

ETORKIZUNA ERAIKIZ- LABORATORIO DE DESARROLLO TERRITORIAL

10 AÑOS CONSTRUYENDO
UNA GOBERNANZA
COLABORATIVA

DEPÓSITO LEGAL: SS-642-2019



ETORKIZUNA
ERAIKIZ

Índice

1. Introducción	5
2. De dónde venimos (2009-2015)	7
3. Etorbizuna Eraikiz	15
4. Primera parte de la legislatura: de la negociación al convenio (2015-2017)	21
5. El convenio: proceso	27
6. Gobernanza multinivel: nuevos agentes en el proyecto	33
7. El proyecto en la actualidad	37
- Espacios de reflexión y toma de decisiones compartidas	39
- Proyectos de investigación para desarrollar la metodología (en la acción)	41
- Proyectos desarrollados con metodología de gobernanza colaborativa y abierta	46
8. Fortalezas, debilidades y retos de futuro	51

1

INTRODUCCIÓN

Han pasado ya 10 años desde que empezamos a construir el Laboratorio de Desarrollo Territorial. Tres legislaturas, cientos de conceptos y talleres, y la participación de cada vez más agentes. Pero siendo siempre fieles a nuestro objetivo: impulsar el desarrollo territorial, mediante un nuevo modelo de gobernanza o de relación. Hemos ido desarrollando un cómo, una forma de hacer, juntos, aprendiendo unos de otros. Y la base de ese proceso ha sido la investigación-acción.

Este informe pretende explicar qué es y cómo es el Laboratorio, revisar su evolución hasta el presente, y dibujar los retos que tenemos de cara al futuro.

A lo largo de siete apartados, se recoge el recorrido del proyecto durante estos diez años, desde la parte desarrollada entre los años 2009 y 2015 hasta la firma del convenio del 2017, y desde los espacios que tiene el proyecto hoy en día a los retos de futuro. Los contenidos de cada uno de los apartados se completan con testimonios de algunos y algunas de las protagonistas del proyecto.



2

**DE DÓNDE VENIMOS:
Gipuzkoa Sarean
(2009-2015)**

2.1. INICIO

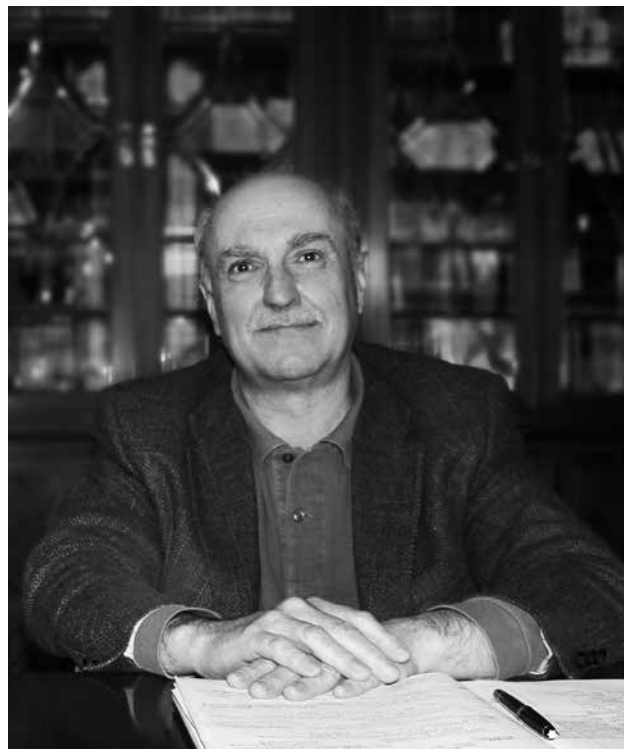
Capital social y competitividad

En septiembre de 2009 se pone en marcha lo que hoy conocemos como Lurralde Garapenerako Laborategia, el laboratorio de desarrollo territorial. Se trata de un proyecto planteado dentro de la iniciativa Gizarte Barioak, impulsada por el gabinete del diputado general de la Diputación Foral de Gipuzkoa, junto con el Ayuntamiento de Donostia/San Sebastián. El proyecto se basa en el siguiente diagnóstico: “siendo notoria la tendencia al individualismo, Gipuzkoa estaba perdiendo capital social y eso suponía una desventaja para la competitividad” (Gipuzkoa Sarean Bidean, p. 31). Para dar respuesta a esa situación, se planteó la necesidad de entender y medir el capital social del territorio histórico, mediante la realización de un diagnóstico. Ese diagnóstico fue impulsado por el Consejo de Dirección del proyecto, formado por cuatro representantes de las instituciones públicas (en concreto, de la Diputación Foral de Gipuzkoa, del Ayuntamiento de Donostia/San Sebastián y de la Diputación Foral de Bizkaia), tres comunicadores y cinco investigadores (de la Universidad de Deusto –Orkestra-, Mondragon Unibertsitatea y Oxford). Desde los inicios del proyecto, se conjugaron la investigación y la política y, a pesar de que se han utilizado diversas aproximaciones a la investigación, ha sido la aproximación de la investigación-acción la que mayor presencia ha tenido a lo largo de todo el recorrido.

El resultado de esta fase fueron siete propuestas de intervención y un plan de acción, además del libro “Capital social y valores en Gipuzkoa”. Pero, además, se obtuvo un resultado cualitativo importante: el desarrollo de una forma concreta de trabajar. “Los representantes de las instituciones y los investigadores desarrollaron las capacidades para trabajar de una forma dialógica” (GS Bidean, p. 37). Y esa forma de trabajar ha tenido una influencia decisiva en el desarrollo posterior del proyecto.

“Es evidente que un entorno en permanente transformación en el que la complejidad es creciente y en el que la acción y las políticas públicas actúan desde la perspectiva de categorías del pasado, requiere superar paradigmas simplificadores y abordar con valentía y generosidad procesos que dejen atrás interpretaciones estrictamente administrativas, competenciales, sectoriales y cerradas en su propia demarcación espacial. Para ello, la Diputación Foral de Gipuzkoa ha impulsado el laboratorio de Desarrollo Territorial. Hace suya la llamada de Europa para abordar las políticas desde una perspectiva territorial e impulsa la idea de Gipuzkoa como un gran laboratorio orientado a la transformación en el medio y largo plazo, en el que interactúan el mundo del conocimiento y de las ideas con el mundo de la práctica, y en el que el diálogo, la reflexión y la participación activa de los agentes, asumiendo de un modo activo su capacidad tradicional.”

Ander Arzelus, jefe de servicio del Gabinete del Diputado General, Diputación Foral de Gipuzkoa



2.2. DESARROLLO TERRITORIAL Y MODELO DE RELACIONES

Diseño

En 2011, con el inicio de la nueva legislatura, se produce un cambio de gobierno en la Diputación Foral de Gipuzkoa y Bildu asume el liderazgo de la institución. “A pesar de ser un proyecto político iniciado con el gobierno anterior, la principal razón por la que se le dio continuidad era la forma de trabajo que se había desarrollado” (GS Bidean, p. 44). Así, el nuevo gobierno foral asumió como suyo el proyecto y redefinió sus objetivos, en función de las nuevas apuestas políticas. En este caso, asumieron el liderazgo del proyecto los miembros del equipo de gobierno y el equipo de Orkestra, trabajando en dos grupos: Talde Txikia (reducido), formado por los miembros del Gabinete y de Orkestra; y Talde Handia (amplio), formado por los miembros del grupo reducido y los diputados y directores que formaban el gobierno. “Los representantes de la Diputación Foral ayudaban a los investigadores a entender los retos del proceso y los investigadores aportaban, a su vez, conceptos y marcos para poder trabajar tales retos” (GS Bidean, p. 52).

Uno de esos conceptos fue el Desarrollo Territorial, concepto que resultó clave para liderar el proyecto de Gipuzkoa Sarean. “El territorio es el conjunto de actores y agentes que viven en un espacio concreto, que tiene una forma de organización social, económica

y política determinada, y sus propias cultura e instituciones. También incluye el entorno físico o medio ambiente que acoge a todo lo anterior. El desarrollo territorial es el proceso de movilizar y hacer participar a los actores (públicos y privados), para discutir y acordar estrategias conjuntamente, para orientar las actividades de los individuos y de los grupos”, (GS Bidean, p. 53).

