los que ahondar para consolidar más el modelo son el de incorporar nuevos agentes, especialmente la ciudadanía, y reforzar estructuras.

En lo que se refiere a las propias convocatorias de proyectos, se percibe una apertura de foco y amplitud de temas, remarcando la una posible limitación en cuanto a recursos y plazos necesarios para impulsar los cambios que busca el programa.

2.2. Evaluación cualitativa



“Eraldaketarako eta esperimentazioaren bidez eraldatzeko sortu den espazioa izan da Etorkizuna Eraikiz”. 3-F

“Barruko jendea nahiko estatikoak izaten gera, ez gara mugitzen gehiegi eta gure bidea jarraitzen dugu”. 37-F

“Si hacemos encuestas a la ciudadanía, nos daremos cuenta de que un alto porcentaje no se ha enterado de lo que es Etorkizuna Eraikiz”. 36-M

“El enfoque es acertado pero para aumentar el impacto es necesario que la ciudadanía lo haga suyo y se implique en los grandes retos que tiene el territorio” 26-M

2. Áreas de trabajo

Transformación

Etorkizuna Eraikiz ofrece un modelo de transformación de la agenda pública, construida en colaboración con los agentes. Se percibe una necesidad de ahondar en la práctica desde el discurso, profundizando en los aprendizajes desde la acción. A su vez, se destaca la necesidad de profundizar en ciertas características del modelo (internacionalización, visión sistémica, partenariados..).

Para profundizar en su capacidad transformadora se percibe una necesidad de ahondar en el cambio/transformación de la Diputación y en que dicha transformación efectivamente llegue a la ciudadanía.

2.2. Evaluación cualitativa



“Praktikan egin diren lanetan oraindik gehiago gelditu gara gai batzuk Gipuzkoan nola dauden ikustera, ez hainbeste aurreikuspen bat egitera”. 29-M

“Ez dakit Gipuzkoak nahikoa masa kritikoa daukan horrelako gauzak egiteko. Batzutan Gipuzkoa txikiagia iruditzen zait horrelako erreflexioak egiteko...logikoa litzateke behintzat Euskadi mailakoak izatea” 29-M

“Enpresa eta eragile asko daude antzeko proiektuak egiten modu independentean eta hori ez da

oso efizientea. Batzutan sentsazio hori daukagu, sobera ez dugu konpartitzen edo lerrokatzen. Zaila da guzti hori gurutzatzea. Eta beraz zaila da horrek inpaktua izatea.” 15-M

“Jasangarritasunaren gaia Aldundian lantzeko aukera gisa ikusten du. Nik ikusten det jasangarritasuna zeharkako gaia dela. Guk ere gure kudeaketa horretan sartu behar dugu”. 1-M

2. Áreas de trabajo

Retos/Líneas estratégicas

Algunas personas entrevistadas aprecian la visión y vocación de EE, que se basa principalmente en enfrentar los retos del territorio desde la cooperación y la anticipación. Algunas opiniones destacan la ausencia de ciertos retos (como por ejemplo, la juventud y futuras generaciones) o la dificultad de plasmar en la práctica dicho espíritu de anticipación. Ciertos retos requieren de una visión e implicación de agentes superior al ámbito territorial de Gipuzkoa.

Gipuzkoa Deep Demo se ve como una oportunidad de trabajar en torno a la sostenibilidad de forma transversal.

2.2. Evaluación cualitativa



“Esango nuke hastapenean dagoela oraindikan, badago asmoa, laster dago asmoa elkartzeko taldeka eta agian esperimenzio-gune horietan ez gara hasi”. 20I-F

“Edo EE eremuaren barruan egiten dituzu edo ez dago beste aukerarik, guretzako aitzakia da, dirua duzu, babesa, laguntza daukazu, bestela zu bakarrik zaude” 38-M

“Yo voy a las reuniones y veo que las intenciones son buenas, creo que el discurso es correcto y se va en la línea adecuada, pero luego no

acabo de saber muy bien tampoco exactamente cuál es el grado de implementación o disrupción que permite el proceso. Yo creo que falta bajar un poco a la tierra y concretar cosas.” 43-M

2. Áreas de trabajo

Experimentación

Es un elemento que se percibe como definitorio del modelo pero a su vez como un elemento incipiente que necesita de tiempo y adquisición de nuevas habilidades. Asimismo, se menciona la necesidad de conectar las experiencias de experimentación entre ellas y con la actuación de la Diputación.

2.2. Evaluación cualitativa



“Arlo batzuetan dauden ekosistemak indartzen ari dira eta Etorkizuna Eraikiz laguntzen ari da horretan... Ekosistema bidez lan egiteko moduetan. Proiektuen arteko loturak agerian geratzen ari dira (adibidez, Pasaia Herrilab...)”. 5-M

“Es la nueva forma que tratas de impulsar que supone no eludir tu responsabilidad como institución pero hacerlo de la mano de la ciudadanía y de los agentes sociales y los agentes organizados”. 26-M

“Agendan dauden gai gehienak enpresen jarduera zuzenetik urruti daude eta enpresen agenda estua da eta orduan epe motzeko tentsioa handia da. Inplikatzera urruti ikusten ditugun proiektutatik ez da batere erraza”. 33-M

“Sistemaren parte gara, herritar edo enpresa bezala, eta gure kultura politikoa kontsumista eta “eskaparatekoa” da. Zailtasunak ditugu sistema publikoa eta administrazioa denon zerbait bezala eta komunitatea egiteko zerbait bezala ulertzeko”. 12-F

“Ez dakit zer puntaraino ekimen hauek deliberatiboak diren, benetako erabakietara nola eta noiz iristen diren... benetan erabaki nuklearrak beste era batera hartzen diren. Uste det erabakiak hartzen direla betiko zirkuluetan”. 29-M

Gobernanza colaborativa

Etorkizuna Eraikiz ha supuesto un cambio en cuanto a trabajar de forma colaborativa entre diferentes desde el compartir diagnósticos hasta una mirada de futuro compartida (dentro también de la propia Diputación, cuya estrategia está dirigida a lograr una coherencia de políticas). Se incide en la formación de nuevos ecosistemas, más allá de la participación solo experta, y una mayor cercanía de la Diputación con los agentes. Sin embargo, la participación de la empresa sigue siendo lejana y subsiste el reto de la participación social.