A su vez, quedó patente la necesidad de consensuar, además de lo que se hace (el QUÉ), la forma en la que se hace (el CÓMO), puesto que, en lo referido a los proyectos, la respuesta a la segunda pregunta es la que realmente genera las transformaciones más profundas. Pero dado que las transformaciones sobre el CÓMO tienen resultados a largo plazo, se subrayó también la importancia del QUÉ o de obtener respuestas para problemas concretos.

Además, se quería elaborar un modelo cuya base fuera la participación y tuviese como agentes relevantes a las comarcas del territorio. Así surge la Propuesta de un nuevo modelo de desarrollo territorial. El “final” de esta etapa lo marca la creación, dentro del Gabinete del Diputado General, de la Dirección de Desarrollo Territorial. La responsabilidad de Gipuzkoa Sarean queda en manos de la nueva dirección.

Desarrollo

En 2013, cuando se crea la Dirección de Desarrollo Territorial, al proceso de cooperación que hasta entonces habían desarrollado la Diputación Foral de Gipuzkoa y los investigadores se incorporan los actores socioeconómicos, con el objetivo de construir un nuevo modelo de relaciones, trabajando con la metodología descrita anteriormente. En concreto, se incorporan las agencias de desarrollo de las 11 comarcas del territorio.

Tras la incorporación de esos agentes al proceso, por una parte, se mantiene la dinámica del Talde Txikia, quién se encarga de coordinar el proyecto, y, por otra, se crean tres nuevos espacios: Eskualde Arteko Mahaia (mesa de coordinación de las comarcas), formación de facilitadores o proceso de investigación-acción y Gogoeta Taldea (grupo de reflexión). El objetivo de este último grupo era compartir la reflexión en torno al funcionamiento de las agencias de desarrollo y de la Diputación.

Eskualde Arteko Mahaia es el espacio en el que participan los miembros de la Diputación Foral y los presidentes y directores de las agencias, quienes se reúnen bimensualmente. Esta mesa tiene como punto de partida "la disposición a compartir el poder" (GS Bidean, p. 72). De sus propuestas surgieron, entre otras, Energía Mahaia o Sustapen Mahaia, instrumentos que ayudaron a elaborar y definir varios decretos forales. Esos decretos se redactaron en consonancia con lo acordado con las agencias en las citadas mesas.

La formación de facilitadores o el proceso de investigación-acción está dirigido principalmente a los técnicos de las agencias. Orkestra, junto con la Dirección de Desarrollo Territorial, se encargaba de dicha facilitación. Se trataba, pues, de un espacio de aprendizaje. Tenía una periodicidad mensual. El proceso planteaba, en sus inicios, reflexionar en torno al nuevo modelo de Desarrollo Territorial. Pero la reflexión dificultaba visibilizar ese modelo de desarrollo territorial en la práctica. Por ese motivo, se decidió rediseñar el proceso: en cada comarca se empezó a trabajar en un proyecto concreto de transformación, y, a partir de esa práctica, se inició la construcción del modelo conceptual. A su vez, la construcción de ese modelo conceptual iba transformando la práctica. El proceso, de alguna forma, posibilitó a los técnicos el desarrollo de sus capacidades de facilitación.

Todo ese proceso se recogió en el libro "Investigación Acción y Desarrollo Territorial". Sin duda, en su desarrollo fue notoria la influencia de Gipuzkoa Sarean, puesto que el proyecto se impregnaba de la metodología de aquél. Otro resultado significativo fue el libro "Gipuzkoa Sarean Bidean", que recoge todo el recorrido del proyecto.

En mayo de 2015, tras las elecciones, volvió a cambiar el gobierno de la Diputación Foral. Y se plantea un nuevo marco para el proyecto.

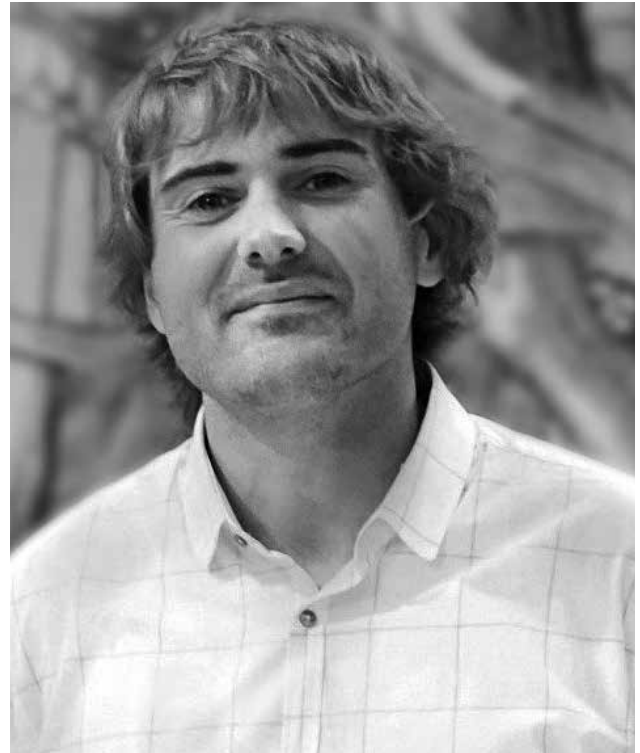


“La salud de las personas es demasiado importante como para dejarla exclusivamente en manos de los médicos”, dice la frase. Esa misma frase puede aplicarse al “Desarrollo Territorial”. La salud de un territorio se garantiza mediante el diálogo, la organización y la cooperación entre diferentes agentes públicos, privados y sociales. Desde la generosidad, el reconocimiento y el conocimiento. Si no, sería incompleto.

Tras establecer el rumbo y definir los retos a superar, se trata de construir la(s) metodología(s) adecuada(s), para ir avanzando hacia el objetivo deseado. Convirtiendo a los actores territoriales en sujetos activos, en ese proceso de responder a los retos del territorio.

En el período 2013-15, dentro del proceso de investigación-acción, se incorporaron más agentes (agentes públicos, privados, sociales y red de conocimiento). Tender puentes, construir puentes. Asumíamos la legitimidad de los diversos intereses y visiones, pero estaba en juego la continuidad del proceso. Por eso, ese también era un objetivo. Convirtiendo en reto la generación de capacidades para gestionar las contradicciones que pudieran surgir en el futuro. En beneficio de la salud del territorio.”

Pedro Iturbe, responsable de Gipuzkoa Sarean entre 2013 y 2015



“Es satisfactorio ver que, aunque la Diputación Foral de Gipuzkoa haya cambiado de responsables políticos, hay una sintonía con el trabajo que se ha ido desarrollando anteriormente y que los que en este momento tienen la responsabilidad política de la institución, también valoran el recorrido realizado hasta la fecha.

Si queremos construir una Gipuzkoa equilibrada y vertebrada, es necesario que los interlocutores con la administración pública no se limiten a uno, dos o tres. Tienen que ser muchos más. Pero eso es difícil de gestionar. Plantear estos modelos de gobernanza más horizontales supone, a fin de cuentas, implantar políticas públicas. Y garantizar ese equilibrio territorial de cada a futuro. Por lo tanto, creemos que ese es el camino y que para recorrerlo, son importantes los acuerdos políticos.”

Ibai Iriarte, expresidente de Tolosaldea Garatzen, presentación del libro Gipuzkoa Sarean Bidean, 19 de noviembre de 2015



“Gipuzkoa Sarean es un proyecto basado en un liderazgo compartido y, a su vez, es un proyecto que fomenta ese liderazgo compartido. Ha sobrevivido a dos cambios de legislatura en la Diputación Foral. Además de otros elementos, la implicación y el impulso de los agentes territoriales y el liderazgo compartido del proceso ha posibilitado, en nuestra opinión, algo que no suele ser muy habitual. Sotarauta (2009) subraya, además, la importancia del desarrollo de capacidades de interacción, como forma de reforzar el liderazgo territorial. Costamagna y Larrea (2014) también señalan, de forma más profunda y extensa, la necesidad de trabajar las capacidades de facilitación. En el marco del proyecto de Gipuzkoa Sarean, se ha realizado un considerable esfuerzo por desarrollar tales capacidades en varios ámbitos, entre ellos, en los procesos de investigación-acción de los facilitadores, como forma de reforzar el liderazgo territorial.”

Ainhoa Arrona, facilitadora de investigación de Orkestra, Boleín Sarean, nº 12, enero-febrero de 2016

3

**ETORKIZUNA
ERAIKIZ**

3.1. NUEVO MARCO DEL PROYECTO

Etorkizuna Eraikiz

En los primeros meses de la nueva legislatura (2015-2019), se inició un proceso de reflexión en Gipuzkoa Sarean, para adaptar sus objetivos a las nuevas prioridades. Para ello se tuvieron en consideración, por una parte, el Plan Estratégico de Gestión 2015-2019, aprobado por el nuevo gobierno, y el recorrido de Gipuzkoa Sarean. Entre las prioridades de Plan Estratégico de Gestión se encuentran el fomento de la competitividad y la cohesión social. Pero tan importante como QUÉ se hace es CÓMO se hace. Para ello, es imprescindible desarrollar una gobernanza colaborativa y abierta. Y Etorkizuna Eraikiz es el eje central de esa gobernanza.

Por otra parte, se concluye que el recorrido de Gipuzkoa Sarean supone una aportación muy importante a la citada nueva prioridad (Qué y Cómo) y se toma la decisión de impulsar firmemente el recorrido iniciado, pero dentro del nuevo marco Etorkizuna Eraikiz. Etorkizuna Eraikiz pretende fomentar la reflexión a medio y largo plazo, para adaptar las políticas públicas a las nuevas realidades cambiantes, de forma que se pueda garantizar su efectividad. Este modelo de gobernanza tiene dos características principales: canalizar la reflexión hacia la acción (experimentación) y desarrollar los proyectos en cooperación. La iniciativa Etorkizuna Eraikiz responde a la necesidad de fomentar una nueva agenda política y de hacer las cosas de otra manera.

Por lo tanto, desde 2015, ha sido un proyecto vinculado a Etorkizuna Eraikiz y desarrollado dentro de ese marco. El proceso de incorporación a Etorkizuna Eraikiz fue paulatino y se desarrolló entre septiembre del 2015 y octubre de 2017.

“El mundo ha cambiado. Estamos viviendo un proceso de transformación radical, en un mundo interconectado. Los acontecimientos que se producen en otros lugares del mundo tienen incidencia directa en nuestra vida. En ese contexto global, la economía, la política, la ecología, la cultura, la comunicación, el entretenimiento, el consumo, la solidaridad y la identidad están en continua interacción.

Por otra parte, la desafección política es cada vez mayor. La ciudadanía está cuestionando instituciones que durante décadas han gozado de mucha estabilidad.

Para responder a todos esos retos actuales y venideros, es cada vez más necesario trabajar para cumplir los dos compromisos prioritarios que la Diputación Foral de Gipuzkoa ha planteado para el territorio: impulsar la renovación de la economía del territorio y mantener la protección social, para que Gipuzkoa sea uno de los territorios europeos de menor desequilibrio social. Y para que sea uno de los mejores lugares para vivir, trabajar y convivir.

Esas son las razones por las que surge Etorbizuna Eraikiz, una apuesta de futuro para Gipuzkoa. La respuesta de la Diputación Foral de Gipuzkoa, fundamentada en una gobernanza colaborativa. Para crear un futuro mejor para nuestro territorio, detectar retos, diseñar formas de superarlos, experimentar en entornos reales y, tras obtener conclusiones, aplicarlos a todo el territorio. Una nueva forma de hacer política, que fomente las relaciones de calidad con la ciudadanía.”

**Xabier Barandiaran, responsable
del Gabinete del Diputado General
de la Diputación Foral de Gipuzkoa**



3.2. PROYECTOS DE ETORKIZUNA ERAIKIZ

Dentro de Etorkizuna Eraikiz, se están desarrollando varios proyectos. Citaremos a continuación algunos de los que están vigentes en la actualidad:

Proyectos estratégicos

- ZIUR-Centro de Ciberseguridad Industrial
- Estrategia Adinberri
- Instituto de Cambio Climático
- MUBIL-Centro de Referencia en Electromovilidad
- Koldo Mitxelena Kulturunea 2040

Proyectos experimentales

- 2de0-Laboratorio de producción de contenidos audiovisuales en euskera
- LABE-Gastronomía 4.0
- Tecnologías para un turismo inteligente
- ETXEAN BIZI-Atención sociosanitaria integral a domicilio para personas en situación de dependencia
- Gazteon Sarelan – Inserción social de jóvenes en situación de desventaja social
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Igualdad y conciliación en la empresa
- Laboratorio de Desarrollo Territorial

Gipuzkoa Taldean

Lo compone el Think-Tank, es decir, el laboratorio de ideas para el futuro de Gipuzkoa

Proyectos subvencionados desarrollados por diversos agentes.

3.3. ¿DÓNDE SE UBICA EL LABORATORIO DE DESARROLLO TERRITORIAL DENTRO DE ETORKIZUNA ERAIKIZ?

Gipuzkoa Sarean/Laboratorio de Desarrollo Territorial, siendo un laboratorio, se ubica entre los proyectos experimentales, dentro del esquema actual de Etorkizuna Eraikiz. Lleva experimentando diez años con la forma de trabajar de investigación-acción, aplicando esa forma de actuar a diferentes objetivos: construcción de gobernanza colaborativa, respuesta a los problemas de las pequeñas empresas, fomento de redes de empleabilidad, etc.

4

PRIMERA PARTE DE LA LEGISLATURA: de la negociación al convenio (2015-2017)

4.1.LIDERAZGO COMPARTIDO, GOBERNANZA Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Con el cambio de legislatura, se plantea un reto: que, por primera vez, el liderazgo sea compartido, entre la Dirección General de Estrategia de Gestión del Gabinete del Diputado General y el Departamento de Promoción Económica, concretamente.

Para definir los objetivos, se toma como punto de partida el Plan Estratégico de Gestión 2015-2019 de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Se plantean dos ejes principales: impulsar la gobernanza colaborativa y abierta y el plan de reactivación económica. Siendo esto así, se priorizan dos líneas de trabajo para Gipuzkoa Sarean, cada una liderada por un departamento: la primera de ellas, referida a la gobernanza, que pretende impulsar una gobernanza colaborativa y abierta; y la segunda, relacionada con el Plan de Reactivación Económica, que busca acercarse a las pequeñas empresas, para responder a sus problemas.



“Hemos tenido en cuenta dos aspectos: por una parte, hemos valorado la evolución de Gipuzkoa Sarean en los últimos seis años; por otra, hemos visto que el modelo de gobernanza que se plantea la Diputación Foral de Gipuzkoa en el Plan Estratégico de Gestión para esta nueva legislatura, incluso algunos de los objetivos del plan, coinciden plenamente con Gipuzkoa Sarean. La Diputación quiere dar un salto cualitativo en su modelo de gobernanza; en concreto, quiere impulsar un modelo de gobernanza colaborativo y abierto, y para ello, es fundamental el desarrollo de redes de trabajo. Pero ello exige nuevas formas de trabajar. En ese contexto, el proyecto de Gipuzkoa Sarean encaja a la perfección, puesto que su visión coincide con la filosofía que busca la Diputación.”

Sebas Zurutuza, responsable del Laboratorio y director de Estrategia de Gestión de la Diputación Foral de Gipuzkoa, Boletín Sarean, nº 11, noviembre-diciembre de 2015



A pesar de que se incorpora como novedad el liderazgo compartido y se plantean dos nuevos objetivos, la forma de trabajar fundamental se mantiene. Se mantienen, también, el esquema QUÉ y CÓMO, así como los espacios creados en la legislatura anterior y la orientación de investigación-acción. Estando entre los objetivos de esta legislatura la incorporación de más agentes al proceso, se considera que primero hay que fortalecer la relación con las agencias de desarrollo.