2.2. Evaluación cualitativa



“Lehenengo aldia da taldea mantendu dena, politikariak... nola berdinak diren berdinarekin jarraituko dugu baina gerta daiteke 4 urteren ondoren aldatzea “. 37-F

“Nik dudan erlazioa da diru-laguntzen erlazioa baina lehenagotik ezagutzen nuen Etorkizuna Eraikiz, jarraitzen nuen eta gustatzen zitzaidan. Hor badago filosofia bat, herri honetan gutxienez oinarrizko zoru bat behar da familia politiko desberdinen artean adostasuna izango duena lurraldearen garapenerako. Lortzen ditu kontsentsu handiak“. 7-M

2. Áreas de trabajo

Riesgos

Como elementos frágiles del modelo, se citan, por una parte, la importancia de las personas en la tracción, de forma que si desaparecieran estas personas el modelo podría estar en peligro. Por otra parte, se señala como riesgo la duración de la legislatura, de forma que si llegara un equipo diferente se daría un cambio de modelo.

Entre los agentes entrevistados externos se aprecia un alto consenso en torno a la validez del modelo.

2.2. Evaluación cualitativa



“Gure kezka edo zalantza honakoa da: metodologia, enfokea, proposamena oso potentea da transformazio konplexurako, baina askotan planteamendua irreal dela pentsatzen dugu, ez da egokitzen errealitatera, gure lurraldearen errealitatera - elementu kulturalak, lan baldintzak...”. 9-F

“Iritsi behar dugu konkretatzera, zehaztea, erronka bat ahalik eta tangibleena, baina hori oraindik beste kapa bat jeitsi behar det, hori zertan datza, zer helburu konkretu iritsi nahi det, zer diren numeroak, zein da KPIa,...”. 21-M

“Anbizio maila handia planteatu duen proiektua delako, desoreka handia dagoanbizio maila horretara heltzeko prozesuak eskatzen dituen eragile eta baliabideen artean”. 8-F

“Egokitzea prozesua egingarritasunari. Prozesuak inplikazio maila altu bat eskatzen du. Ez dakit helburuak anbiziotsuegiak badira, edo metodologia / prozesua ez dela egokiena. Metodologikoki prozesua egokitu beharko litzateke agente gehiago inplikatu nahi baditugu epe luzean. Iruditzen zait inplikazio maila hori lurralde mailan ezin dela gertatu”. 9-F

2. Áreas de trabajo

Ambición

Tanto Etorkizuna Eraikiz como Gipuzkoa Deep Demo son procesos ambiciosos de largo plazo que buscan una transformación de larga escala. Se aprecian tensiones entre el nivel conceptual de ambos enfoques (necesario para lograr un entendimiento común) y su posterior “aterrizaje” y traslación a resultados concretos.

2.2. Evaluación cualitativa

d. Información segmentada por Personas

La segmentación de la información por Personas proporciona información útil para que la Diputación Foral de Gipuzkoa estructure Etorkizuna Eraikiz y Gipuzkoa Deep Demo como una cartera de acciones interconectadas dirigidas a dichas personas en lugar de actividades desconectadas.

Las Personas¹⁰ son patrones de narrativas o percepciones. Las siguientes Personas representan la diversidad de narrativas capturadas por el proceso de escucha rápida dentro del ecosistema de agentes vinculados a los procesos de Etorkizuna Eraikiz y Gipuzkoa Deep Demo.

¹⁰ Anexo4_Presentación de Personas

2. Áreas de trabajo

EDURNE
Edad__45
Diputación Foral de Gipuzkoa. Directora

"Egin behar dena da dagoeneko desplegatuta dagoen espazioa, asko ditugu desplegatuta...horiek ondo kontsolidatu behar dira. Horrek inplikatzeko eraldaketa, eraldatzea instituzionalizatzea"

★ Actitud hacia el cambio: **positiva (tracción)**
★ Responsabilidad: **Pública (interna)**

La propia estructura de la Administración y las personas pueden ser obstáculo para la transformación

RETOS

- ▲ **Rigidez administrativa.** Superar la departamentalización de la institución, rigidez de procedimientos.
- ▲ **Tangibilizar.** Necesidad de plasmación en acciones concretas.
- ▲ **Socialización.** Entendimiento común del proceso y reto de mayor conocimiento de lo que se está haciendo a nivel interno y externo.
- ▲ **Aunar diferentes intereses políticos.** Dificultades en trabajar en proyectos comunes.

OPORTUNIDADES

- **Navegar en la "verticalidad".** Oportunidad de generar espacios interdepartamentales.
- **Servicio público.** Capacidad de ahondar en la vocación de servicio público.
- **Consolidación.** Posibilidad de consolidar y profundizar sobre lo existente.
- **Marca reconocida.** La marca es reconocida entre los agentes el territorio.

RAFA
Edad__54
Diputación Foral de Gipuzkoa. Técnico

"No solo si preguntas a la ciudadanía, pero si preguntas dentro de la Diputación, a los míos, tampoco saben qué es EE. Bueno, igual les suena, saben que es un programa de la diputación y tal"

★ Actitud hacia el cambio: **negativa**
★ Responsabilidad: **políticos**

El proceso está alejado de la realidad: es complejo y difícil de entender

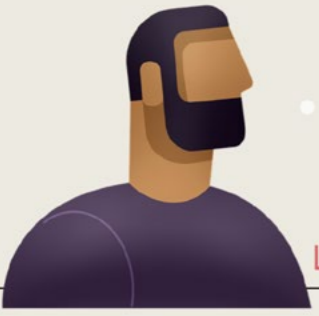
RETOS

- ▲ **Mayor implicación.** Mayor implicación de los/as políticos, departamentos y agentes.
- ▲ **Cortoplacismo.** Cambio de modelo al cambiar de legislatura y personas..
- ▲ **Socialización interna.** Nivel de abstracción alto y mayor conocimiento del programa dentro de la Diputación.
- ▲ **Interés real.** Participación en los foros por petición externa

OPORTUNIDADES

- **Silos.** Oportunidad de trabajar con otros departamentos, romper silos.
- **Apoyo.** Colaboración con agentes y Universidad en proyectos.
- **Consenso.** Sensación de que el modelo no está en riesgo aunque se de un cambio de legislatura.
- **Relevo generacional.** Cambio de personas en la Diputación por relevo.