“Respecto a las empresas, la filosofía de Gipuzkoa Sarean impulsará principalmente la cooperación entre las pequeñas empresas, con el objetivo de mejorar su nivel de competitividad. La cooperación es, sin lugar a dudas, imprescindible para la modernización de las pequeñas empresas, en varios aspectos: aumento de valor de los productos/servicios y diversificación, abrir oportunidades para llegar a nuevos mercados, gestión avanzada de personas... Además, consideramos que impulsará la cooperación entre diversas organizaciones e instituciones que trabajamos con las empresas, entre ellas, la misma Diputación Foral.”

Garikoitz Agote, director de Promoción Económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa, Bolefín Sarean, nº 12, enero-febrero de 2016



4.2. MESA INTERCOMARCAL (Eskualde arteko mahaiak)

Espacio para la gobernanza

Quiénes: por parte de la Diputación Foral de Gipuzkoa, la Dirección de Estrategia de Gestión (liderazgo) y el Departamento de Promoción Económica (en ambos casos, políticos y técnicos). De las agencias de desarrollo, los presidentes (políticos) y directores (técnicos). Orkestra.

Cuándo: cada dos meses.

Qué: se trabaja en la coordinación de la gobernanza de las distintas líneas de trabajo abiertas entre las agencias de desarrollo y la Diputación Foral de Gipuzkoa y se acuerda el plan de acción.

Cómo: a pesar de que en la anterior legislatura se inició la construcción de relaciones de confianza y de visión compartida, al haber nuevas incorporaciones tanto en el gobierno de la Diputación como en las presidencias de las agencias, se planteó volver a incidir en esos dos aspectos, en un proceso de un año de duración. La Dirección General de Estrategia de Gestión y Orkestra se encargaron de facilitar el proceso. Dicho proceso se explica con mayor detalle en el apartado siguiente.



4.3. INVESTIGACIÓN- ACCIÓN DE LOS FACILITADORES Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Quiénes: por parte de la Diputación Foral de Gipuzkoa, el Departamento de Promoción Económica (liderazgo) y la Dirección de Estrategia de Gestión. De las agencias de desarrollo, los técnicos (1 o 2 técnicos por cada agencia). Orkestra.

Cuándo: mensualmente.

Qué: partiendo de las dificultades que tienen las pequeñas empresas, buscar y elaborar herramientas para poder ofrecer una respuesta a esas dificultades, y desarrollar capacidades de facilitación.

Cómo: mediante la aproximación de investigación-acción, los técnicos de las agencias de desarrollo iniciaron un proceso para identificarse como facilitadores. A su vez, las agencias de desarrollo explicitaron las dificultades que tenían para trabajar con las empresas y definieron las que tenían las propias empresas para desarrollar su acción. Con respecto a las últimas, algunos de los problemas o retos identificados fueron: falta de estrategia, falta de producto propio, internacionalización, financiación... Se trabajó cada una de esas dificultades en los talleres de investigación-acción, donde los marcos se fueron definiendo según lo planteado por las agencias. El resultado es, entre otros, la definición del marco de ambidestreza o la definición del rol de "médico de familia" que desarrollan las agencias.

5

EL CONVENIO: proceso

5.1. CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA Y DE RELACIONES DE CONFIANZA

Tal como hemos adelantado en el apartado anterior, se desarrolla el proceso en Eskualde Arteko Mahaia, cuyo objetivo era, en aquel momento, generar una gobernanza colaborativa y abierta entre las agencias de desarrollo comarcal y la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Tanto las agencias como la Diputación estaban de acuerdo con los objetivos definidos en el proyecto, pero para poder avanzar, era necesario construir una visión compartida, para posteriormente lograr una mejor comprensión mutua y unos resultados. Además, había que construir unas nuevas relaciones de confianza.

Para poder ir avanzando en los objetivos, se acordó una planificación de casi un año: empezando en julio de 2016, las primeras tres reuniones se dedicarían a avanzar en la construcción de una visión compartida y las tres siguientes, a la coordinación.



5.2. DIAGNÓSTICO OBJETIVO Y SUBJETIVO

Construir una visión compartida exigía que los participantes expusieran abiertamente las diferencias que tenían respecto a los objetivos del proyecto y a la interpretación de la filosofía de trabajo, para poder así construir las bases desde unos elementos mínimos compartidos por todos. Ese paso era imprescindible, además, para el conocimiento mutuo. Se utilizaron el diagnóstico objetivo y subjetivo.

Diagnóstico objetivo

El objetivo del diagnóstico objetivo era plantear la realidad de las agencias y de la Diputación Foral, en cuando al fomento, la gestión y la financiación, compartiendo datos, para su mejor comprensión mutua. La tabla que recogía los aspectos abordados en el diagnóstico objetivo se realizó según lo acordado entre las agencias y la Diputación, aunque los resultados mostraron que eran necesarias varias matizaciones. Los resultados se presentaron el 12 de diciembre en Zarautz, y pusieron en evidencia la necesidad de analizar la interpretación que de los datos realizaba cada agente.

Diagnóstico subjetivo

Sin embargo, el diagnóstico objetivo no era suficiente. Para avanzar en el proceso, se veía necesario recoger lo que los dos agentes pensaban de forma cualitativa. Por ese motivo, se decidió realizar también un diagnóstico "subjetivo". Mediante un cuestionario de diez preguntas, los participantes reflexionaron en torno a varios temas (roles, responsabilidades, etc.). Se compararon los resultados de los miembros de la Diputación, de los presidentes de las agencias comarcales y de los directores de las agencias, para poder debatir y entender lo que había detrás de los puntos en los que se apreciaban desacuerdos. Este ejercicio se discutió en la reunión de Euskalde Arteko Mahaia del 15 de septiembre de 2016, en Irún.

5.3. MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y PREPARACIÓN DEL CONVENIO

Además de construir una visión compartida, se veía que era necesario crear mecanismos de coordinación, para impulsar la cooperación entre los dos agentes. Para ello, se elaboró un documento, que sentaría las bases de la gobernanza de Gipuzkoa Sarean. Siendo Euskalde Arteko Mahaia un grupo de trabajo relativamente grande, se consideró que no resultaba operativo para elaborar y negociar dicho documento. Por ese motivo, se decidió que un grupo de representantes de la Diputación y de los presidentes y directores de las agencias se encargaría de elaborar el documento, entendiendo siempre que estos representantes contrastarían con el resto de participantes la propuesta planteada. Así, entre enero y abril se llegaron a consensuar las bases del convenio.



“En mi opinión, el proceso ha tenido dos características destacadas, que, de alguna forma, están relacionadas. La paciencia que ha tenido la gente para poner en marcha este proceso colaborativo y la voluntad de llegar a un acuerdo. Por otra parte, el elemento más significativo de todo el proceso es, en mi opinión, la propia filosofía del convenio, más que el acuerdo o la firma del mismo. Según lo acordado, todos vamos a participar en el diseño de las políticas del futuro. Se trata de un acuerdo abierto, por el que las agencias de desarrollo y la Diputación trabajaremos de forma conjunta en el diseño de las políticas, en beneficio del territorio.”

Antton Tomasena, director de Innovación de la Diputación Foral de Gipuzkoa, en la reunión de Euskalde Arteko Mahaia siguiente a la consecución del convenio, Oiartzun, 23 de febrero de 2017



“Es la primera vez que llegamos a un acuerdo de estas características. Gracias a él, en el futuro, las agencias podrán participar en la decisión de las líneas estratégicas del desarrollo del territorio. Creo que incorporando las agencias a la toma de decisiones, en colaboración con la Diputación Foral, los recursos públicos se utilizarán de forma más sostenible.”

Olatz Peon, presidente de Tolosaldea Garatzen, reportaje sobre la firma del convenio, 17 de junio de 2017



“Considero que entre los elementos más significativos del proceso está la voluntad de dar un paso efectivo hacia un nuevo modelo de gobernanza, tanto por parte de la Diputación Foral como por parte de las agencias de desarrollo. Haber llegado a ese acuerdo marco en unos pocos meses es el resultado de un trabajo muy serio por parte de todos los implicados.”

Se ha reconocido el trabajo y el rol de las agencias de desarrollo y hemos definido un nuevo modelo de relaciones entre la Diputación Foral y las agencias. Subrayaría, además, que en todo el proceso hemos trabajado con una perspectiva a largo plazo. Es decir, ha habido una voluntad clara de que el acuerdo no se suscriba únicamente para una legislatura, sino que sea el primer paso de un recorrido a largo plazo.”

Itziar Salaberria, directora de Uggasa, en la reunión de Eskualde Arteko Mahaia siguiente a la consecución del convenio, Oiartzun, 23 de febrero de 2017

5.4. FIRMA DEL CONVENIO

El acto de firma del convenio tuvo lugar el 2 de junio de 2017 en la Diputación Foral de Gipuzkoa. Participaron los presidentes de todas las agencias comarcales y el diputado general, así como directores y técnicos de las agencias que participan en Gipuzkoa Sarean y varios investigadores de Orkestra.

El convenio, además de subrayar una serie de principios básicos, supone la formalización de los espacios de trabajo que se habían desarrollado hasta entonces: Eskualde Arteko Mahaia y el proceso de Investigación-acción de los facilitadores. Además, ofrece un marco para la forma de trabajo desarrollada en Gipuzkoa Sarean a lo largo de los años, "institucionalizando", de alguna forma, la gobernanza.

6

GOBERNANZA MULTINIVEL: nuevos agentes en el proyecto

6.1. NUEVOS AGENTES EN EL PROYECTO

Tras la firma del convenio, se vio la necesidad de dar más pasos en la gobernanza multinivel, incorporando, por una parte, a otros agentes de la Diputación, así como a representantes del Gobierno Vasco y, finalmente, implicando a más agentes claves de las comarcas.

Departamento de Políticas Sociales

Por una parte, en la Diputación Foral de Gipuzkoa, se plantea que varios proyectos que se pretenden desarrollar dentro del plan Elkar-EKIN del Departamento de Políticas Sociales pueden desarrollarse siguiendo la misma lógica que el Laboratorio. En concreto, se estaba iniciando el proceso de construcción de redes de empleabilidad en las comarcas de Debagoiena y Debabarrena, facilitados por las agencias, y el Departamento de Políticas Sociales estaba trabajando en varios proyectos con miembros del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Deusto. Se abrían, por lo tanto, nuevas oportunidades.



“Creo que las cosas coincidieron en el tiempo. Por nuestra parte, dentro del plan Elkar-EKIN, entre otros objetivos, deseábamos trabajar con más ahínco la empleabilidad. El plan implica cogeneración y coparticipación, porque buscamos llevar adelante las acciones junto con otros, siempre con el liderazgo de la Diputación. Y si hablamos de empleabilidad, las agencias de desarrollo son imprescindibles. [...] Vimos que podíamos hacer un recorrido juntos, con nuestras acciones e iniciativas. Y ese recorrido se integraría, con todo respeto, en el proceso generado hasta el momento. Además, existe una ventaja: Elkar-EKIN tiene la misma metodología de gobernanza.”

Belén Larión, directora de Protección a la Infancia e Inserción Social de la Diputación Foral de Gipuzkoa, Bolefín del Laboratorio, nº 10, agosto-octubre de 2017

Gobierno Vasco -en concreto, Viceconsejería de Formación Profesional- y centros de Formación Profesional

Además de la Diputación Foral, se considera la posibilidad de avanzar en la gobernanza multinivel implicando en el proyecto al Gobierno Vasco. Pero también es necesario construir un modelo de gobernanza a nivel comarcal. Por eso, se realiza una propuesta al Gobierno Vasco y, concretamente, a la Viceconsejería de Formación Profesional, para iniciar un proceso con los centros de Formación Profesional.

“Podemos aportar nuestros años de experiencia al proceso, una experiencia singular y específica, en concreto, la estrecha relación existente entre los centros de Formación Profesional y las pequeñas empresas del territorio guipuzcoano. Y, precisamente, esa aportación puede ser clave: la proximidad respecto a nuestras empresas y la capilaridad. A su vez, este proceso proporcionará a los centros de formación profesional una perspectiva mucho más general y amplia, una perspectiva territorial.

Sin duda, la Formación Profesional es estratégica para el desarrollo del país y Gipuzkoa le ha otorgado ese reconocimiento. Somos un actor importante para poder desarrollar esta estrategia con éxito y eso empodera a los centros y, en general, a la Formación Profesional, ante la sociedad.”

Rikardo Lamadrid, Viceconsejería de Formación Profesional, boletín del Laboratorio, número especial de 2018



Innobasque

Otra posibilidad de incorporar al Gobierno Vasco al proceso viene de la mano de Innobasque. En este caso, las agencias de desarrollo aprecian solapamientos entre el proceso de Industria 4.0 que se está trabajando en la investigación-acción de los facilitadores y otro proceso impulsado desde Innobasque. Eso da a entender que resulta imprescindible la coordinación entre los procesos del Laboratorio y los de Innobasque y, por lo tanto, se empiezan a analizar las posibilidades de incorporación de la agencia de innovación a la gobernanza de Gipuzkoa Sarean. Esa incorporación se produce por dos vías: por una parte, Innobasque se ha incorporado a varios talleres del proceso de investigación-acción de los facilitadores y de otros procesos; por otra parte, los aprendizajes del Laboratorio han tenido una influencia directa en varios programas de Innobasque.



“¿Qué tenemos que trabajar? Que las pymes sean innovadoras. ¿Cómo podemos llegar a esas empresas? Necesitamos la colaboración de todos. Algunos agentes, tanto a nivel territorial como comarcal, son claves, porque pueden ser el nexo de unión con las pequeñas y medianas empresas, puesto que esas empresas confían en ellos. Tenemos que facilitar a esos agentes el acceso a las empresas, para que les aporten metodologías que puedan serles útiles, y les tenemos que mostrar qué planificación pueden encauzar. En este proceso, hemos obtenido varios aprendizajes. Así, hemos conocido cuáles son las necesidades de las instituciones y de las empresas, para poder ayudar a todos esos agentes.”

Leire Bilbao, directora de Innobasque, boletín del Laboratorio, número especial de 2018

7

EL PROYECTO EN LA ACTUALIDAD

De Gipuzkoa Sarean Al Laboratorio De Desarrollo Territorial

Tal como hemos comentado en el apartado relativo a Etorkizuna Eraikiz, Gipuzkoa Sarean se fue incorporando paulatinamente a la iniciativa promovida por la Diputación Foral. La firma del convenio y sus consecuencias fueron el punto de inflexión para su total incorporación al mismo. Dentro de este nuevo marco, se planteó la necesidad de cambiar el nombre del proyecto. Así, entre junio y octubre de 2017 se realizó la transición del nombre Gipuzkoa Sarean a Laboratorio de Desarrollo Territorial de Etorkizuna Eraikiz.