2.2. Evaluación cualitativa



LUIS
Edad_50
Investigador Universidad

"Empresa eta eragile asko daude antzeko proiektuak egiten modu independentean eta hori ez da oso efizientea. Zaila da guzti hori kurutzatzea, eta beraz horrek inpaktua izatea"

- ★ Actitud hacia el cambio: positiva
- ★ Responsabilidad: Compartida

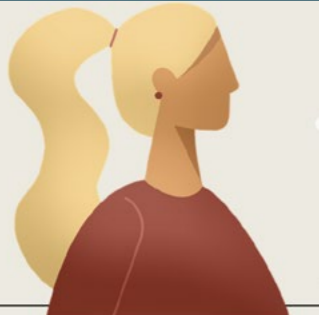
El nivel de disrupción que acepta el modelo es limitado

RETOS

- ▲ **Hábito de colaborar.** Se necesita más tiempo, entendimiento común y foco en el interés del territorio.
- ▲ **Experimentación.** Profundizar en el nivel de experimentación.
- ▲ **Interconexiones.** Hay muchos proyectos y agentes actuando de forma independiente, se necesita hacer un cruce
- ▲ **Diversidad.** Mayor apertura en la incorporación de agentes y ciudadanía.

OPORTUNIDADES

- **Estructura de aprendizaje.** Extraer, incorporar y diseminar aprendizajes (a nivel interno y externo)
- **Escalabilidad y conexiones.** Trabajar en la escalabilidad de las iniciativas y conexiones entre ellas.
- **Nuevos ecosistemas.** Han surgido y se van asentando nuevos ecosistemas de agentes.
- **Innovación.** Creación de modelos. Posibilidad de crear modelos en base a las experiencias en los proyectos.



ANE
Edad_39
Agencia/Centro de referencia

"Erronka bat da enprekin gertutasun hori lantzea, erreferentzia-zentroak laguntzen dizu enpresetara gerturatze horretan, baina ez da errexa."

- ★ Actitud hacia el cambio: crítica
- ★ Responsabilidad: Administración

Tiene poco impacto, la ciudadanía no ha percibido el cambio todavía

RETOS

- ▲ **Nivel de ambición.** Compaginar un nivel alto de ambición con participación de agentes y capacidades.
- ▲ **Plazos.** Las convocatorias tiene plazos y financiación finita y los retos son a medio o largo plazo.
- ▲ **Atraer a las empresas.** Reto de acercar a las empresas a los retos del territorio y trabajo conjunto con el resto de agentes.
- ▲ **Incorporar a la ciudadanía.** Tanto a nivel de socialización como a nivel de participación.

OPORTUNIDADES

- **Amplitud, apertura de las convocatorias.** Oportunidad de incorporar diversidad de agentes y miradas.
- **Cercanía de la institución.** Mayor cercanía y capacidad de pasar a una relación más relacional (frente a transaccional).
- **Centros de referencia.** Capacidad de actuar como nodos, faros, y proyectos tractores en torno a ejes estratégicos.
- **Experimentar.** Oportunidad de hacer cosas diferentes con ayuda (recursos económicos y personales)

2. Áreas de trabajo

La segmentación fue presentada en la sesión de contraste. Los participantes apreciaron que las Personas recogían de forma fiel las narrativas existentes en torno a Etorkizuna Eraikiz. Se recibieron las siguientes aportaciones:

- Se echó en falta una Persona que integrara las percepciones de las empresas.
- En los perfiles internos, se cuestionó que el perfil del / la funcionario/a se relacionara con una actitud más negativa hacia el cambio.

e. Implicaciones de dichas percepciones

Las implicaciones de dichas percepciones hacen que las personas muestren mayor o menor predisposición al cambio y a participar. A su vez, las acciones que se pongan en marcha podrán reforzar o provocar un cambio en dichas percepciones.

Por ejemplo, la percepción de que es un grupo pequeño de personas el que muestra interés y tracciona el proceso puede provocar que otras personas que tengan potencial interés se sientan coartadas a la hora de participar al percibirlo como inaccesible.

2.2. Evaluación cualitativa

f. Valores

En cuanto a los valores percibidos en la escucha, existe un gran consenso en torno a la importancia de la gobernanza colaborativa, entendida como la colaboración entre diferentes agentes y la propia Diputación, así como una mayor apertura hacia agentes con los que no se colaboraba con anterioridad y que excede la perspectiva de experto/a.

En una menor medida y de forma no consensuada se citan valores como el de la experimentación, la anticipación o la apertura (interna y externa).

2.2.3. Interpretación colectiva

a. Sesiones de interpretación colectiva

Una interpretación colectiva de la información generada por el proceso de escucha rápida nos ha permitido extraer conocimientos, inducir el aprendizaje y crear significado a partir de la información interpretada. También nos ha dado la posibilidad de contrastar, validar y enriquecer el propio proceso de escucha.

2. Áreas de trabajo

Se ha llevado a cabo una sesión de interpretación colectiva con 30 representantes del sector público, sector privado, academia, centros de referencia y otros agentes relevantes del territorio, todos ellos vinculados al proceso de Etorikizuna Eraikiz y su ecosistema.

El proceso de escucha rápida y las sesiones de interpretación colectiva están conectados. Las personas obtenidas de la fase de escucha rápida se presentaron en la sesión de interpretación colectiva para provocar la discusión, y la retroalimentación proporcionada dio forma a las personas gradualmente.

En la sesión también se presentaron **14 ideas clave** (o retos), que fueron contrastadas y validadas en tiempo real con los y las participantes. Estas ideas clave representan los retos fundamentales identificados en el proceso de escucha rápida, con las que los y las participantes mostraron su grado de acuerdo / desacuerdo (a continuación se muestra el grado de acuerdo mostrado por los participantes en la sesión):

2.2. Evaluación cualitativa

1. La estructura de la administración y las propias personas pueden ser un obstáculo para la transformación (el 96% de los participantes se mostró de acuerdo, frente a un 4 % en desacuerdo)

2. Etorkizuna Eraikiz es un proceso diseñado de arriba hacia abajo, se percibe como ejercicio intelectual y “elitista” (el 62% de los participantes se mostró de acuerdo, frente a un 38 % en desacuerdo)

3. En Etorkizuna Eraikiz muestran interés por participar el mismo perfil de personas y organizaciones, y se tracciona desde un pequeño grupo (el 71% de los participantes se mostró de acuerdo, frente a un 29 % en desacuerdo)

4. Participa en menor medida la parte técnica, y existe falta de implicación en algunos responsables políticos (responsable de liderarla) (el 53 % de los participantes se mostró de acuerdo, frente a un 47 % en desacuerdo)

5. El impacto de la filosofía de Etorkizuna Eraikiz en el resto de las políticas de la Diputación es todavía limitado (el 84 % de los participantes se mostró de acuerdo, frente a un 16 % en desacuerdo)