La Gobernanza Del Laboratorio En La Actualidad

El Laboratorio de Desarrollo Territorial de Etorkizuna Eraikiz es un proyecto experimental, fundamentado en una gobernanza colaborativa y abierta. Se distinguen espacios de tres tipos:

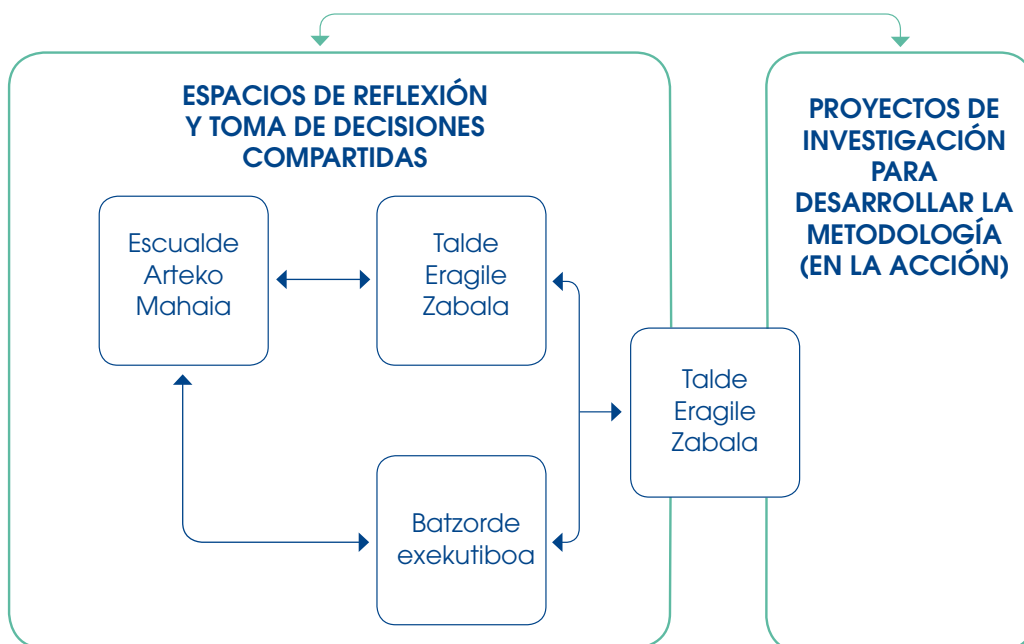
- **Espacios de reflexión y toma de decisiones compartidas:** son espacios de coordinación y negociación de la gobernanza. Están facilitados por los policy makers.
- **Proyectos de investigación para desarrollar la metodología (en la acción):** son espacios de aprendizaje, que se desarrollan en el marco de las metodologías de investigación y que están facilitados por los investigadores.
- **Proyectos desarrollados con metodología de gobernanza colaborativa y abierta:** también son espacios de aprendizaje, pero facilitados por policy makes o por consultores.

LABORATORIO DE DESARROLLO TERRITORIAL DE ETORKIZUNA ERAIKIZ (Proyecto experimental)



7.1. ESPACIOS DE REFLEXIÓN Y TOMA DE DECISIONES COMPARTIDAS

¿De qué espacios estamos hablando?



Talde Eragile Zabala

Quiénes: por parte de la Diputación Foral de Gipuzkoa, miembros de la Dirección de Estrategia de Gestión del Gabinete del Diputado General (político y técnico), miembros del Departamento de Promoción (político y técnicos), miembros de la Dirección de Protección a la Infancia e Inserción Social del Departamento de Políticas Sociales (político y técnico) y equipo de Orkestra.

Cuándo: una vez al mes, un miércoles

Qué: traducido como grupo promotor amplio, en este espacio se comparte información sobre las diferentes líneas de trabajo del Laboratorio de Desarrollo Territorial. Además, se utiliza este espacio para debatir aspectos de las líneas de trabajo que afecten a diferentes Direcciones.

Cómo: se facilita desde la Dirección de Estrategia de Gestión. Se anima a los participantes a compartir información respecto a las diferentes líneas de acción que se están desarrollando.

Talde Eragile Txikia

Quiénes: miembros de la Dirección de Estrategia de Gestión del Gabinete del Diputado General de la Diputación Foral de Gipuzkoa (político y técnico) y equipo de Orkestra.

Cuándo: semanalmente, los miércoles.

Qué: este grupo promotor pequeño es el equipo básico para la coordinación del proceso, y en él se debaten los pasos necesarios para seguir avanzando.

Cómo: está facilitado por el equipo de investigación. Partiendo de documentación para el debate y la reflexión, se crean las condiciones para tomar decisiones. La documentación que se analiza y se debate en este foro se comparte también con el resto de agentes en otros espacios.

Eskualde arteko mahaia

Quiénes: miembros de la Dirección de Estrategia de Gestión de la Diputación Foral de Gipuzkoa (político y técnico), miembros del Departamento de Promoción Económica (político y técnicos), miembros de la Dirección de Protección de la Infancia e Inserción Social (político y técnico), directores y presidentes de las agencias de desarrollo, responsable de la Viceconsejería de Formación Profesional del Gobierno Vasco, responsable de Innobasque.

Cuándo: dos veces al año (en julio y en diciembre)

Qué: en esta mesa intercomarcal se trabaja en la coordinación de la gobernanza de las diferentes líneas de trabajo.

Cómo: está facilitado por la Dirección de Estrategia de Gestión. Se presentan los puntos negociados en el Comité Ejecutivo y se llega a los acuerdos definitivos. Además, se valoran los diferentes procesos, así como otros aspectos relacionados con el proyecto.

Batzorde Exekutiboa

Quiénes: una representación de Eskualde Arteko Mahaia (formada por responsables de la Diputación Foral y de las agencias de desarrollo, junto con un miembro de Orkestra).

Cuándo: no tiene una periodicidad fija, pero se reúne, aproximadamente, una vez cada dos meses.

Qué: traducido como comité ejecutivo, es un espacio para la negociación de la gobernanza de las diversas líneas de trabajo. Se trata de un equipo de trabajo creado para ser más operativos respecto a Eskualde Arteko Mahaia. Sirve, también, para preparar los temas que se llevarán a ese espacio.

Cómo: está facilitado por la Dirección de Estrategia de Gestión. Se analizan los documentos y propuestas provenientes del Grupo Promotor o de los espacios en los que participan las agencias, para llegar a consensuar los pasos que se pueden dar en el Laboratorio de Desarrollo Territorial.

7.2. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN PARA DESARROLLAR LA METODOLOGÍA (EN LA ACCIÓN)

¿De qué proyectos se trata?



“La investigación, en la mayoría de los casos, se realiza sobre o para los actores del territorio. El equipo investigador del Laboratorio de Desarrollo Territorial trabaja con los actores del territorio. Cuando, hace diez años, propusimos utilizar la aproximación de investigación-acción en Gipuzkoa Sarean, acabábamos de empezar a aprender cómo desarrollar esa metodología. Gracias a la confianza que en aquel momento pusieron en nosotros, tras una década, hemos creado una metodología de trabajo con un toque guipuzcoano, Investigación Acción para el Desarrollo Territorial, que ya se está aplicando también en Noruega y en Argentina. ¡Quién sabe hasta dónde podemos llegar si seguimos otros diez años más!”

Miren Larrea, directora académica del Laboratorio de Desarrollo Territorial de Etorbizuna Eraikiz e investigadora de Orkestra

Proceso de investigación-acción de los facilitadores: Industria 4.0

Quiénes: miembros de la Dirección de Innovación del Departamento de Promoción de la Diputación Foral de Gipuzkoa, técnicos de las agencias de desarrollo e investigadores de Orkestra.

Cuándo: la periodicidad depende del orden del día que se fija al inicio del proceso.

Qué: el proceso ha tenido dos partes: en la primera de ellas, desarrollada entre marzo de 2017 y junio de 2018, el objetivo era acercarse a 527 pequeñas y medianas empresas del territorio, para conocer lo que estaban haciendo en torno a la Industria 4.0. Tras analizar los resultados de esta primera fase y tomando en consideración la priorización propuesta por las agencias, se diseñó un segundo proceso, que

se inició en julio de 2018 y está previsto que finalice en junio de 2019, cuyo objetivo es ayudar a algunas empresas de uno de los grupos identificados en el diagnóstico a desarrollar un plan que les facilite avanzar en el ámbito de la Industria 4.0.

Cómo: se trata de un espacio facilitado por Orkestra. En la primera parte, antes de que las agencias se acercasen a las empresas, se acordó, de forma compartida, una definición de la Industria 4.0. Además, los cuestionarios utilizados en el diagnóstico se diseñaron y consensuaron entre todos los agentes, de forma compartida. En la segunda parte, se están compartiendo las visiones de los posibles agentes que pueden ayudar a las empresas a avanzar en el ámbito de la Industria 4.0, además de trabajar las capacidades necesarias para poder desarrollar un plan de acción en ese ámbito.



“Como facilitadores, la labor de los técnicos se centra en generar condiciones. Condiciones, ¿para qué? Para reflexionar en torno a la Industria 4.0, tomar decisiones y pasar a la acción. En el marco de Reflexión-Toma de decisiones-Acción, tras analizar los resultados del diagnóstico preliminar de las empresas que han participado en la primera fase del proyecto, abordamos el proceso de mejora de 4/5 empresas de nuestra comarca, con la ayuda de otros agentes.

En esta segunda fase de Industria 4.0, en octubre-noviembre de 2018, hemos realizado una reflexión con las empresas en torno a las condiciones; hasta marzo, hemos trabajado en la definición de los acompañantes del proceso; y de marzo a junio, empezamos a ejecutar el plan.”

Iosune Telleria, técnico de Uggasa

“Trabajar de forma conjunta agencias de desarrollo comarcal y Diputación nos ha permitido hacer algo que, hasta el momento estaba fuera de nuestras posibilidades. Nos hemos acercado a casi 500 empresas, con un mensaje único, y un único modelo de intervención.

Ahora no sólo conocemos la situación real de nuestras pequeñas empresas en relación con el modelo de Industria 4.0, sino que, gracias al modelo de diagnóstico cocreado con Orkestra, conocemos en detalle la situación de cada una de ellas.”

Angel Martín, director del servicio de Innovación de la Diputación Foral de Gipuzkoa



“En mi opinión, el principal resultado de este proceso es aprender a trabajar juntos. Nosotros, los investigadores, llamamos a ese proceso la generación de capacidades colectivas. ¿De qué se trata? Que un facilitador pueda llamarme cuando tiene una duda metodológica, respecto a cómo tiene que actuar con la empresa. O que otro facilitador se ponga directamente en contacto con la Diputación para aclarar cualquier duda, cuando antes no tenían esa relación tan directa. O que Orkestra contraste en un taller con todos los agentes un modelo que ha conceptualizado.”

Miren Estensoro, investigadora de Orkestra, presentación del informe sobre Industria 4.0, 15 de marzo de 2019



Proceso de construcción de la gobernanza comarcal

Quiénes: miembros de la Dirección de Estrategia de Gestión de la Diputación Foral de Gipuzkoa, miembros del Departamento de Promoción Económica, miembros de la Dirección para la Protección de la Infancia y la Inserción Social, miembros de las agencias de desarrollo, miembros de los centros de Formación Profesional. En algunos casos, también han participado técnicos de servicios sociales y de Lanbide.

Qué: talleres para ir avanzando en la gobernanza comarcal.

Cómo: Orkestra realiza la labor de facilitación. Se dividieron las comarcas en seis grupos, por parejas. Se programó un taller para cada par de comarcas. Cada comarca estuvo representada por dos representantes de las agencias y de los centros de Formación Profesional. Los talleres se estructuraron en dos partes. En la primera parte, el objetivo era explicar y entender la gobernanza del Laboratorio; en la segunda, se planteó una dinámica para presentar los espacios de colaboración que existen en la actualidad entre las agencias y los centros de Formación Profesional en lo que respecta a la gobernanza, como paso previo para iniciar una reflexión sobre dicha gobernanza. Se puso de manifiesto la necesidad de un proceso para que los centros de Formación Profesional pudieran definir su rol en la gobernanza del Laboratorio, así como la necesidad de definir un proceso para avanzar en la gobernanza comarcal.



“[En 2018] hemos dado la bienvenida a los centros de Formación Profesional, entre otros objetivos, para trabajar en la gobernanza comarcal. Aunque el proceso se encuentra en sus inicios, tenemos aprendizajes y avances significativos. Por una parte, trabajar para construir un espíritu de equipo común. Las agencias han colaborado con la Diputación en la organización de los talleres desarrollados con los centros de Formación Profesional. Así, además de tener una visión común, se ha consolidado el sistema de gobernanza. Otro aprendizaje significativo ha sido el desarrollo de la capacidad de escucha. Los participantes subrayaron repetidamente que había sido muy provechoso sentir que sus voces tienen un sitio en todo este proceso y que, además de escuchar sus sentimientos, preocupaciones y propuestas, éstas se van a tener en cuenta.”

Amaia Zumeaga, facilitadora de investigación de Orkestra, Boletín del Laboratorio, nº 23, abril-julio de 2018

Talleres sobre empleabilidad

Quiénes: por parte de la Diputación Foral de Gipuzkoa, miembros de la Dirección de Estrategia de Gestión del Gabinete del Diputado General (político y técnico), miembros del Departamento de Promoción (político y técnicos), miembros de la Dirección de Protección a la Infancia e Inserción Social del Departamento de Políticas Sociales (político y técnico), miembros de servicios sociales, de Lanbide y equipo de Deusto.

Qué: compartir experiencias y consensuar metodologías para mejorar la empleabilidad de personas en riesgo de exclusión.

Cómo: a lo largo de tres talleres, se han presentado experiencias para mejorar la empleabilidad, para, a partir de lo que ya se está realizando, desarrollar una metodología compartida, aplicable en diferentes comarcas. La Universidad de Deusto se está encargando de facilitar el proceso.



“Una de las dificultades más notorias detectadas es la falta de una estrategia común. Conviene que, poco a poco, vayamos consensuando una estrategia territorial común. Creo que pronto podemos ver varios hitos relevantes a ese respecto. Siempre es difícil alinear las agendas de cada agente y los intereses de las diferentes instituciones y actores. De todas formas, creo que en este proceso hay voluntad para ello. Por lo tanto, no es el final, sino el inicio de otra fase realmente interesante.”

Felix Arrieta, investigador de Deusto, Boletín del Laboratorio, nº 25, noviembre-diciembre del 2018

7.3. PROYECTOS DESARROLLADOS CON METODOLOGÍA DE GOBERNANZA COLABORATIVA Y ABIERTA

¿De qué proyectos se trata?

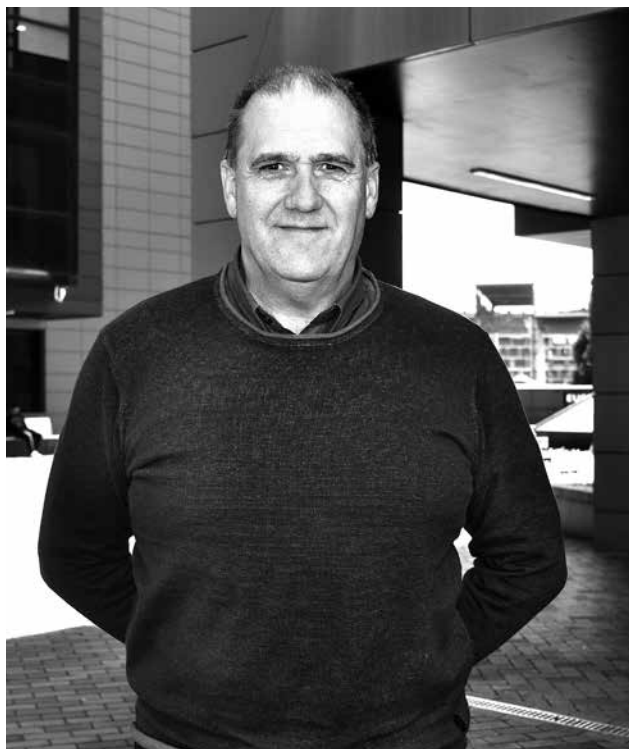


Red de impulso a la inserción social

Quiénes: cuatro comarcas: Oarsoaldea, Beterri, Debagoiena y Debabarrena.

Qué: cada comarca está desarrollando su propia experiencia, a pesar de que Debagoiena y Debabarrena están colaborando. Se trata de impulsar proyectos de generación o mejora de redes de inserción social. Cada comarca tiene su propio nivel de desarrollo.

Cómo: en cada una de las comarcas, la agencia asume el rol de facilitador o dinamizador, pero la forma de trabajar varía de un caso a otro.