2. Áreas de trabajo

6. El mayor cambio producido es la creación de espacios de deliberación y nuevas dinámicas de colaboración entre agentes públicos y privados (el 96 % de los participantes se mostró de acuerdo, frente a un 4 % en desacuerdo)

7. El mayor impacto Etorkizuna Eraikiz se produce dentro de la Diputación, no tanto hacia los agentes externos, que a veces no aprecian la diferencia (el 3 % de los participantes se mostró de acuerdo, frente a un 97 % en desacuerdo)

8. La incorporación de la ciudadanía es muy limitada, y no se conoce ni se aprecia el cambio..(el 100 % de los participantes se mostró de acuerdo)

9. No hemos conseguido generar espacios atractivos para la involucración de las empresas (el 54 % de los participantes se mostró de acuerdo, frente a un 46% en desacuerdo)

10. El grado de disrupción es bajo, el nivel de innovación de las iniciativas es todavía limitado (el 59 % de los participantes se mostró de acuerdo frente a un 41%)

2.2. Evaluación cualitativa

11. La capacidad de anticipación de las políticas públicas sigue siendo limitada, hay pocas herramientas para anticiparse al impacto de los retos (el 84 % de los participantes se mostró de acuerdo frente a un 16% en desacuerdo)

12. El proceso es complejo y difícil de entender, necesita de mayor aterrizaje y resultados (el 81 % de los participantes se mostró de acuerdo frente a un 19% en desacuerdo)

13. La colaboración entre diferentes es difícil de por sí, y dentro opera la lógica “nosotros” y “los otros”, lo que supone una barrera para el cambio (el 76 % de los participantes se mostró de acuerdo frente a un 24%)

14. Etorkizuna Eraikiz tiene el reto de incorporar su lógica colaborativa a los procesos de toma de decisiones (el 96 % de los participantes se mostró de acuerdo frente a un 4%)

2. Áreas de trabajo

Finalmente, se abrió un espacio de debate sobre los retos fundamentales identificados, las preguntas orientadoras fueron:

¿Cómo podemos ampliar la participación interna?

¿Cómo podemos incorporar a más agentes y a la ciudadanía?

¿Cómo podemos aumentar el nivel de experimentación?

¿Cómo podemos profundizar en la anticipación?

40 entrevistas semiestructuradas

277 citas, soluciones y percepciones relevantes seleccionadas codificadas

7 patrones de comportamiento y pensamiento

30 personas integradas en el proceso de interpretación colectiva y validación

Tasa de validación del 72% de las ideas clave (28 participantes)

2.2. Evaluación cualitativa

Los **temas recurrentes** en los espacios de discusión de la sesión de interpretación colectiva se correspondieron con las narrativas extraídas del proceso de escucha e integradas en los perfiles:

- Involucración de la ciudadanía y agentes no vinculados al proceso de Etorikizuna Eraikiz: “Traspasar el muro de la diputación y poder conectar más con la ciudadanía es un reto, sobre todo ahora que hay otros temas más importantes [en referencia a la covid-19] y es difícil involucrarse”, “Tenemos que recoger las percepciones de las personas y agentes no vinculados al proceso de Etorikizuna Eraikiz”

- Creación de espacios atractivos para las empresas: “Las empresas no entienden algunos de estos espacios: es importante saltar de la parte académica, y pasar a proyectos y ejemplos concretos para que las empresas sepan cómo pueden contribuir y qué les puede aportar”, “Las empresas tienen que entender que estos espacios van más allá de las convocatorias habituales, son espacios de experimentación; aquí los centros de referencia tenemos un papel importante que jugar”

- Socialización dentro de la diputación y entre departamentos: “El impacto es limitado dentro de la casa, pero creo que es más grande de lo que creemos”, “Pretendemos ser disruptivos, pero la herramienta, la propia Administración, es contingentada”, “Hay que integrar mucho más Etorikizuna Eraikiz en la realidad de los funcionarios”

2. Áreas de trabajo

- Posibilidad de cambio e impacto: “Si queremos ver cambio, vamos a tener que ser muy críticos con nosotros mismos y salir de nuestra zona de confort”, “La propuesta de EE en sí es disruptiva, pero los retos vienen cuando pasamos a la acción”

- Rol de la Diputación y autopercepción como agente de cambio: “El solo hecho de que la Diputación adquiera este rol y cree estos espacios, ya es disruptivo. Se necesita valentía”, “La sociedad vasca, al crearse la Diputación, dejó en sus manos la acción. Y ahora hemos ido hacia atrás. Tenemos que recuperar esa fuerza que tuvo la sociedad”

- Proceso percibido como “elitista” y diseñado de arriba a abajo: “No estoy de acuerdo con que sea un proceso de arriba a abajo. En un principio sí lo fue, pero ahora se ha ido abriendo”

- Trascender los intereses políticos: “Por la duración del programa de Etorikizuna Eraikiz, se ha demostrado que es más que un interés político, se ha superado”, “El año que viene, con las elecciones, no sabemos si cambiará el color político, pero sí las personas; es importante que Etorikizuna Eraikiz sea capaz de trascender esto”, “La dicotomía ‘nosotros’ y ‘los otros’ va más allá de la Diputación, tenemos que aprender a estar y a hacer juntos, y aquí Etorikizuna Eraikiz tiene mucho que aportar”

2.2. Evaluación cualitativa

- Complejidad del proceso: “El proceso es complejo y difícil de entender, pero este no es el mayor reto al que nos enfrentamos”, “Si nos centramos en la tangibilidad y las acciones aumentará la comprensión”

- Gobernanza colaborativa: “Para conectar a los desconectados, es necesario trabajar cuestiones que les afecten en positivo en su día a día (agilizar su trabajo, ilusionarles con proyectos transversales interesantes sin necesidad que incrementen su carga de trabajo, ...). Y con los agentes y la ciudadanía, parecido”

- Identificación de las barreras: “Explicitar aquellas barreras organizativas que están impidiendo que esta transformación, este cambio de cultura se vaya haciendo realidad. Algunas se podrán cambiar y otras no. Pero es importante que no queden “escondidas” o que no se hable de ellas”

- Mejorar la comunicación: “Tenemos que seguir invirtiendo en comunicación, sobre todo para los agentes externos”, “Los perfiles pueden ser una buena herramienta para comunicar y responder a las necesidades”

2. Áreas de trabajo

b. Retos fundamentales

Atendiendo al grado de validación de las principales ideas clave surgidas en el proceso de escucha, las que tuvieron mayor consenso (y por lo tanto, constituyen retos que se perciben de forma colectiva) fueron aquellas relacionadas con el posible obstáculo de la administración (procedimientos y departamentalización) y las personas para la transformación, el reto de aumentar el impacto de Etorkizuna Eraikiz dentro de la Diputación, la aportación hecha por Etorkizuna Eraikiz en torno a la colaboración, el reto de la incorporación de la ciudadanía, la limitación de la capacidad de anticipación, necesidad de mayor aterrizaje del proceso, la dificultad de la colaboración y el reto de incorporar la lógica colaborativa de Etorkizuna Eraikiz a los procesos de toma de decisiones.

2.2.4. Conclusiones y sugerencias operativas

Etorkizuna Eraikiz es un modelo que ha hecho una andadura desde 2016 y ha logrado, sin duda, un amplio entendimiento común entre las personas y agentes

2.2. Evaluación cualitativa

implicados. Se encuentra en un momento de consolidación donde se plantea una mayor implicación y participación interna y externa (agentes y ciudadanía), así como la tangibilización de elementos del modelo - como la experimentación, la anticipación o los nuevos elementos que se han incorporado, como la visión sistémica.

A continuación, se presentan algunas sugerencias operativas:

Despliegue dentro de la Diputación Foral de Gipuzkoa:

- Reforzar la socialización de Etorkizuna Eraikiz, incidiendo, además de en los resultados en el propio proceso, en los aprendizajes. Mayor presencia física dentro del propio edificio.
- Mayor participación interna. Creación de espacios de co-creación transversales en torno a retos comunes interdepartamentales. Convocar y animar a personas dentro de la casa que pueden ser más afines a dicha filosofía, promover la autonomía.
- Comunidad de aprendizaje en torno a Etorkizuna Eraikiz dentro de la Diputación Foral de Gipuzkoa, intercambio de aprendizajes, métodos y herramientas.

Refuerzo de la experimentación y la anticipación:

- Deliberación en torno al nivel de experimentación y anticipación que se quiere conseguir dirigido a desarrollar un entendimiento común.
- Creación de espacios de co-creación dirigidos a la creación de nuevos proyectos experimentales.
- Desarrollo y ejercitación de herramientas de experimentación y anticipación.

Ahondar en la gobernanza colaborativa:

- Incorporar la filosofía de Etorkizuna Eraikiz en los procesos de toma de decisiones, despliegue y aprendizaje de prácticas de toma de decisiones compartida en diferentes áreas.

Incorporación de nuevos agentes y ciudadanía:

- Incorporar la escucha sistemática a la ciudadanía en el modelo. Incorporar canales de escucha en los proyectos y espacios de Etorkizuna Eraikiz.

2.2. Evaluación cualitativa

- Conexión con procesos de escucha ciudadana presentes en el territorio
- Promover la participación de la ciudadanía en Etorkizuna Eraikiz: deliberación, co-creación o toma de decisiones.
- Reflejar en la cartera y portfolio iniciativas en los cinco niveles de actuación, más allá de iniciativas meramente (o mayormente) públicas: ámbito comunitario, start ups, colaboraciones público-privadas, nuevos servicios y regulación.

2. Áreas de trabajo

2.3. Debagoiena 2030

Uno de los retos que plantea el proceso de experimentación masiva o Deep Demo en Gipuzkoa es el de conectar otros procesos de transformación que se dan en el territorio. Precisamente uno de dichos espacios de experimentación es el de Debagoiena 2030, donde ALC-ALF participa desde sus inicios. Sigue dicha colaboración con el proceso y se participa regularmente en los órganos de gobernanza de Debagoiena 2030 Zuzendaritza teknikoa y Gobernu Batzordea.

Uno de los retos de Debagoiena 2030 es el de definir el modelo de gobernanza de la plataforma, de forma que se posibiliten espacios de liderazgos compartidos y se fomente la colaboración y confianza mutua.

Durante 2020 ALC-ALF realizó un análisis del modelo actual en torno a los retos y oportunidades percibidos por los agentes participantes y durante 2021 tiene previsto diseñar un prototipo de un nuevo modelo de gobernanza, que pueda ser susceptible a su vez de escalado a otras iniciativas del territorio.

2. Áreas de trabajo

A partir de septiembre de 2021 se inició el proceso de definición del sistema de gobernanza con el objetivo de definir el sistema de gobernanza de Debagoiena 2030 antes de junio de 2022. Se realizó el 30 de septiembre una primera sesión liderada por Lanki donde, tras una presentación por parte de Xabier Barandiaran sobre gobernanza colaborativa, agentes de la comarca trabajaron en torno a las características del sistema de gobernanza de Debagoiena 2030.



Imagen. Imagen de la sesión 30/09/2021, Arantzazulab

2.3. Debagoiena 2030

Tras esa sesión, en la actualidad se está desarrollando un proceso de escucha y evaluación evolutiva (con los miembros de Gobernu Batzordea de Debagoiena 2030 Fagor, Ulma, Arrasateko udala, Bergarako Udala, Debagoienako Mankomunitatea y Gipuzkoako Foru Aldundia) en torno a **posibles escenarios**¹¹ de gobernanza comarcal con el objetivo de conocer las percepciones de dichos agentes y detectar los puntos comunes desde los que construir el nuevo sistema de gobernanza.

¹¹ Anexo5_ Debagoiena 2030 Gobernantza-eszenatokiak

2. Áreas de trabajo

2.4. Goierri

De la misma manera en la que se está apoyando el proceso en Debagoiena, **ALC^K-ALF** colabora (en el marco de este convenio) con la Agencia de Desarrollo Goieki para construir un espacio de experimentación similar a D2030 bajo el paraguas de Etorkizuna Eraikiz.

Este proceso partió en 2020 con una fase de diagnóstico entre los ayuntamientos y agentes de Goierri. En dicha fase participaron 45 agentes (8 personas del grupo de trabajo de Goieki, 20 representantes de municipios y 16 agentes de la región).

Se detectaron los siguientes retos:

1. Lurraldea

- Eskualde nortasuna
- Herri handi vs. Herri txiki
- Eskualdeko gobernantza
- Garapen integrala



2. Pertsonak

- Zaintza
- Bi abiaduretako Goierri
- Aniztasuna
- Digitalki konektatua

3. Trantsizio Ekologikoa

- Energia
- Mugikortasuna
- Aniztasuna
- Landa garapena

Imagen. Retos y subretos detectados.

2. Áreas de trabajo

Desde el 25 de enero del 2021 y hasta el 15 de febrero a través de 4 sesiones de formación/inspiración se presentaron los elementos de las plataformas de innovación abierta desde un punto de vista práctico y de mano principalmente de las personas integrantes de Debagoiena 2030. En dichas sesiones participaron 24 personas.

Una vez realizadas dichas sesiones, se hizo un proceso de reflexión interna con el equipo de Goieki para sondear si Goieki vería interesante trabajar bajo el enfoque de plataforma de innovación y por lo tanto, asumir nuevos roles. La sesión fue de gran interés, y el equipo de Goieki tomó la decisión de explorar dicho enfoque bajo su liderazgo. La decisión fue refrendada por los ayuntamientos de Goierri.

Bajo ese nuevo enfoque, se continuó trabajando en dos direcciones:

- **Mapeo de las iniciativas** que ya existen en Goierri (el mapeo partió de las iniciativas realizadas por los ayuntamientos para, a continuación, completarlas con las iniciativas por agentes de la comarca)¹².

¹² Anexo6_Goierri_Grafikak eta datuak).pdf

2.4. Goierri

Se recogieron un total de 184 iniciativas en 5 niveles de intervención: comunitarias, pequeña escala, gran escala, servicios públicos y regulaciones. Dichas iniciativas se conectaron con los retos y subretos de la fase de diagnóstico.

Komunitarioa

Gizarte-jatorriko ekimena, edota sentsibilizazio-kanpainak...

Eskala Txikia

Negozio-eredua duten ekimenak, enpresak, arlo batean eragin nahi dutenak helburu ekonomikoarekin

Eskala Ertain eta Handia

Maila handiko ekimenak, zeharkakoak, lankidetzak publiko-privatua, eskualde mailakoak

Zerbitzu Publikoa

Administrazioak eskaintzen dituen zerbitzuak (laguntzak,...), ikastaroak, tailerrak, baliabideak

Erregulazioa

Legedia, plana...

Imagen. Clasificación en 5 niveles de las iniciativas

2. Áreas de trabajo

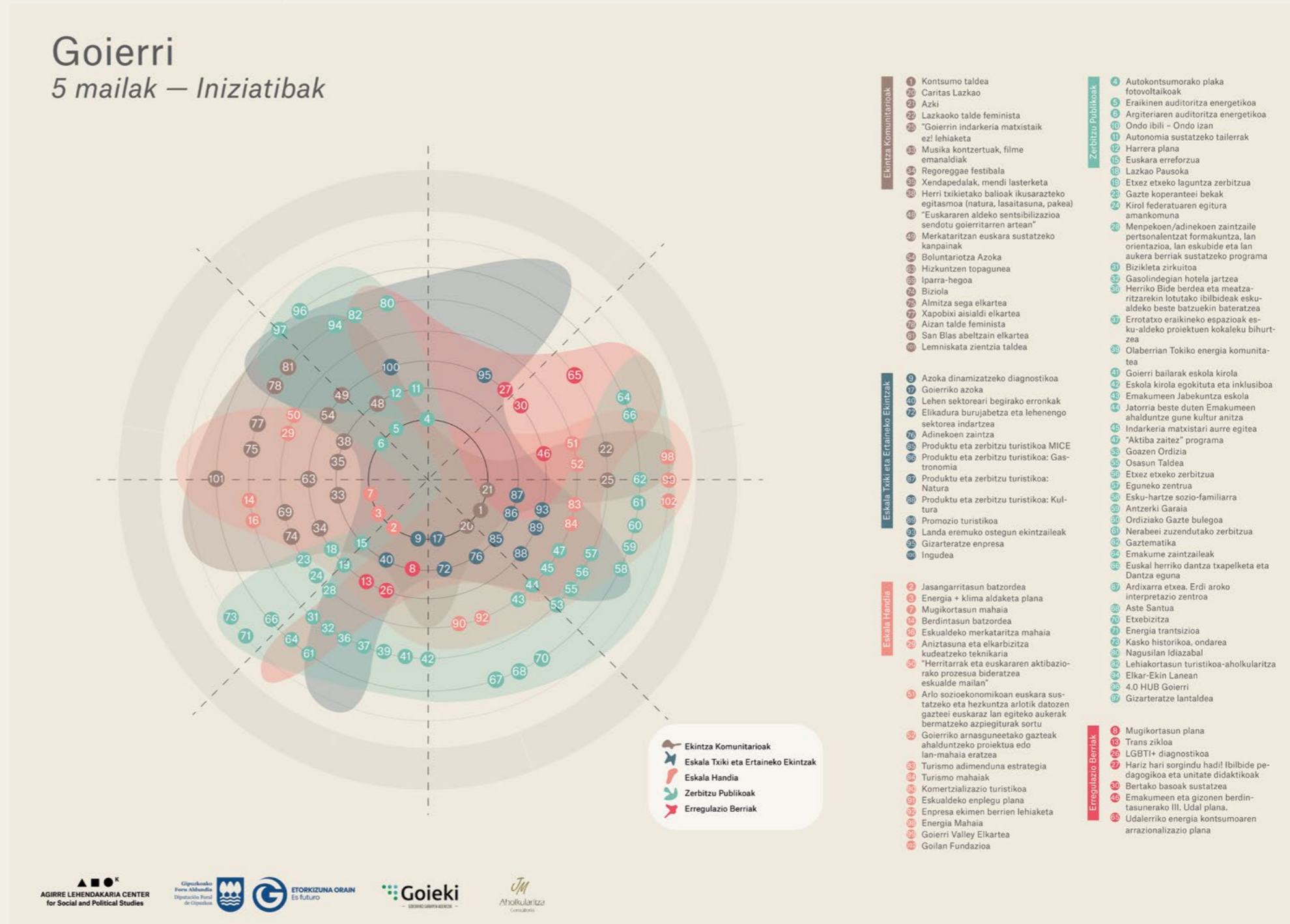


Imagen. Gráfica de las Iniziativas recogidas a 5 niveles.

2.4. Goierri

•**Escucha:** se está trabajando en un proceso de escucha en colaboración con EMUN (en torno a 100 personas) para detectar los retos y oportunidades percibidos por la ciudadanía, ver si efectivamente los retos propuestos están conectados con los retos detectados y detectar oportunidades sobre las que impulsar el cambio en la comarca a nivel social.

Como criterios de diversidad se acordaron:

- Residentes en municipios del Goierri
- Género
- Origen
- Edad
- Nivel estudios
- Trabajo
- Tipo de agente

2. Áreas de trabajo

Elkarrizketatuen aniztasun-datuak	Elkarrizketatu guztien arteko portzentaia	Elkarrizketatutako kopurua		
Elkarrizketa arinak				
Generoa	Emakumezkoa	47,00%	48	
	Gizonezkoa	47,00%	48	
	Ez binarioa	6,00%	4	
	Guztira	100,00%	100	
	Bizitokia	Aitzaga	1,00%	1
		Arama	1,00%	1
		Ataun	2,00%	2
		Beasain	20,00%	20
		Gabiria	1,00%	1
		Gaintza	1,00%	1
Idiazabal		5,00%	5	
Itsaso		1,00%	1	
Itsasondo		5,00%	5	
Lazkao		10,00%	10	
Legorreta		5,00%	5	
Mutiloa		3,00%	3	
Olaberria		5,00%	5	
Ormaiztegi		10,00%	10	
Ordizia		20,00%	20	
Segura		2,00%	2	
Zaldibia		3,00%	3	
Zegama		3,00%	3	
Zerain		2,00%	2	
Guztira	100,00%	100		

Imagen. Muestra en cuanto a diversidad de municipios (residencia en municipios)

- Nondik zatoz? (izena, jatorria, lana, familia...)
- Nola deskribatuko zenioke kanpotar bati zure herria?
- Zer da gehien gustatzen zaizuna zure herritik?
- Zuretzako zer da Goierri?Nolako da?Zergatik?
- Ze berezitasun dauzka Goierrik?
- Zeintzuk dira herriak / eskualdeak dauzkan 3 balioak?
- Zeintzuk dira zure eguneroko borrokak? Zergatik? (pertsonalak, herrikoak, eskualdekoak)
- Zeintzuk dira herriko/eskualdeko erronkak?
- Etorkizunera begira zer gustatuko litzaizuke aldatzea? Zure esku balego zer aldatuko zenuke orainxe bertan? Zergatik?
- Zerbait gehitu nahi duzu?
- Orain egin dugun elkarrizketa bera nori egingo zenioke?

Imagen. Preguntas de la primera ronda de entrevistas semiestructuradas

Una vez analizadas las iniciativas (qué está pasando y qué no está pasando en la comarca y cuáles son las oportunidades de acción), se realizó un ejercicio de priorización de 3 áreas de trabajo sobre las que empezar a articular la plataforma de innovación abierta. Dichas áreas fueron

2.4. Goierri

consensuadas por agentes y representantes municipales (34 personas) en una sesión celebrada el 17 de noviembre.

Se priorizaron las siguientes áreas:

- Energía
- Desarrollo rural
- Cuidados

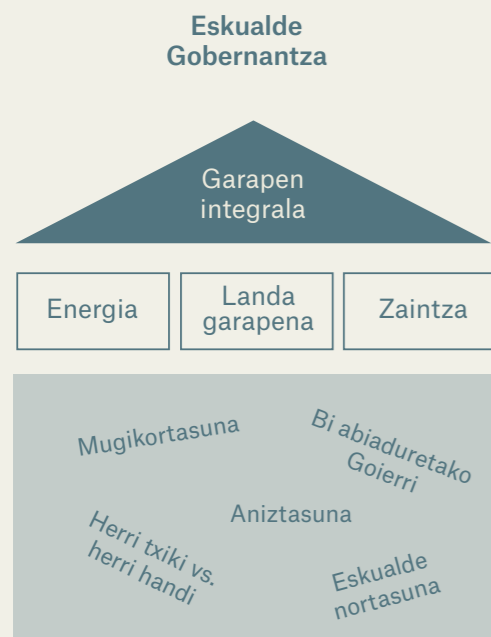


Imagen. áreas priorizadas y ámbitos transversales

2. Áreas de trabajo



Imágenes. Sesión de mapeo con agentes y sesión común (priorización de iniciativas)



2. Áreas de trabajo

2.5. Otras iniciativas

2.5.1. Laboratorio de Innovación Social de Arantzazu: Arantzazulab

La colaboración que surgió con el nacimiento de Arantzazulab en 2020 en el marco de este convenio ha continuado durante 2021. Además de formar parte del comité asesor de Arantzazulab, ALC-ALF mantiene con Arantzazulab las siguientes líneas de colaboración en curso:

- **ALC^K-ALF** participa en el diseño del programa Ikerguna (espacio de investigación compartido por todas las universidades vascas);
- **ALC^K-ALF** participa en la iniciativa “ecosistema de co-creación” (Ko-sorkuntza ekosistema). El espacio, diseñado como espacio de aprendizaje y experimentación, inició su rodaje en 2021;
- **ALC^K-ALF** apoya en el diseño de “teoría del cambio” de Arantzazulab, que hace referencia al enfoque o perspectiva de cambio bajo la que Arantzazulab hace parte del proceso de transformación del territorio. El pasado 22 julio se realizó una sesión de trabajo mixta entre miembros de ALC-ALF y Arantzazulab para abordar este enfoque.

2. Áreas de trabajo



Imagen. Sesión trabajo en torno a la teoría del cambio de Arantzazulab

- **ALC^K-ALF** apoya a su vez la red y conexiones internacionales del Laboratorio, a través de la puesta a disposición de una red de conexiones y colaboraciones internacionales. Para ello, están previstas reuniones de presentación con dichos agentes internacionales entre los que destacan: Dark Matters Lab (Londres), Carnegie Mellon University (Pittsburgh-USA), Columbia University (NY- USA). En esta línea de colaboración, Arantzazulab tuvo un encuentro con Laura Lee el pasado 3 de noviembre. Laura es urbanista y doctora en arquitectura, miembro de Rockefeller Foundation y fue responsable del área de Arquitectura de la Universidad Carnegie Mellon (Pittsburgh- USA). Es experta en diseño y posee amplia experiencia en ciudades de todo el mundo (Antwerp, Barcelona, Copenhagen, Dublin,

2.5. Otras iniciativas

Doha, Gdansk, Istanbul, Viena, Milan, Roma, Zurich...).

•**ALC^K-ALF** apoya el trabajo de “Lurraldeko lankidetzaren mapa” (Mapeo de gobernanza de Gipuzkoa). Los objetivos de esta iniciativa son el mapeo y análisis de las principales iniciativas y agentes en torno a la gobernanza colaborativa de Gipuzkoa. Se ha iniciado el trabajo previo de muestreo de agentes e iniciativas objeto de estudio a partir de enero de 2022.

2.5.2.- Comunicación y transferencia de conocimiento.

En el marco de este convenio, **ALC^K-ALF** ha dado continuidad a su programa formativo sobre el caso vasco y a los espacios de comunicación digital (redes sociales, aula virtual, etc).



3. Previsiones para 2022

3.1. Gipuzkoa Deep Demo

Los hitos previstos para 2022 son los siguientes:

- Definición de las Misiones de Nueva Movilidad y Alimentación Saludable mediante entrevistas y contrastes con diferentes agentes. Fecha estimada de consecución: Marzo 2022
- Mapeo del ecosistema de agentes e iniciativas. Fecha estimada de consecución: Marzo 2022
- Detección y diseño de canales de escucha a la ciudadanía. Fecha estimada de consecución: Marzo 2022
- Diseño de la hoja de ruta/proceso. Fecha estimada de consecución: Marzo 2022
- Despliegue de Misiones. Fecha estimada de inicio de despliegue: A partir de Marzo de 2022

Dicho trabajo de diseño de proceso será elaborado conjuntamente por la Diputación Foral de Gipuzkoa, EIT Climate-KIC, Agirre Lehendakaria Fundazioa con el apoyo de ALC-Euskampus, y el resto de agentes del

3. Previsiones para 2022

ecosistema que participan en la coordinación del proceso Gipuzkoa Deep Demo (Arantzazulab y Debagoiena 2030).

—Para todo ello, se presenta clave desde el principio, definir y afianzar el valor del proceso con el objetivo de trabajar bajo el punto de vista sistémico y de incorporación del cambio social. A su vez, será clave la coordinación y conexiones y coherencia de enfoque y metodología de ambas misiones.

3.2. Debagoiena 2030

- Finalización ronda de entrevistas en torno a los posibles escenarios de gobernanza. Fecha estimada de consecución: Enero 2022.

- Contraste y puesta en común. Fecha estimada de consecución: Febrero 2022.

- Definición del nuevo modelo de gobernanza (definición de espacios, funciones y roles). Fecha estimada de consecución: Junio 2022

—A medida que se vaya desarrollando el proceso y se generen consensos, serán necesarias más sesiones de definición, contraste o escucha. El modelo de gobernanza que se diseñe en Debagoiena servirá de prototipo para otros sistemas de gobernanza colaborativa emergentes (como el que de forma paralela se está diseñando en Goierri).

3.3. Goierri

- Despliegue de los espacios de co-creación en torno a los 3 ámbitos elegidos (energía, desarrollo rural y cuidados). Identificación de actores, diseño del sistema de gobernanza, definición del área y retos/objetivos. Fecha estimada de consecución: Febrero-Diciembre 2022.
- Diseño del sistema de gobernanza. Ronda de entrevistas por bloques en torno a sensibilidades/posiciones. Primera ronda antes de finales de 2021 y segunda ronda/contraste común. Fecha estimada de consecución: Febrero 2022.
- Escucha: la primera iteración de la escucha se realizará antes de final de 2021. Se iniciará una segunda ronda hasta enero/febrero de 2022. Se prevé finalizar este primer ejercicio de escucha en febrero/marzo de 2022.

3. Previsiones para 2022

3.4. Otras áreas complementarias

Colaboración con Arantzazulab

- Colaboración en torno a “Lurradeko lankidetza gobernantzaren mapa”. Fecha estimada de consecución: a lo largo de 2022.
 - Apoyo en conexiones internacionales. Carácter regular.
 - Participación activa en los foros de Arantzazulab. Carácter regular.
- El trabajo de diseño de “lurraldeko lankidetza gobernantzaren mapa” será de gran interés para conocer los retos y oportunidades que se presentan en torno a la gobernanza colaborativa en Gipuzkoa, así como aprender de las experiencias prácticas desarrolladas por agentes en Gipuzkoa.

4. Conclusiones

Etorkizuna Eraikiz se consolida como el espacio de experimentación avanzada de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Su filosofía y programas son reconocidos y valorados a nivel internacional (OPSI). De cara al futuro, las opiniones recogidas sugieren complementar las iniciativas actuales con nuevas herramientas de escucha comunitaria y espacios de co-creación entre el sector público, el privado y los agentes sociales. Esta colaboración debería permitir una mayor interconexión entre las iniciativas existentes dentro del portafolio de Etorkizuna Eraikiz y activar nuevos prototipos en las líneas prioritarias fijadas por la Diputación (movilidad y rediseño de los sistemas de alimentación). La infraestructura creada por Etorkizuna Eraikiz se complementa naturalmente con las iniciativas comarcales puestas en marcha en Debagoiena y Goierri, así como los proyectos municipales que adoptarán esta misma filosofía.

Las claves para que se consolide el proceso desarrollado hasta ahora y se mantenga el nivel de ambición e innovación (de forma que suponga una nueva forma de trabajar y surjan nuevos aprendizajes) pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

Incorporación de la escucha comunitaria de forma sistemática dentro de Etorkizuna Eraikiz



Creación de espacios sistemáticos de co-creación entre el sector público, el privado y los agentes sociales



Asegurar una mayor interconexión entre las iniciativas de Etorkizuna Eraikiz, Misiones y procesos comarcales de Debagoiena y Goierri



Tangibilización de los procesos de Misiones: concreción de nuevas iniciativas manteniendo el enfoque sistémico y de cambio social



Evolución de Etorkizuna Eraikiz trasladando los aprendizajes y retos surgidos del trabajo de evaluación evolutiva y resto de evaluaciones hechas durante 2021 (plenario de Loiola y congreso de Etorkizuna Eraikiz)



Estructuración de nuevos modelos de gobernanza colaborativa en Debagoiena y Goierri y extracción de aprendizajes válidos a Etorkizuna Eraikiz.



5. Anexos

Anexo 1: GFA_Deep Demonstration_Proceso.pdf

Anexo 2: Gipuzkoa Deep Demo. Documento de trabajo para misiones

Anexo 3: Etorkizuna Eraikiz, matriz de análisis

Anexo 4: Etorkizuna Eraikiz, evaluación evolutiva, presentación de Personas

Anexo 5: Debagoiena 2030 Gobernantza-eszenatokiak

Anexo 6: Goierri: Grafikak eta datuak

emeri la zabaldu zazu



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea



AGIRRE LEHENDAKARIA
CENTER for Social and
Political Studies