“Para impulsar el conocimiento mutuo y la cooperación entre los diversos agentes comarcales que estamos trabajando con personas en situación de vulnerabilidad, se desarrolló un proceso de reflexión, en el marco del programa “Etorbizuna Eraikiz”, entre 2017 y 2018. Se desarrollaron entrevistas, reuniones grupales y talleres, con participación directa de los agentes, puesto que nuestro objetivo último era diseñar de forma colaborativa una herramienta eficaz. Tomando en consideración las opiniones y propuestas recibidas, definimos la estructura de la “Red de Inserción Social y Laboral-Gizarteratze eta Laneratze Sarea”. La Red pretende ser un ámbito estable de coordinación y cooperación entre agentes, para impulsar la colaboración a la hora de responder a las deficiencias y a las necesidades más acuciantes. Ahora, en marzo de 2019, estamos inmersos en la fase de arranque de la Red, buscando adhesiones, organizando la asamblea y eligiendo a una comisión permanente, y desarrollando la página web. El siguiente reto será definir el plan de acción anual y crear los grupos de trabajo para los diferentes proyectos.”

Koldo Azkoitia, responsable de la Agencia de Desarrollo de la Mancomunidad de Debagoiena



“Gracias al proyecto de Empleo Social, en los últimos dos años, en la comarca Beterri-Buruntza, hemos promovido una articulación permanente y construido un nuevo modelo de gobernanza basado en la cooperación entre los Departamentos de Empleo, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo y los Servicios Sociales. Ese nuevo modelo impulsará la innovación social en la gestión pública, proyectos para el desarrollo comarcal comunitario y el desarrollo endógeno del empleo.”

Andoni Zulaika, técnico de Empleo Social de Beterri-Buruntza

Cooperación interempresarial

Quiénes: miembros de la Dirección de Promoción del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa, técnicos de las agencias de desarrollo, directores de las agencias de desarrollo, Innobasque, consultora ACL, EKL Sarea.

Qué: proceso cuyo objetivo es entender cómo se puede impulsar la cooperación entre empresas mediante una metodología específica, y aplicación de esa metodología en casos prácticos.

Cómo: se trabajó mediante talleres la metodología propuesta para impulsar la cooperación entre empresas adaptándola de alguna forma a las necesidades detectadas por las agencias.

Cogeneración de programas de fomento

Quiénes: miembros de la Dirección de Promoción del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa, técnicos de las agencias de desarrollo, directores de las agencias de desarrollo, Orkestra.

Qué: cogenerar y diseñar programas de Promoción Económica.

Cómo: en diversos talleres y reuniones, las agencias de desarrollo y la Diputación Foral han compartido su visión y han llegado a acuerdos en varios aspectos fundamentales. El proceso ha sido facilitado por el Departamento de Promoción Económica.



“Dos palabras. Dos características. Cooperación y Empoderamiento.

En esta dinámica de trabajo, el proceso también es un objetivo en sí mismo: cooperación. Cooperación para detectar necesidades: Diputación + agencias. Cooperación para diseñar y crear el proceso: Diputación + ACL + agencias. Cooperación para posibilitar el proyecto: Diputación + EKLSarea + agencias. Cooperación en el proceso de acción-aprendizaje: Diputación + agencias + Orkestra + Innobasque.

Y cooperación en el proceso de empoderamiento: por una parte, por parte de los trabajadores de las agencias, que han desarrollado sus capacidades para facilitar el espíritu de cooperación y el trabajo en común de las empresas. Y, por otra parte, por parte de las empresas, para llegar a conseguir sus objetivos estratégicos. Cómo: generando y desarrollando los tamaños y dinámicas adecuados para llevar adelante los proyectos, para ofrecer productos y servicios de valor añadido y llegar a nuevos mercados.”

Joseba Amondarain, jefe del servicio de Promoción Económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa

8

FORTALEZAS, DEBILIDADES Y RETOS DE FUTURO

El 10 de diciembre de 2018, todos los componentes del Laboratorio de Desarrollo Territorial participaron en una jornada celebrada en el edificio Elbira Zipitria de la Universidad del País Vasco, para reflexionar sobre las fortalezas y las debilidades del proceso y sobre los retos de futuro. Las reflexiones y retos recogidos en este apartado tienen como base lo compartido en esa jornada.

Fortaleza y eficiencia del proceso

Se subraya insistentemente la fortaleza del proceso. Esa fortaleza ha permitido superar ciertas inercias. Así, se ha pasado de hacer algunas cosas "como siempre" a hacerlas según los fundamentos de la gobernanza. Son claros ejemplos de ello el convenio firmado en 2017 o el proceso de facilitadores de la Industria 4.0. Esa fortaleza no condiciona, como se puede ver en los ejemplos citados, la eficiencia del proceso.

Construcción de relaciones de confianza

Varios agentes destacaron que se han trabajado y creado relaciones de confianza. De la desconfianza existente en algunos momentos se ha pasado a la confianza, gracias a la disposición, la voluntad y el trabajo de todos los implicados.

Metodología de cocreación

La gobernanza construida no se ha improvisado. En la base de todo este proceso está una metodología determinada, que se ha ido trabajando y ha ido evolucionando a lo largo de estos últimos diez años, para impulsar la cocreación entre diferentes procesos y decisiones. Todos los agentes han destacado esta metodología: los investigadores, la Diputación y las agencias. El resultado del trabajo realizado se puede apreciar en la siguiente imagen, obtenida de un documento de Orkestra:



Una metodología para la construcción de gobernanza cooperativa. Miren Larrea, 2019.

Compartir el poder y coordinación entre agentes

Hablar de una nueva gobernanza basada en la cooperación supone compartir el poder. Además, exige un nivel alto de coordinación entre agentes. Se han dado pasos significativos en los dos aspectos, pero todavía hay mucho para mejorar, por ejemplo, en el ámbito de la empleabilidad.

Complejidad de la gobernanza multinivel

La gobernanza territorial con agentes de diversos niveles supone una gran complejidad. Por eso, es importante ir avanzando poco a poco, para asegurar la implicación de los diversos agentes. En esta legislatura se han dado pasos significativos.

Mantener el compromiso a largo plazo

El proceso ha cumplido ya 10 años y tiene vocación de largo plazo, pero esa apuesta a largo plazo es también uno de los retos de todos los agentes implicados. Para ello, es imprescindible trabajar en la transmisión del trabajo que se ha realizado y de los resultados que se han obtenido, sobre todo en momentos de transición.

Extender el proceso a otros ámbitos

El proceso tiene una alta credibilidad, pero plantea dos retos: poner en valor la importancia del proceso fuera de su propio espacio y extender la forma de trabajar en el mismo a las comarcas y a otros ámbitos.

Implicar a más agentes

A pesar de que ya se han dado varios pasos, uno de los mayores retos es ir implicando a más agentes, tanto a nivel comarcal como a nivel territorial y de comunidad autónoma. En esa línea, es destacable, en el ámbito de la empleabilidad, la implicación mostrada por Lanbide.

Relaciones entre políticos y técnicos

El proceso ha sentado las bases para avanzar en la mejora de dicha relación, entre otros, en la coordinación de los diferentes procesos del proyecto o en la misma Eskualde Arteko Mahaia. De todas formas, se puede avanzar más, sobre todo en lo referente a la comunicación sobre los procesos en los que cada agente está inmerso.



“Otra de las vías de crecimiento será profundizar en la estrategia de internacionalización. Además de la importancia de superar los límites de las empresas y de los sectores de producción, es imprescindible entender, en la era del conocimiento, que la internacionalización es un proceso lleno de flujos de innovación productiva y social que afecta a los gobiernos y a la sociedad, en su conjunto.”

El trabajo que desarrollo en Latinoamérica me muestra que Gipuzkoa puede aportar algo a los debates que se están produciendo en este territorio tan diverso. Compartimos, entre otros, la gobernanza multinivel; las nuevas políticas territoriales que se están desarrollando en el ámbito de la Industria 4.0; la relación entre la política, la investigación y la universidad; o la relación entre la política y la investigación-acción para el desarrollo territorial. Todo ello nos puede resultar muy útil para construir puentes en un futuro próximo.”

Pablo Costamagna, investigador de Orkestra, Boleín del Laboratorio, nº 26, enero-febrero de 2019

Las instituciones que se unieron el 2 de junio de 2017 al Laboratorio de Desarrollo Territorial fueron las siguientes:



