

eskutik mundura

PRACTICANDO LA GOBERNANZA DEMOCRÁTICA

EN ÁLAVA



araba  álava
foru aldundia diputación foral

Coordinación:

Esther Canarias Fernández-Cavada y Fernando Altamira Basterretxea

Autores:

Esther Canarias Fernández-Cavada; Fernando Altamira Basterretxea;
Arantza Cañamares Aguilar; Carmen Díaz de Sarralde Franco y Josu Oskoz Barbero.

Edita:

Arabako Foru Aldundia
Diputación Foral de Álava

Imprime:

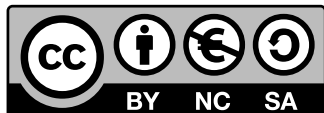
Servicio de Imprenta de la Diputación Foral de Álava

Depósito Legal:

LG G 00771-2020

ISBN:

978-84-7821-960-5



CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
PALABRAS POR PARTE DE LA DFA	5
1. CONTEXTOS y MARCOS	7
1.1. ¿Qué estaba pasando?	8
1.2. ¿Qué ha sido necesario para poner en funcionamiento eskutikmundura ?	10
1.2.1. El liderazgo político	11
1.2.2. La normativa existente	11
1.2.3. Los perfiles humanos	13
1.2.4. El funcionamiento de la administración pública	15
1.2.5. Los recursos	15
1.3. ¿Cuál es el marco del proceso eskutikmundura ?	16
2. PROCESOS, ESPACIOS, CAMBIOS Y ACCIONES	17
2.1. Procesos	18
2.2. Espacios	21
2.3. Cambios y acciones	23

3. APRENDIZAJES Y CLAVES PARA UNA NUEVA MANERA DE HACER POLÍTICA PÚBLICA	27
3.1. El aterrizaje del marco teórico	32
3.2. Metodología ilusionante, innovación.....	34
3.3. Coherencia de políticas: caminando hacia la institución educadora	40
3.4. Profundización de la democracia	44
4. AGRADECIMIENTOS Y PARTICIPANTES	51
PARA PROFUNDIZAR EN ALGUNOS CONCEPTOS	55

Este texto parte de un deseo. El de difundir y contagiar la necesaria apuesta por la **gobernanza participativa**¹. Para ello contaremos con el proceso **eskutikmundura**. Se trata de una experiencia de construcción de política pública de cooperación y solidaridad en Álava de manera participativa, ilusionante e innovadora, que comienza en enero de 2017 y continua hasta la actualidad. Es un caso inspirador para crear y gestionar políticas públicas de abajo a arriba, mostrando cómo promover en la administración pública una cultura de la participación y la rendición de cuentas.

En **eskutikmundura** se combinan proceso y resultados. Busca **renovar la política pública de cooperación y solidaridad**² y para ello promueve y consolida un **espacio de trabajo** colaborativo y de confianza entre diferentes agentes.

Inicialmente lo conforman el **área de cooperación** de la Diputación Foral de Álava (en adelante también DFA) y las **ONGD activas** en el territorio. Progresivamente se van sumando, de distintas maneras, las áreas de **igualdad e interculturalidad** de la DFA y personal político y técnico **de otros departamentos** de la Diputación. También participan otras instituciones públicas, como **los ayuntamientos** de Vitoria-Gasteiz y de Amurrio, **la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo** y **Euskal Fondoa**.

A su vez, busca la participación de **otros agentes sociales** del territorio, como organizaciones de inmigrantes, mujeres, jóvenes, cultura, euskera, etc. Desde este espacio se va construyendo política pública que contribuya a profundizar en la solidaridad en el territorio de Álava, así como a la transformación local-global.



¹ Término empleado por McGee quien reflexiona sobre la 'gobernanza participativa y la profundización de la democracia' McGEE, Rosemary (2010): *Procesos de desarrollo, participación, gobernanza, derechos y poder*. Cuadernos de investigación en procesos de desarrollo. 1, 13

² La política pública de cooperación y solidaridad de la DFA abarca el trabajo de Educación para la Transformación Social, el Fondo Alavés de Emergencia (FAE), el apoyo a procesos de cooperación para el desarrollo "como un compromiso global con problemas que son comunes a toda la humanidad, aunque se manifiesten e incidan de manera diversa y con distinta intensidad en unos y otros lugares" (Eskutik, p. 5).

Este texto está dirigido a cualquier persona y entidad **interesada en la construcción de política pública** y que para ello desean desarrollar **metodologías** que impulsen la **gobernanza participativa**. Especialmente a los diferentes ámbitos de la DFA y de otras instituciones públicas. Asimismo, también está pensado para las ONGD y organizaciones sociales, tanto las que colaboran el Servicio de Igualdad, Cooperación e Interculturalidad de esta Diputación, como para las que se encuentran en otros territorios.

El impulso en la redacción de este documento está a cargo de Fernando Altamira Basterretxea y Esther Canarias Fernández-Cavada, miembros de **INCYDE**, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo S. Coop.³, quienes han facilitado el proceso de **eskutikmundura** durante estos años. Los contenidos tienen también en cuenta los desarrollados con el equipo político y técnico del área de cooperación y con las ONGD que han participado en el proceso. Se ha contado, a su vez, con la **documentación** generada durante el mismo.

El texto está estructurado en **cuatro partes**. En la primera describimos los contextos en los que se desarrolla la experiencia y los marcos que la inspiran. En segundo lugar, relatamos los procesos que se han impulsado. A continuación, desarrollamos los aprendizajes que podemos compartir a partir de los logros y dificultades, así como algunas de las claves y desafíos que se obtienen del proceso. Terminamos con unas últimas ideas de cierre.

Queremos dar las **gracias** a todas y cada una de las personas y entidades que han hecho y hacen posible esta experiencia. Por la confianza, la generosidad, la apuesta por explorar y querer construir política pública de cooperación y solidaridad que transforme las relaciones desiguales de poder y proponga rutas de equidad y ciudadanía.



³ www.iniciativasdecooperacionydesarrollo.com

PALABRAS POR PARTE DE LA DFA

El proceso de ejercicio de la gobernanza participativa y construcción colectiva de una política pública (en este caso en el ámbito de la cooperación y la solidaridad internacional) que vas a conocer en la presente publicación tuvo lugar durante los tres años inmediatamente anteriores a la crisis generada por el virus COVID 19.

A día de hoy, coincidiendo con el trabajo de sistematización de este proceso, la incertidumbre sobre el nuevo escenario prevalece y apenas comenzamos a conocer las enormes consecuencias sociales y económicas de la pandemia generada por la extensión descontrolada del virus; consecuencias que ya están teniendo un impacto diferenciado y profundamente desigual en las personas y colectivos más vulnerables: mujeres y niñas, poblaciones refugiadas o internamente desplazadas, pueblos indígenas, personas con discapacidad, personas en prisión, en situación de pobreza,...tanto aquí como en los países en los que tradicionalmente se ha venido desarrollando la cooperación al desarrollo.

Es precisamente la coincidencia del trabajo de sistematización con la pandemia lo que nos ha animado a incorporar una breve referencia a la misma, entendiendo -con humildad pero con igual certeza-, que el ejercicio de construcción participada y desde abajo de una política pública, asegurando la participación real y efectiva de todas las personas y grupos, constituye una forma más justa, útil, eficaz y democrática de diseñar, ejecutar y evaluar cualquier política pública tendente a asegurar la protección y resiliencia de las personas y grupos más afectados.

Experiencias de crisis vividas en el pasado reciente nos hacen saber que es precisamente en los momentos en los que la desigualdad crece sin control donde cobra más valor si cabe el papel de las políticas públicas como garantes del bienestar de todas las personas, y es precisamente el momento de renovar la apuesta por una gobernanza participativa como la que, con dificultades pero con un éxito moderado, se ha desarrollado en la experiencia que a continuación vas a conocer a lo largo del presente documento.

Nada colmaría mejor dicho proceso que su posible utilidad o modesta contribución por pequeña que sea, en cualquier latitud, para la construcción de una política pública que, sin dejar a nadie atrás, asegurara el ejercicio de todos los derechos para todas las personas.

Nerea Melgosa Vega

Directora de Igualdad y Derechos Humanos



CONTEXTOS Y MARCOS

1.1. ¿Qué estaba pasando?

A nivel global, la **Asamblea de Naciones Unidas** aprueba en 2015 la **Agenda 2030** para el desarrollo sostenible⁴, siendo su planteamiento común a cualquier política pública. Apoya el desafío de la **coherencia de políticas** y reconoce expresamente la necesidad de **construir sociedades inclusivas e instituciones transparentes y efectivas que rindan cuentas**.

En este sentido, la **Coordinadora de ONGD de Euskadi**⁵, de forma resumida, plantea cuatro pasos para implementar esta Agenda en Euskadi:

→ GOBERNANZA Y COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

→ PARTICIPACIÓN, SEGUIMIENTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

→ FINANCIACIÓN

→ INDICADORES Y METAS

La **DFA** se compromete, junto a otras instituciones, a la implementación de esta Agenda en el territorio y con los Derechos Humanos como marco de referencia. Se desea avanzar en la coherencia de políticas haciendo del territorio de Álava un lugar habitable para todas las personas.



⁴ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

⁵ https://www.ongdeuskadi.org/documents_coord/documentacion/publicaciones/Agenda2030/Grafismo%20ODS.pdf

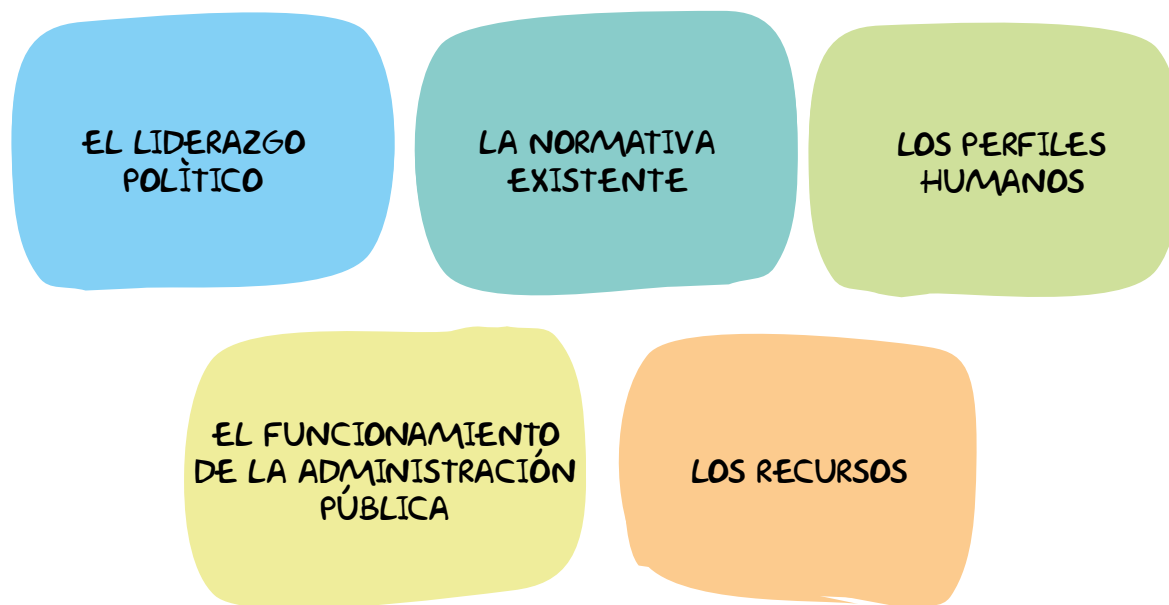
eskutikmundura, como proceso de construcción de política pública de cooperación y solidaridad, se pone en marcha en **Álava** en el **año 2017**. Este territorio histórico se caracteriza por la macrocefalia de la capital, Vitoria-Gasteiz y la dispersión y atomización social que se da en el resto del territorio. Al igual que en otras partes del planeta, en ciertos sectores se vienen incrementando las actitudes xenófobas y la cultura individualista. Al mismo tiempo, se muestran alternativas desde la confluencia de distintos ámbitos, como el ecologismo, el feminismo, o la solidaridad internacionalista entre otros, que cultivan un enfoque local-global.

Durante la legislatura previa a la puesta en marcha de **eskutikmundura** se reduce significativamente el apoyo y reconocimiento a los procesos de cooperación y se daña la relación entre el personal político y las organizaciones sociales. La desconfianza hacia la institución se pone de manifiesto. Las políticas de cooperación se encuentran en cierto proceso de “crisis” y se identifica la necesidad de renovar las maneras tradicionales de hacer cooperación, y los actores implicados, así como de adecuar los instrumentos al nuevo contexto. Además, la Coherencia de Políticas para el Desarrollo empieza a ser un desafío en las instituciones de Euskadi.

1.2. ¿Qué ha sido necesario para poner en funcionamiento **eskutikmundura**?⁶

Presentamos algunos de los requisitos y medios necesarios para el proceso de construcción de política pública de cooperación y solidaridad, relevantes para la consecución de los resultados. Los hemos organizado en las siguientes categorías:

Figura 1. Las categorías del proceso de construcción de política pública.



Fuente: Elaboración propia



⁶ Esta propuesta se fundamenta, entre otras teorías y enfoques, en la 'Teoría de Programa con enfoque sistémico' de Juan Andrés Ligeró, que propone descomponer las experiencias en 4 aspectos: Contexto, Estructura, Procesos y Resultados, y analizar la interacción entre ellos. LIGERO, Juan Andrés (2011): *Dos métodos de evaluación: criterios y teoría del programa*. Serie CECOD de Documentos de Trabajo del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo. N° 15/11.

1.2.1. El liderazgo político

Se refleja en la **apuesta** y el **deseo** de las responsables políticas de la DFA por generar una manera innovadora e ilusionante de hacer política pública de cooperación y solidaridad y por sumar al territorio. Su adscripción al Gabinete del Diputado General de la DFA⁷, puede facilitar el acceso directamente a los departamentos de la DFA.

1.2.2. La normativa existente

Entre las diferentes normativas y documentos que son referentes en este proceso, podemos destacar los siguientes:

- La **Norma foral** 1/2017, de 8 febrero, de transparencia, participación ciudadana y buen gobierno del sector público del Territorio Histórico de Álava, **Gobierno Abierto e Irekia** recogen la transparencia como uno de los elementos clave de la legislatura y la conexión con la apuesta por la participación anteriormente mencionada.
- El **Plan estratégico de la legislatura 2015-2019** de la DFA, en cuyo Eje 10 se mencionan:
 - ➔ El objetivo de fomentar la transparencia, participación ciudadana y buen gobierno. Entre sus líneas estratégicas de actuación, destaca la que hace referencia a la regulación de las políticas de transparencia de la Diputación Foral de Álava.
 - ➔ El objetivo de recuperar las políticas de cooperación para el desarrollo. En este objetivo se señalan las siguientes líneas estratégicas de actuación: i) incorporar la Agenda 2030 a las políticas públicas;



⁷ El Servicio donde está el área de cooperación depende de la jefatura de gabinete del Diputado General.

1. CONTEXTOS Y MARCOS

1.2. ¿Qué ha sido necesario para poner en funcionamiento **eskutikmundura**?

ii) transversalizar la política de solidaridad y cooperación al desarrollo en toda la DFA; iii) impulso a la educación, la solidaridad y la sensibilización para la transformación social en el THA; iv) apoyo a proyectos de cooperación al desarrollo y de respuesta a las crisis humanitarias y situaciones de emergencia; v) impulso de la presencia de la DFA en los ámbitos de diálogo y coordinación; y vi) promoción de procesos de evaluación de políticas y programas.

- El **documento Eskutik** es el **marco teórico** de Políticas de Solidaridad y Cooperación de la DFA. Contó con la participación de las ONGD y de Hegoa. Instituto de Estudios del Desarrollo y Cooperación Internacional, y tiene, entre otros objetivos, la incorporación de la Nueva Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la transversalización de la política de solidaridad –avanzando en la coherencia de políticas– y el impulso a la educación para conseguir la transformación social.

Destaca en este documento que la Diputación Foral de Álava apostará por avanzar hacia una mayor coherencia como un proceso de mejora en la calidad, la coordinación y la transparencia de la gestión pública. Se trata de vincular la política de cooperación con las estrategias de los distintos departamentos impulsando la integración en las mismas de la perspectiva del desarrollo y la solidaridad. La DFA aspira a cumplir un nuevo papel como institución educadora en la apuesta por la Cooperación y la EpTS al resto de instituciones del territorio. Además, plantea la importancia de incorporar a otros agentes que, junto al papel fundamental que cumplen las ONGD, puedan participar de esta política pública.

- La experiencia previa de un proceso participativo en el diseño de **(H)ABIAN 2030, Estrategia Vasca de Educación para la Transformación social**, en la cual participó activamente la DFA a nivel político y técnico, así como las organizaciones del territorio, influye positivamente en **eskutikmundura**.

En esta Estrategia destacan las siguientes ideas fuerza:

1. Acompañar sujetos que buscan y construyen alternativas de ciudadanía global sostenible y equitativa.
2. Promover y potenciar la incorporación de enfoques político-pedagógicos de la Educación para la Transformación Social (EpTS).
3. Promover y potenciar la incorporación del enfoque de derechos.
4. Promover y potenciar la incorporación del enfoque local-global.
5. Promover la corresponsabilidad de todos los agentes, especialmente, de las entidades e instituciones públicas.
6. Tener como referencia el aprendizaje continuo.

1.2.3. Los perfiles humanos y sociales

Varios son los agentes implicados en este proceso: la responsable política de la Diputación, el equipo técnico, las ONGD, las organizaciones sociales del territorio, otros departamentos forales, administraciones municipales del territorio y la facilitación externa del proceso. Todas y todos ellos juegan un papel clave a la hora de impulsar y sostener el proceso. Describimos brevemente los diferentes perfiles:

– Responsables políticas

Muestran una implicación y sensibilidad hacia el trabajo de cooperación, los procesos participativos, y tienen ganas de innovar. Creen en el empoderamiento de los actores de la cooperación y la construcción colectiva de la política pública para ampliar el perfil de agentes que participan e impulsar la solidaridad y la cooperación en el territorio y al interior de la propia DFA. Subrayan la importancia de obtener resultados del proceso. Aunque las convocatorias de subvención responden al enfoque de marco lógico, muestran apertura a revisar e introducir cambios en los instrumentos.

1. CONTEXTOS Y MARCOS

1.2. ¿Qué ha sido necesario para poner en funcionamiento **eskutikmundura**?

– Equipo técnico

Una persona con visión de varias áreas (la directora del Servicio) y dos personas con recorrido en cooperación y conocimiento del sector, que tienen una relación fluida y cercana con las ONGD. Al igual que la responsable política, creen en el empoderamiento de los actores de la cooperación y la construcción colectiva de la política pública, para ampliar el perfil de agentes que participan e impulsar la solidaridad y la cooperación en el territorio, así como al interior de la propia DFA. Son también favorables a repensar e introducir cambios.

– ONGD

En su mayoría cuentan con experiencia de trabajo conjunto. Hay diversidad de perfiles que podríamos clasificar en cuatro grupos: (i) profesionalizadas, con visión política y transformadora de su rol y de la importancia del trabajo en red. Aportan asimismo una mirada crítica a la acción institucional (por ejemplo, a través del cuestionamiento de la Agenda 2030, o del presupuesto que se destina a la Cooperación) junto con una actitud colaborativa; (ii) pequeñas cuya prioridad es la acción directa en los países de actuación y que a veces operan bajo un enfoque asistencial. (iii) pequeñas formadas por población migrante y que se acercan al área de cooperación de la DFA a través de proyectos puntuales; e (iv) intermedias o grandes, con recorrido, orientadas a su acción y no tanto al trabajo en red o construcción colectiva, pero con apertura y experiencia para aportar en el proceso.

– Organizaciones sociales del territorio

Se caracterizan por la atomización y por llevar a cabo un trabajo muy centrado en lo local. En su mayoría, lejanas al sector convencional de la cooperación.

– Administraciones

- (i) foral, que, en ocasiones, puede responder a una manera jerárquica y compartimentalizada de funcionar;
- (ii) municipales, son diversas en el territorio: en algunos municipios grandes cuentan con tradición de cooperación, mientras que para otros es una temática lejana.

– Facilitación externa

En el proceso han estado dos personas facilitando y dinamizando, de manera participativa, un espacio dinámico, flexible y abierto que contribuye al empoderamiento, al diálogo y al pensamiento crítico y con lugar para lo emocional. La consultora es conocida por el sector.

1.2.4. El funcionamiento de la administración pública

Está caracterizado por la **necesidad** de profundizar en la **coordinación** y la **colaboración** al interior de cada institución y entre ellas, lo cual alimenta el desafío de la coherencia de políticas para el desarrollo.

1.2.5. Los recursos

Es importante la disponibilidad de recursos **económicos** para destinarlos a este proceso, por ejemplo, para la contratación de facilitación externa, el alquiler de espacios ad hoc para las sesiones, etc. Asimismo, también se contempla el tiempo de **dedicación del personal técnico**, e **infraestructuras** al efecto.

1.3. ¿Cuál es el marco del proceso **eskutikmundura**?

- Profundizar en la **Gobernanza Participativa**, es decir, en la participación en la construcción y concreción de políticas desde abajo, de manera innovadora e ilusionante.
- **La transparencia y rendición de cuentas** por parte de la DFA.
- La **interseccionalidad**, que permite un abordaje más complejo de las diversas opresiones.
- Trabajar **con lo emergente**. Percibir y responder a lo que va sucediendo en el proceso.
- **El contexto y la realidad del territorio**, donde las ONGD están insertadas en la sociedad y trabajan con confianza y sintonía, también con la DFA.



2

PROCESOS, ESPACIOS, CAMBIOS Y ACCIONES

En este capítulo se muestra lo que ha ocurrido en el proceso de **eskutikmundura**, detallando los procesos que se han impulsado y reflejando las fortalezas y debilidades encontradas.

2.1. Procesos

Los cambios que busca este proceso, como decíamos, son aquellos que inciden en la construcción de una **política pública de cooperación y solidaridad renovada** y de manera **innovadora, participada y abierta**, consolidando un **espacio conjunto** de trabajo que contribuye a la **transformación local-global** y a **profundizar en la solidaridad** en el territorio de Álava.

Para ello **eskutikmundura** busca conseguir:

- Profundizar y poner en práctica la **coherencia de políticas** para el desarrollo dentro de la DFA.
- Participación social en políticas de cooperación y en concreto:
 - ➔ **Aterrizar Eskutik, como marco teórico** de las políticas de solidaridad y cooperación en cuestiones prácticas contando con los diversos agentes implicados.
 - ➔ Diseñar y experimentar una **metodología diferente de trabajo colaborativo** y de hacer política que sea **ilusionante** y aporte **reflexión e innovación**, tanto en la DFA como en otras instituciones.
 - ➔ Poner en práctica una experiencia **de gobernanza participativa y de profundización de la democracia**⁸.



⁸ McGEE, Rosemary (2010): *op.cit*

Decíamos que **eskutikmundura** comienza a principios de 2017. El grupo motor del proceso se forma desde el inicio y está compuesto por la responsable política y el equipo técnico del área de cooperación de la DFA. Este grupo impulsa y sostiene el proceso desde la apertura, y muchas veces la duda, confiando en la construcción colectiva.

Dentro de **eskutikmundura**, y siguiendo la propuesta de Canarias (2018)⁹, los **principales procesos** que se han impulsado son:

→ LA CONSTRUCCIÓN DE UN ESPACIO DE PARTICIPACIÓN Y DIÁLOGO

→ EL ACERCAMIENTO E IMPLICACIÓN DEL TERRITORIO ALAVÉS

→ LA IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN CONJUNTA DE LA AGENDA

→ LA COHERENCIA DE POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO

→ LA COMUNICACIÓN

→ LA EVALUACIÓN

La **construcción de un espacio de participación y diálogo** entre las diferentes ONGD y organizaciones del territorio, y el personal político y técnico del área de cooperación. Para ello, el trabajo se organiza



⁹ CANARIAS, Esther (2018): *La construcción de una Política pública de cooperación de manera participada vista desde la Teoría de Programa con enfoque sistémico* (Trabajo de máster no publicado). Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

2. PROCESOS, ESPACIOS, CAMBIOS Y ACCIONES

2.1. Procesos

en diversos talleres participativos con agenda previa acordada en plenario y en el grupo de trabajo de instrumentos, además del proceso participativo **eskualdetik mundura**. El fin de este proceso es lograr un **acercamiento e implicación del territorio alavés** a nivel social, político y técnico a la cooperación, el cual sigue suponiendo un gran reto. Concretamente, se trata de una experiencia piloto en el municipio de Amurrio con la participación de personal político y técnico y de diversas organizaciones sociales del municipio, así como de ONGD participantes en **eskutikmundura** y del personal técnico del área de cooperación.

Un tercer proceso clave tiene que ver con **identificar y priorizar conjuntamente la agenda**, tanto a **medio** como a **corto** plazo. Así, soñar con los pies en la tierra actúa como brújula y operativizar anualmente facilita la acción. La flexibilidad con foco en los cambios que se quieren conseguir y las acciones que se desean realizar es una gran aliada.

El impulso de la **coherencia de políticas para el desarrollo** entre las áreas de cooperación, igualdad e interculturalidad ha sido un primer paso. El desafío de desarrollarla con otras áreas y direcciones de la DFA continúa a futuro, al tiempo que se ha presentado la Agenda 2030 como paraguas de la Coherencia de Políticas a personal político y técnico de las direcciones. Asimismo, se ha impulsado la coordinación con la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, el ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz y Euskal Fondoa en un espacio de intercambio y contraste de **eskutikmundura**.

La formación y el conocimiento mutuo para colaborar en cuestiones muy concretas se desvelan como claves para avanzar de manera práctica en este reto.

La **comunicación** tanto interna como externa a la DFA de **eskutikmundura** se considera clave desde el inicio y se convierte en una asignatura pendiente en el proceso.

Durante estos tres años, hay varios espacios de **evaluación** del proceso de construcción de política pública. Por un lado, de manera continua en todos los talleres de plenario y grupos de trabajo, y del grupo motor. Por otro lado, en momentos específicos, como, por ejemplo, a través de las encuestas a las organizaciones a mitad del proceso. La mirada de estas evaluaciones está puesta en generar aprendizajes e incorporarlos a la práctica rápidamente.

La **rendición de cuentas** por parte de la DFA tiene en los plenarios de fin de año un momento privilegiado de análisis y de transparencia. Junto a la memoria descriptiva se presentan las cuentas y la previsión para el año siguiente. Las organizaciones participantes cuentan con la información y existe espacio para aportes.

Estos procesos van orientados a impulsar la Participación Social, la Coherencia de políticas en DFA y la Gobernanza participativa. Lo desarrollamos en el punto 2.3.

2.2. Espacios

Como decimos, varios son los actores implicados en **eskutikmundura**, que son centrales para que el proceso avance y funcione.

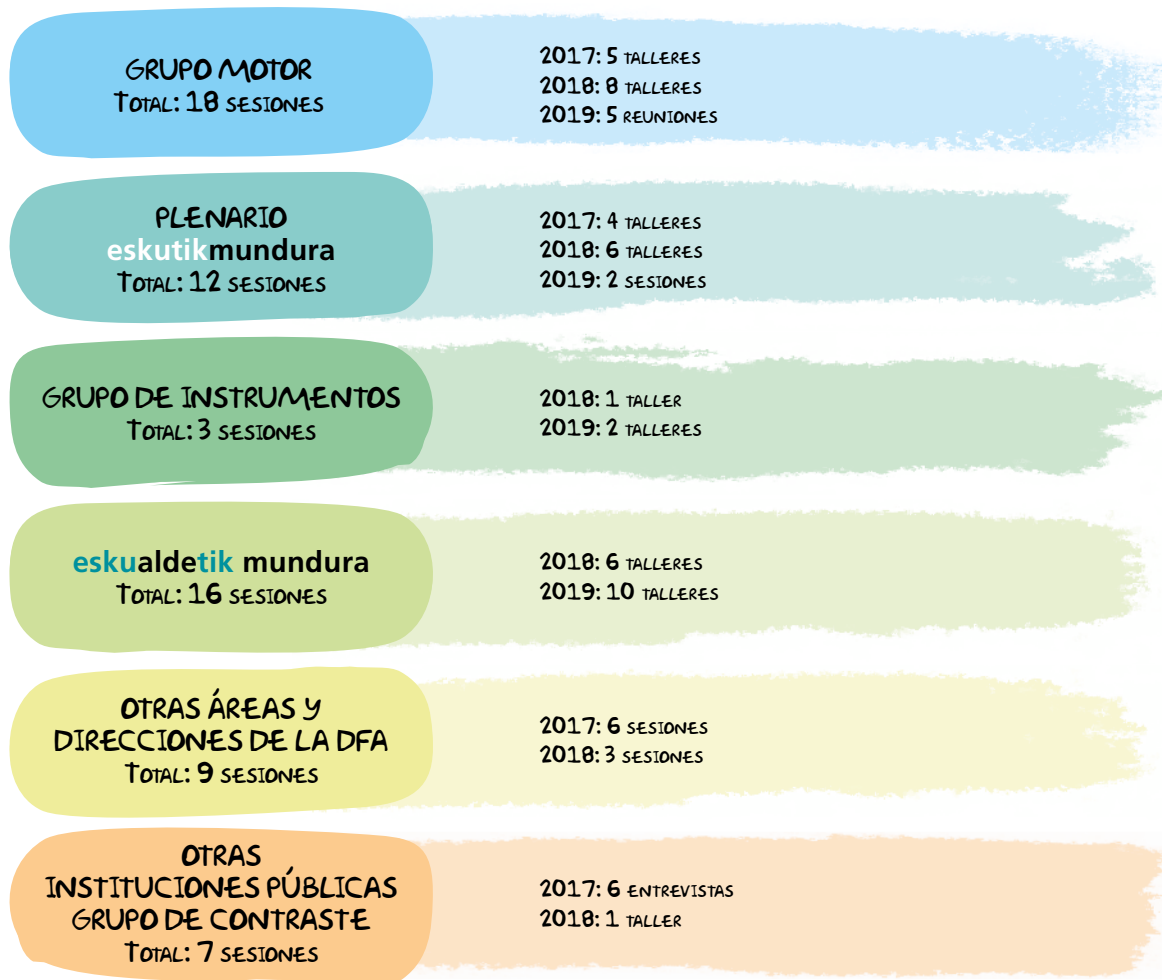
- ➔ El **Grupo Motor** del proceso: como un espacio de debate, decisión e impulso del proceso.
- ➔ El **Plenario** con las organizaciones sociales, principalmente ONGD, y también organizaciones de inmigrantes, mujeres, jóvenes, cultura, euskera, etc.: espacio consultivo, deliberativo y propositivo.
- ➔ El **Grupo de Instrumentos**: como un espacio de trabajo en cuestiones concretas, que debatirá sobre aquellas que deleguen las ONGD.
- ➔ El proceso **eskualdetik mundura**.

2. PROCESOS, ESPACIOS, CAMBIOS Y ACCIONES

2.2. Espacios

- El **Grupo de contraste** con otras instituciones: Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo, Ayuntamiento de Gasteiz y Euskal Fundoa.
- **Otras áreas y departamentos** de la Diputación Foral de Álava.
- El **Equipo facilitador**, como otro actor.

Figura 2. Los espacios del proceso y tiempos de dedicación



Fuente: Elaboración propia

2.3. Cambios y acciones

En este apartado presentamos los aspectos trabajados en **eskutikmundura**, así como los cambios que desean generar y en los que se quiere incidir. Estos cambios están organizados en tres categorías:

→ PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LAS POLÍTICAS DE COOPERACIÓN:
ATERRIZAJE DEL MARCO TEÓRICO **ESKUTIK**,
METODOLOGÍA ILUSIONANTE Y QUE APORTE INNOVACIÓN

→ PROFUNDIZAR Y PONER EN PRÁCTICA LA COHERENCIA DE
POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO DENTRO DE LA DFA

→ PONER EN PRÁCTICA UNA EXPERIENCIA DE GOBERNANZA
PARTICIPATIVA Y DE PROFUNDIZACIÓN DE LA DEMOCRACIA

Los tres están orientados a incidir en la construcción de una **política pública de cooperación y solidaridad renovada** y de manera **innovadora, participada y abierta**, consolidando un **espacio conjunto** de trabajo que contribuye a la **transformación local-global** y a **profundizar en la solidaridad** en el territorio de Álava.

PARTICIPACIÓN SOCIAL:
ATERRIZAJE
MARCO TEÓRICO,
METODOLOGÍA
ILUSIONANTE,
INNOVACIÓN

DIFUSIÓN DEL MARCO TEÓRICO ESKUTIK.

PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN:

- escenario a lograr como sociedad con visión a corto –2017– y medio –2019– plazo;
- Plan Operativo Anual 2017, 2018 y 2019;
- evaluación continua en reuniones y talleres y anualmente rendición de cuentas.

ESPACIO DE PARTICIPACIÓN Y DIÁLOGO.

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA:

- creación de diferentes espacios y de dinámicas participativas de reflexión, propuesta y decisión.

ACTORES: APERTURA A OTRO TIPO DE ORGANIZACIONES SOCIALES Y AL TERRITORIO.

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA:

- desafío de la financiación estable de los procesos de cooperación y solidaridad.

INSTRUMENTOS:

- formación con Nacho Martínez;
- reflexiones desde la Coordinadora y Hegoa;
- planificación y priorización;
- propuesta de cambios en los procedimientos actuales;
- inicio de la reflexión para crear una propuesta de instrumento transformador.

COHERENCIA DE POLÍTICAS EN LA DFA

■ ATERRIZAJE DE LA AGENDA 2030:

- en Eskutik como marco de este proceso;
- trabajando junto a UNESCO Etxea e Inguru en paralelo;
- conectado a **eskutikmundura**.

■ ACERCAMIENTO DEL TERRITORIO A LA COOPERACIÓN A NIVEL SOCIAL, POLÍTICO Y TÉCNICO:

- mapeo de actores del territorio;
- contactos con las Juntas de cuadrilla y municipios;
- **eskualdetik mundura** como espacio y proceso.

■ (H)ABIAN 2030:

- adhesión y compromiso de la DFA;
- sesión de presentación de ideas fuerza de (H)ABIAN a diversas organizaciones;
- marco de referencia para el grupo de instrumentos;
- **eskualdetik mundura**, y la promoción de la coherencia de políticas.

■ CONTINUIDAD Y MEJORA DE LA COOPERACIÓN DIRECTA, EN RELACIÓN CON OTROS SERVICIOS Y ÁREAS.

■ AL INTERIOR DE LA DFA Y JUNTO A OTRAS INSTITUCIONES.

■ COMUNICACIÓN:

- necesaria con otras áreas de la DFA;
- con las Juntas de cuadrilla;
- con Juntas Generales.

2. PROCESOS, ESPACIOS, CAMBIOS Y ACCIONES

2.3. Cambios y acciones

GOBERNANZA PARTICIPATIVA

- **COMPRESIÓN POR PARTE DE LOS DIFERENTES ACTORES SOBRE LA COOPERACIÓN Y LA SOLIDARIDAD; IMPULSO DE LA CONEXIÓN CON LA REALIDAD A NIVEL TERRITORIAL, COMARCAL Y LOCAL.**
- **PARTIR DE LAS NECESIDADES Y ASPIRACIONES DE LAS ONGD Y TENERLAS EN CUENTA JUNTO CON LAS DE LAS OTRAS ORGANIZACIONES.**
- **GENERACIÓN E INCORPORACIÓN DE APRENDIZAJES.**
- **EL PROCESO Y EL ESPACIO eskualdetik mundura COMO APRENDIZAJE CONCRETO GENERADO.**
- **GENERACIÓN DE ACUERDOS Y DECISIONES EN EL ESPACIO PARTICIPATIVO, Y PUESTA EN PRÁCTICA.**

Los cambios que se promueven están relacionados entre sí y se necesitan unos a otros para poder avanzar hacia ellos.



3

**APRENDIZAJES Y CLAVES PARA UNA NUEVA
MANERA DE HACER POLÍTICA PÚBLICA**

3. APRENDIZAJES Y CLAVES PARA UNA NUEVA MANERA DE HACER POLÍTICA PÚBLICA

La nueva manera de hacer política pública está inspirada en una **gobernanza participativa** que las instituciones públicas tienen la responsabilidad de poner en práctica, teniendo en cuenta cada contexto. Esta gobernanza pone el acento en **la interacción y la participación** de los diferentes **actores** políticos, técnicos y sociales **para debatir, reflexionar, dar pasos y generar resultados más equitativos**. En esta gobernanza no sólo se comparte información o se consulta la opinión, sino que de manera conjunta entre los diferentes actores se priorizan los temas y se toman las decisiones, a la vez que se rinden cuentas mutuamente a través de espacios ad hoc, informes, investigaciones, evaluaciones, etc. Es necesaria debido a la interdependencia entre todos los actores y a la existencia de intereses comunes para cuya consecución **la participación de todos los actores es necesaria**. Esto requiere una actitud de **confianza** en las capacidades, participación e influencia mutua. Y revisar la interacción entre **lo político, lo técnico y lo social**.

Para ello, las personas con responsabilidad política asumen un **comportamiento ético y transparente** en todas sus actuaciones y posibilitan **un diálogo horizontal** con la ciudadanía.

La gobernanza participativa se lleva a cabo desde el enfoque de los **Derechos Humanos** y el respeto y apoyo a la dignidad de todas las personas, potenciando la convivencia **desde las diversidades y diferencias** que puedan existir.

La gobernanza así entendida tiene una dimensión **local y global**, ya que no es sólo deseable en el contexto cercano, sino que posibilita que se lleve a cabo, de forma solidaria, en cada lugar del planeta.

También se puede señalar que, para poder llevarse a cabo se requiere de **nuevos marcos y dinámicas** que permitan su puesta en práctica. Así pues, se necesitan **nuevas metodologías y procedimientos**, porque no es posible hacer algo nuevo con formas viejas. Cada vez existe más consciencia de que los conflictos y desafíos a los que hay que hacer frente son complejos y que requieren de miradas y saberes diversos, con estrategias

complementarias. Por esto mismo, las instituciones tienen el reto de ir superando las lógicas tan establecidas del trabajo departamental y estanco, algo que la ciudadanía no comprende. Se impone la **coherencia de políticas y la lógica interdepartamental**, como apuesta institucional y no exclusivamente de algunas personas.

Así pues, las instituciones que se plantean la gobernanza participativa tienen claro que están **al servicio de la ciudadanía**, tanto de la cercana como de la global, porque son parte de ella y **no ajenas a las dinámicas sociales**. Instituciones que no desean ser fiscalizadoras y meras administradoras de los recursos públicas, sino que avanzan para ser una **institución educadora**, en diálogo constante con las personas, con un papel más activo y de colaboración con la sociedad civil.

Entre los diferentes actores se tejen vínculos de **confianza** que, aunque no están exentos de **conflictos**, desean el **bien común** y la búsqueda de acuerdos que les permiten seguir profundizando en los procesos de gobernanza participativa, diversos, complejos y dinámicos.

eskutikmundura es una aproximación a la Gobernanza participativa y nos deja varios aprendizajes y claves, tanto para la DFA como para otras instituciones que deseen poner en marcha procesos similares. Resulta interesante destacar que, a partir de este proceso, se pueden señalar los siguientes conceptos como concreción de dicha Gobernanza:

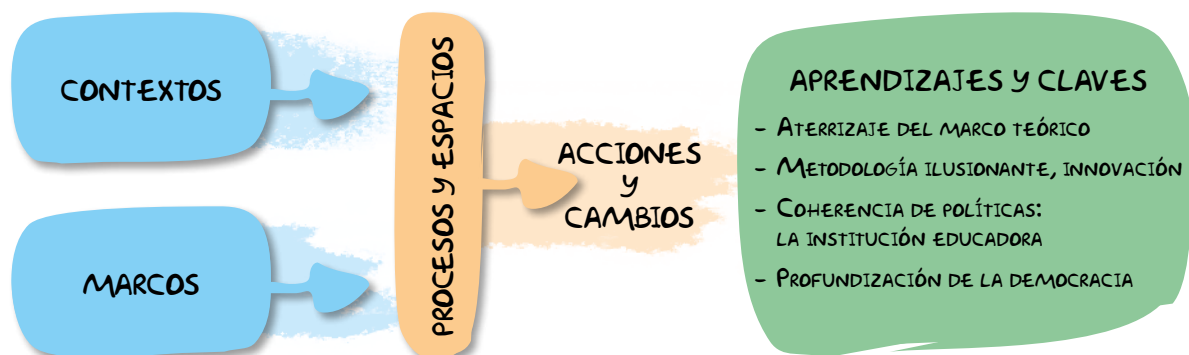
- ➔ **La cooperación:** como forma de organizarse desde la complementariedad de saberes y experiencias y no desde la competencia.
- ➔ **La participación:** como construcción colectiva entre agentes diversos, que aspiran a romper las asimetrías existentes en la toma de decisiones.
- ➔ **El género:** como diversidad de vidas y de cuerpos que no deben quedar fuera de la construcción de nuevas políticas públicas.

3. APRENDIZAJES Y CLAVES PARA UNA NUEVA MANERA DE HACER POLÍTICA PÚBLICA

- ➔ **La interseccionalidad:** como enfoque a la hora de tratar las diversas opresiones y la forma de abordarlas en cada contexto determinado.
- ➔ **La diversidad:** como valor y alternativa al modelo que nos quiere a todas las personas modeladas de igual manera.
- ➔ **La coherencia de políticas:** como instituciones que desean organizarse y trabajar de forma coherente, tanto en las cuestiones que afectan directamente a la población local como en las que afectan a los contextos globales.
- ➔ **El conflicto:** como realidad que atraviesa todas las relaciones humanas y que forma parte del diálogo y la construcción de ciudadanía.
- ➔ **La confianza y el cuidado:** como forma de vivir y trabajar, que se van construyendo a medida que nos conocemos.
- ➔ **La transparencia:** como manera de abordar la democracia, sin agendas ocultas y mostrando los pasos que se van dando, sin temor a las equivocaciones porque forman parte de los aprendizajes.

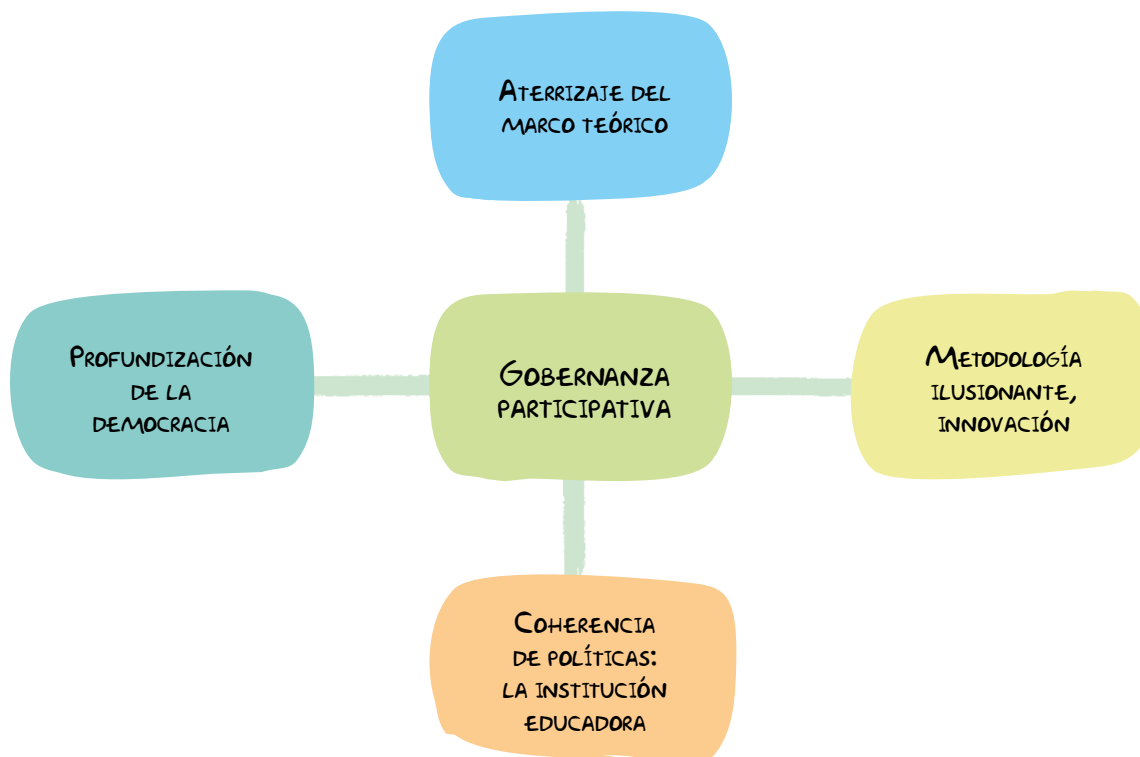
En el siguiente cuadro se resumen los elementos de los contextos, marcos, procesos y espacios, y acciones y cambios a partir de los que generamos aprendizajes y claves.

Figura 3. Elementos del proceso



Fuente: Elaboración propia

Hemos organizado los aprendizajes y claves **en cuatro categorías** que, juntas, dan sentido a estos procesos:



Fuente: Elaboración propia

Desarrollamos cada categoría y al final de cada una se presenta un **cuadro-Guía** para aquellas personas e instituciones que deseen transitar hacia una nueva forma de hacer política pública. En la parte de la izquierda se presenta algún **ejemplo** del proceso seguido que puede ilustrar cómo se ha concretado cada una de las categorías que se presentan. En la de la derecha se plantea una serie de **cuestiones** que pueden orientar en las **reflexiones y puesta en práctica de procesos futuros**.

3.1. El aterrizaje del marco teórico

Resulta necesario **repensar la participación vinculada a la gobernanza** y no como algo instrumental al servicio de los intereses de la institución o del partido político que se encuentra en el órgano de gobierno. Hay personas y equipos que, antes de poner en marcha procesos participativos, diseñan el marco teórico desde el que van a trabajar. También hay quienes van elaborando dicho marco a partir de la propia experiencia, en un diálogo entre teoría y práctica. Ambas opciones pueden resultar interesantes, siempre y cuando se avance a **una práctica desde la teoría y a una teoría desde la práctica**.

Asimismo, contar con un marco teórico propio –Eskutik en este caso– que interacciona con otros –por ejemplo, con (H)ABIAN Estrategia Vasca de Educación para la Transformación Social y con la Agenda 2030– para construir de manera colectiva la política pública de cooperación y solidaridad, abierta y participada, aporta **dirección y visión estratégica** al proceso, que es un principio de la buena gobernanza participativa (Graham eta al 2003).

En el caso de la experiencia que estamos presentando, se disponía del marco teórico, que ha inspirado todo el proceso y a partir del cual se han ido dando pasos para concretarlo y ponerlo en práctica. Para ello ha sido necesario dar a conocer **Eskutik**, imaginar **el escenario o los cambios que se quieren impulsar** y aterrizarlos **en planes anuales**; y **priorizar** los pasos correspondientes a dar para lograr dichos cambios.

Además, son necesarias **la apuesta política y las capacidades y voluntad del personal técnico y del sector de las ONGD**.

Uno de los elementos que constituye el marco teórico es **la interseccionalidad**, que permite un abordaje más complejo de las diversas opresiones. En este proceso se considera central desde el inicio y se detecta debilidad en su puesta en práctica.



EN EL CASO DE ESTE PROCESO

- ➔ Se dispone del documento Eskutik, fundamental como marco de referencia del proceso y que orienta los pasos a ir dando.
- ➔ Además, se ha dado a conocer el marco teórico y se ha ido aterrizando en el medio y corto plazo, teniendo en cuenta, con flexibilidad, lo que emergía en el mismo proceso.
- ➔ Se ha dado una apuesta política, técnica y social por este proceso.
- ➔ Se ha generado un espacio de formación y reflexión acerca de la interseccionalidad y las diversidades.

ALGUNAS PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ❏ ¿Dispone tu institución de un marco orientador de las prácticas que se están llevando a cabo?
- ❏ ¿Este marco está escrito?
- ❏ ¿Conocen este marco los diferentes agentes implicados?
- ❏ ¿Han participado en su elaboración?
- ❏ ¿Cuáles son los conceptos clave que se destacan en el marco?
- ❏ ¿Se aterriza el marco teórico en cambios anuales, bi/trianuales a conseguir?
- ❏ ¿Se tiene en cuenta en la planificación?
- ❏ ¿Existe conexión entre el marco más teórico y la práctica?
- ❏ ¿Cómo se consigue esa conexión?
- ❏ ¿Cómo se podría conseguir, mejorar o reforzar?
- ❏ ¿Se vive la planificación con flexibilidad?

3.2. Metodología ilusionante, innovación

La metodología hace referencia a **cómo** queremos llevar a cabo los procesos, a las herramientas y técnicas que pueden facilitar la construcción colectiva. Pero además es **el enfoque desde el que queremos trabajar, la orientación** que vamos a dar a cada momento del proceso, a cada paso que se dé de manera conjunta. Es un aspecto clave de la gobernanza participativa.

No todo el mundo trabaja de la misma manera, ni al mismo ritmo. Consideramos que es importante contar con **una diversidad de procedimientos y técnicas** que ayuden a todo el mundo a participar de estos procesos, a visualizar los contenidos que se abordan, a ocupar el espacio físico en el que se está desarrollando la actividad, a movernos desde los lugares conocidos y de confort hacia unos nuevos.

Puede darse cierta tensión entre quienes esperan mayores espacios de **reflexión** y quienes, sin embargo, esperan espacios donde abordar cuestiones concretas y **operativas**. Resulta necesario encontrar un **equilibrio** entre ambas, organizando un calendario que muestre el abordaje de ambos intereses. Tanto uno como otro deben estar **orientados al aterrizaje práctico**, por ejemplo, que estén orientados al cambio de los instrumentos existentes en la institución.

Es interesante generar espacios de diálogo y encuentro entre personas y colectivos diversos. Todo el mundo puede aportar su voz y su experiencia a la construcción colectiva. Sin embargo, es necesario identificar los **diversos espacios**, ya que dependiendo de los contenidos que se van a abordar hay que identificar los perfiles más adecuados para cada momento. *“Entre todas y todos todo, pero no todo todas y todos”*.

Se hace necesaria esta cuestión entre todas las personas y colectivos implicados, para evitar que no todo el mundo tenga capacidad de participar y que alguien pueda quedar **excluido del proceso**. Así mismo, también es necesario gestionar el riesgo de que se dé **una participación paralizante**, en la que no se comparte el foco del trabajo acordado conjuntamente, o los contenidos que se abordan no son conocidos con la profundidad necesaria, y se dificulta o bloquea el avance.

Tal y como señala Esther Canarias (2018) **la actitud crítica** de algunos de los sectores puede ser **un revulsivo** para algunas cuestiones del proceso. Al mismo tiempo, la coincidencia en la actitud de **colaboración y cooperación** por parte de prácticamente todos los actores ayuda a **avanzar o a tener paciencia y confiar**.

Construir colectivamente procesos de política pública supone cierto vértigo, ya que en algunos momentos se transitan lugares conocidos, mientras que en otros se hace por lugares por descubrir. Los procesos participativos **no están bajo control** ya que tienen vida propia. Es necesario disponer de **una planificación y un itinerario**, que, siendo **flexible**, no esté abierto a la improvisación. Supone una ruta “que está siendo”, que está en construcción continua. Por eso es muy útil disponer de una estrategia y de unos planes anuales que organicen los itinerarios y los ritmos de manera flexible. Se hace necesario **clarificar reiteradamente los objetivos y alcance del proceso** para evitar generar falsas expectativas.

Es necesario iniciar los procesos en algún lugar y momento, **atreviéndonos con nuevas experiencias**, sin esperar a tener todo bajo control para iniciarlos. Se puede empezar por apoyar experiencias innovadoras, con responsabilidad, que podamos evaluar y nos sirvan para incorporar mejoras a los procesos. En clave de **ensayos, pruebas piloto y prototipos**.

3. APRENDIZAJES Y CLAVES PARA UNA NUEVA MANERA DE HACER POLÍTICA PÚBLICA

3.2. Metodología ilusionante, innovación

Este tipo de procesos y espacios necesitan de confianza entre la diversidad de sujetos implicados porque existen intereses en conflicto, es importante **trabajar durante el proceso la confianza** en que se está avanzando hacia un lugar mejor, en el que todas y todos nos podemos sentir reflejados y con resultados más equitativos. Esta **tensión** existe a lo largo de todo el proceso y es necesario prestarle especial atención, sobre todo cuando el contexto no es favorable y cuando en diferentes espacios al interior de la propia institución existen resistencias para incorporar esta nueva perspectiva..

Es importante **cuidar** los espacios, el lugar en el que nos reunimos y trabajamos de manera conjunta. También **cuidarnos** entre las personas que participamos, aunque tengamos puntos de vista diferentes y siendo conscientes de que los procesos no están exentos de conflictos. La construcción colectiva supone una manera de escuchar y de crear que va más allá de lo individual. Requiere la habilidad de **tejer diálogos entre personas diferentes a partir de la propia perspectiva u opinión**, generando algo nuevo y diferente. Así pues, estos espacios se convierten en espacios de **desaprendizaje** y de **aprendizaje** de participación.

Así, destaca como clave la **transparencia** del proceso y, en ese sentido, que no existe una agenda oculta. Desde el inicio se dejan claras las **condiciones** del proceso y que, si bien es fundamental lo propuesto por las organizaciones sociales, la decisión última recae en la responsable política de la DFA. Se trata también de **no tener miedo a equivocarnos** y estar dispuestas y dispuestos a relacionarnos de forma **más horizontal**. Esta tensión existe en todo el proceso y supone una atención extraordinaria. Es parte de la **confianza** que se va construyendo poco a poco, mientras se camina colectivamente, a lo largo del proceso. Es importante prestar atención a esta confianza que se va generando, **porque es costoso lograrla y fácil perderla**.

La responsabilidad de **la facilitación** requiere de actitudes y habilidades que orienten y garanticen una participación equitativa y que posibilite el avance, sosteniendo el espacio para que todos los intereses se vean reflejados en el proceso. Se trata de un papel no exento de conflicto que, en ocasiones, puede suponer confrontar a alguna de las partes implicadas.

Cuando se plantea una metodología participativa suelen surgir **beneficios colaterales** al mismo proceso. Así, es posible que surjan nuevos proyectos e iniciativas a llevar a cabo de manera colectiva –en el caso de esta experiencia se puede señalar a **eskualdetik mundura**–, o bien que algunas de las organizaciones e instituciones se coordinen para nuevos proyectos.

Siguiendo los aportes de Esther Canarias (2018), este enfoque metodológico permite ir **generando aprendizajes** en diferentes momentos del proceso –reuniones, talleres, sesiones de rendición de cuentas–. Así se concibe la participación desde una relación de enseñanza-aprendizaje continua entre **saberes políticos, técnicos, sociales**, y orientada al análisis crítico y al aprendizaje. Resulta imprescindible realizar **evaluaciones continuas** del proceso, que permitan visualizar no sólo lo que no se ha realizado, sino también los logros alcanzados. Los mismos momentos de evaluación del proceso son parte del **actuar** y de la práctica.

3. APRENDIZAJES Y CLAVES PARA UNA NUEVA MANERA DE HACER POLÍTICA PÚBLICA

3.2. Metodología ilusionante, innovación



EN EL CASO DE ESTE PROCESO

- Se identifican los temas de interés a abordar y de forma colectiva se decide una agenda de trabajo a medio y corto plazo.
- Se propone abrir el proceso a nuevos agentes, no sólo ONGD.
- En algunos casos se consigue, pero no ha sido fácil. Tampoco al interior de la propia DFA, donde es un reto destacado para poder avanzar en la coherencia de políticas y en ser una institución educadora.
- Se conforma el grupo de instrumentos como espacio de reflexión y propuesta para articular los cambios necesarios en los instrumentos o para crear nuevos.
- Como cuestiones concretas se impulsan:
 - Por un lado, **eskualdetik mundura**, que es una experiencia piloto llevada a cabo junto al Ayuntamiento de Amurrio y diversas ONGD y organizaciones del municipio.
 - Por otro, la DFA, junto a las organizaciones implicadas, diseña un nuevo instrumento transformador de Cooperación en coherencia con una nueva forma de hacer política pública.



ALGUNAS PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿Está diseñada una hoja de ruta entre los diversos agentes implicados?
- ¿La institución está dispuesta a compartir información y a escuchar a otros actores?
- ¿La institución está dispuesta a implicar en el proceso a diversas áreas?
- ¿La institución pondría en marcha experiencias piloto, de las cuales aprender para incorporar mejoras a su trabajo y formas de organización?
- ¿La institución está dispuesta a incorporar cambios en sus formas de gestión para transitar hacia una institución donde la participación ciudadana es posible?
- ¿Es posible la participación de todos los agentes, pero de forma ordenada y a través de espacios específicos de participación?
- ¿El proceso está pensado para que, además, pueda fortalecer a los diferentes agentes implicados y sientan que disponen de los recursos apropiados y de las habilidades necesarias para participar en la toma de decisiones?

3.3. Coherencia de políticas: caminando hacia la institución educadora

Esta propuesta **plantea un reto a instituciones y organizaciones**. Tanto unas como otras, han adquirido, a lo largo de los años, la cultura del trabajo **compartmentalizado**, del abordaje de los diferentes desafíos como departamentos estancos, cada uno con lógicas y dinámicas diferentes. En lugar de una institución o una organización pareciera que en una coexisten varias.

Se plantea entonces la necesidad de la **coherencia de políticas**, tanto en las organizaciones sociales como en las instituciones. Supone un gran reto que resulta muy complicado. Sin embargo, se pueden hacer intentos e ir teniendo pequeñas **experiencias inspiradoras** que puedan incidir a nivel de toda la institución y organización.

El primer paso puede ser hacer un mapa, posiblemente incompleto, de con quién existe sintonía y cercanía y hacerle una propuesta de experiencias o cuestiones concretas para trabajar conjuntamente. El deseo es **ir transversalizando esta lógica de la cooperación entre las diversas áreas y servicios**. Ya se cuenta con la experiencia en la transversalización del **género**, que va más allá de los servicios de igualdad, incluyéndose en los procedimientos de diversos departamentos institucionales. Ciertamente no está en un lugar ideal y todavía faltan muchos pasos por dar. Pero es una experiencia significativa de la cual se puede aprender.

En la Diputación Foral de Álava, al igual que en el resto de las instituciones, existe un **marco legal** de obligado cumplimiento que sirve para velar por **la transparencia y la buena gestión de los recursos públicos**. Por otro lado, las organizaciones de la sociedad civil destacan reiteradamente las dificultades para desarrollar su trabajo, así como para poner en marcha procesos de innovación, cuando las normas y marcos legales **dificultan** tales procesos. Por todo ello, se pone de manifiesto la necesidad de actualizarse

a nuevas prácticas que respondan al sentido de la Coherencia de las Políticas y a la lógica de la institución educadora. Esto conlleva el reto de flexibilizarse, de adaptarse a los ritmos y **desafíos actuales que plantean nuevas formas más innovadoras y flexibles de gestión y de fiscalización del bien común**. No pueden coexistir la institución que facilita y la que es rígida, dos realidades en una que son incomprensibles para la ciudadanía. De ahí la importancia de que **las diversas áreas de la Diputación, responsables del cumplimiento de dicho marco legal, sean parte del desafío de la gobernanza participativa** y puedan aportar a los procesos desde su mirada y saber hacer de manera flexible, situándose también en las realidades de la sociedad civil y las organizaciones.

La institución educadora también necesita de una política de **comunicación**, tanto internamente, como hacia otras administraciones y la ciudadanía. Nos podemos encontrar con instituciones que hacen poco y comunican mucho, así como otras que haciendo mucho no lo dan a conocer. En **eskutikmundura** la comunicación tanto interna como externa se considera clave desde el inicio, y se convierte en una asignatura pendiente durante el proceso en la que no se han podido lograr grandes avances. No priorizar esta cuestión es una limitación a abordar, porque con una buena comunicación **se facilita el diálogo** entre la ciudadanía y las instituciones, posibilitando su implicación. Además, un papel claro de la institución educadora también es el de **sensibilizar** a sus trabajadores y trabajadoras, así como a la ciudadanía, sobre las cuestiones que se están abordando y que son de bien público, relacionadas con el bien estar y el buen estar.

3. APRENDIZAJES Y CLAVES PARA UNA NUEVA MANERA DE HACER POLÍTICA PÚBLICA

3.3. Coherencia de políticas: caminando hacia la institución educadora



EN EL CASO DE ESTE PROCESO

- ➔ A la hora de plantear cambios en la institución, se ha detectado la importancia de contar con el apoyo de las áreas de la Diputación Foral de Álava cuya responsabilidad es velar por el cumplimiento de la legalidad. La participación de dichas áreas favorece que, en el diálogo entre los agentes sociales y la institución, se produzca una mayor flexibilidad.
- ➔ Existe un vínculo con las áreas de Igualdad e Interculturalidad, del mismo Servicio en el que está Cooperación. Sobre todo, con Igualdad se están empezando a dar pasos comunes. Se ha avanzado en contactos con empleo y con otros departamentos. También con algunos ayuntamientos y otras instituciones públicas. Queda el desafío de avanzar más en común y sumar a otros Departamentos.



ALGUNAS PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿Qué cambios concretos, a corto, medio y largo plazo, se van a realizar para transversalizar la Cooperación a toda la institución?
- ¿Qué proyectos concretos se pueden llevar a cabo o apoyar entre diversas áreas o departamentos de la institución?
- ¿Qué cambios concretos son necesarios hacer para que la institución pase de ser meramente gestora a ser educadora?
- ¿La comunicación con la ciudadanía responde a una necesidad de dialogar o a una estrategia instrumental?
- ¿Existen mecanismos internos de coordinación con otros departamentos de la Diputación Foral de Álava? ¿Son suficientes, adecuados?
- ¿Cómo se comparte la información útil y relevante entre los diferentes Departamentos? (La información que permite y facilita el conocimiento mutuo y la generación de trabajo conjunto)
- ¿Existe voluntad y compromiso para la coordinación interna?

3.4. Profundización de la democracia

La sociedad se articula a través de **un universo de organizaciones diversas**, algunas con **un perfil muy técnico**, mientras que otras son organizaciones de base, conformadas por personas voluntarias y, en algunos casos, sin formación técnica específica, por ejemplo, en el diseño de proyectos o el seguimiento a las convocatorias.

Las instituciones educadoras, a la hora de facilitar la participación de las organizaciones de base en los procesos de estas características, pueden ofrecer **un acompañamiento que posibilite la implicación empoderada** de estas organizaciones.

Estos procesos participativos requieren de una **dedicación de tiempo**, ya que no se delegan las responsabilidades propias, asumiéndolas. No son procesos que vayan más lentos, sino que avanzan de manera conjunta y dando pasos firmes.

Hay personas y organizaciones que, por diversos motivos, **pueden perderse por el camino o dejar de participar** en un momento determinado. Es importante prestarles atención y recogerlas, para que cuando se reincorporen al proceso tengan conciencia de lo realizado y los desafíos que en ese momento se están abordando. Asimismo, es necesario que se dé **un compromiso y una responsabilidad recíprocas** a la hora de participar, con claridad acerca de **hasta dónde** se pueden implicar y **con respeto** al trabajo realizado por otras entidades.

Cuando se abren los procesos a personas y organizaciones que participan desde el voluntariado, es preciso prestar atención a algo tan básico como el **horario** que se plantea para los encuentros, así como el **lugar** en el que se realizan. Así podemos garantizar que la diversidad tenga acceso y pueda llegar con libertad.

Como las dinámicas institucionales y organizacionales están centradas en lo urbano, se hace necesario prestar atención a la participación **del territorio**, especialmente a las zonas rurales. Se trata del ámbito propio de la DFA. Es un espacio de diversidad de personas y realidades que plantean intereses y preocupaciones que, a ratos, son desconocidos por lo urbano. Y no sólo las personas, las mismas instituciones de esos municipios son un reflejo de la diversidad.

La participación requiere de **una toma de decisiones dialogada y no impuesta** y que **trabaja a partir del conflicto de intereses** que se pueden dar. Estos procesos requieren de la necesidad de **romper las asimetrías** que puedan existir entre los diferentes agentes implicados: el personal político, el personal técnico, de las instituciones, el personal técnico y voluntario de las organizaciones, etc.

En este sentido se destacan las desconfianzas que suelen existir hacia las y los representantes políticos, existiendo, en algunos casos, mayor confianza hacia el personal técnico de las instituciones. Para revertir esta situación resulta importante que el **personal político participe activamente** de estos procesos sin delegar sus responsabilidades.

Es necesario ser conscientes también de que en los procesos participativos de construcción de políticas públicas existe el riesgo de **que entren en juego intereses partidistas que afectan directamente al corazón y avance de los procesos**.

Es clave **definir claramente**, desde el inicio, cómo va a ser el **proceso de toma de decisiones**, así como los **procedimientos de diálogo** para encontrar lugares comunes de encuentro entre las y los diferentes sujetos implicados.

3. APRENDIZAJES Y CLAVES PARA UNA NUEVA MANERA DE HACER POLÍTICA PÚBLICA

3.4. Profundización de la democracia



EN EL CASO DE ESTE PROCESO

- Si bien en todo momento se ha respetado lo propuesto en los diversos espacios de participación, las decisiones en última instancia han sido tomadas por la responsable política del proceso.
- Ha estado presente el interés por llegar al territorio, y, finalmente, no ha sido posible lograrlo todo lo deseado. Un avance en este sentido es la experiencia de **eskualdetik mundura**, puesta ya en práctica y la participación de algunas organizaciones del territorio.
- Durante el proceso se ha escuchado a las diversas organizaciones. Así mismo, ha existido un compromiso y una responsabilidad recíproca por parte de las personas implicadas.
- Se cree y confía en la interacción, las capacidades y participación para ser protagonistas y co-responsables del proceso y lograr resultados más equitativos. Ha habido rendición mutua de cuentas, en justificaciones, memorias, evaluaciones de todos los actores, si bien la parte de la evaluación ha estado menos desarrollada. Ha habido suficiente coincidencia de intereses entre varios actores para considerarlo un "ganar-ganar". Se ha tenido muy presente contemplar y revisar la interacción entre lo político, lo técnico y lo social en su diversidad, complejidad y dinamismo.



ALGUNAS PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿Se posibilitan espacios participativos donde los diversos agentes tienen capacidad para incidir en las tomas de decisiones?
- ¿Se dispone de un presupuesto que garantice estos procesos participativos?
- ¿Hay claridad entre los diversos agentes sobre los límites de la participación planteada? ¿Existe un compromiso y una responsabilidad recíprocas?
- ¿Se dedica tiempo a tejer confianzas entre los diversos agentes?
- ¿Se presta atención a la participación de los agentes del territorio histórico (sectores del ámbito rural, etc.)? ¿Qué medidas se implementan para garantizar esta participación?
- ¿Se ha previsto una rendición mutua de cuentas, en justificaciones, memorias, evaluaciones de todos los actores?
- ¿Se ha tenido muy presente contemplar y revisar la interacción entre lo político, lo técnico y lo social en su diversidad, complejidad y dinamismo?



4

AGRADECIMIENTOS Y PARTICIPANTES

Desde **INCYDE**, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo s.coop. hemos facilitado el proceso participativo que la Diputación Foral de Álava deseaba impulsar. Uno de los frutos es la publicación que tenéis en vuestras manos y que muestra cómo es posible hacer realidad la gobernanza participativa.

En este proceso, como en todos, hemos vividos ciertas dificultades. Sin embargo, ha sido más fuerte la voluntad de las personas implicadas para superarlas e imaginar nuevas posibilidades para el territorio de Álava. Ha sido una apuesta de las representantes políticas y técnicas del Departamento, así como de las organizaciones sociales. Juntas hemos querido mostrar, a través de la experiencia de la política pública de cooperación y solidaridad, que desde una institución como la Diputación Foral de Álava se puede hacer otra política. Desde reflexionar y elaborar marcos teóricos, hasta las posibles concreciones en instrumentos.

Ojalá lo que hemos compartido en estas páginas, pueda ser orientador para nuevas prácticas. Nuevos intentos que vayan experimentándose, tanto al interior de la propia Diputación Foral de Álava como en otras instituciones. Porque es posible. Pero también porque es urgente y necesario. **Porque deseamos que las instituciones sean lugares de vida, donde la ciudadanía encuentre su espacio y se sienta parte de un proyecto común y colectivo.**

Este proceso ha sido posible **gracias a la generosidad y el trabajo** de muchas personas y de diferentes ámbitos: las responsables políticas y técnicas de la DFA, personal técnico y político de otras instituciones del territorio, así como personas de organizaciones sociales. Todas ellas han aportado su experiencia y reflexión. Cada quien ha participado según sus posibilidades y prioridades, pero la palabra de todo el mundo ha sido importante.

AGRADECIMIENTOS

Instituciones

- SERVICIO DE IGUALDAD, COOPERACIÓN E INTERCULTURALIDAD (DFA)
- DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE Y URBANISMO (DFA)
- DIRECCIÓN DE FOMENTO DEL EMPLEO, COMERCIO Y TURISMO (DFA)
- AYUNTAMIENTO DE AMURRIO
- AGENCIA VASCA DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO
- AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ
- EUSKAL FONDOA

Organizaciones del territorio

- ASOCIACIÓN DE COOPERACIÓN POR LA PAZ
- FUNDACIÓN ADSIS
- FUNDACIÓN ALBOAN
- ASOCIACIÓN DE AMIGOS Y AMIGAS DE LA RASD
- ASOCIACIÓN DE MUJERES DE ELBURGO ARGIA
- ASOCIACIÓN AFRICANISTA MANUEL IRADIER
- ASOCIACIÓN COLOMBIA - EUSKADI
- COORDINADORA DE ONGD DE EUSKADI - DELEGACIÓN DE ARABA
- CRUZ ROJA ALAVA
- FONDO SOLIDARIO 0,7 GOBIERNO VASCO - OSAKIDETZA
- HAALY PULAR
- HAURRALDE FUNDAZIOA
- INGENIERÍA PARA LA COOPERACIÓN ICLI

4. AGRADECIMIENTOS Y PARTICIPANTES

AGRADECIMIENTOS

- JAMBO CONGO
- MEDICUSMUNDI ARABA
- MUGARIK GABE
- FUNDACIÓN MUNDU BAT
- MÚSICOS SIN FRONTERAS
- FUNDACIÓN SAVE THE CHILDREN
- SERSO SAN VIATOR
- SETEM HEGO HAIZEA
- SOLIDARIDAD INTERNACIONAL
- UNESCO ETXEA
- UNICEF
- YORUBA

Otras organizaciones

- INGURU
- HEGOA
- COLECTIVO LA MUNDIAL

Entidades **PARTICIPANTES** en el proceso eskualdetik mundura

- AMPA BABIO ZARAOTZE
- ASOCIACIÓN NAHUEL HUAPI
- GRUPO DE COMERCIO JUSTO DE AMURRIO
- GRUPO DE TEATRO DE AMURRIO
- GAZTE ALAIK
- CRUZ ROJA DE AMURRIO
- ASOCIACIÓN DE MUJERES AURRERAKA
- GRUPO FEMINISTA OTSEMEAK
- ASOCIACIÓN DOA
- ASOCIACIÓN BENÉFICA BIKARTE
- ASOCIACIÓN DE AMIGOS Y AMIGAS DE LA RASD DE AMURRIO
- ZUZENAK FUNDAZIOA
- TRABAJADORAS NO DOMESTICADAS
- COLECTIVA XXX
- PIKARA MAGAZINE

Ojalá os reconozcáis en todas estas páginas.
Ojalá nos sigamos encontrando en nuevos procesos.

PARA PROFUNDIZAR EN ALGUNOS CONCEPTOS

AGENCIA VASCA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO (2017): *(H)ABIAN 2030, Estrategia de Educación para la Transformación Social*, Vitoria-Gasteiz.

AGENDA 2030 ONU: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

CANARIAS, Esther (2018): *La construcción de una Política pública de cooperación de manera participada vista desde la Teoría de Programa con enfoque sistémico* (Trabajo de máster no publicado). Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

DIPUTACIÓN FORAL DE ÁLAVA (2017): *Norma foral 1/2017, de 8 febrero, de transparencia, participación ciudadana y buen gobierno del sector público del Territorio Histórico de Álava*, Vitoria-Gasteiz

DIPUTACIÓN FORAL DE ÁLAVA (2015): *Plan estratégico de la legislatura 2015-2019*, Vitoria-Gasteiz

DIPUTACIÓN FORAL DE ÁLAVA (2016): *Eskutik, Documento Marco de Políticas de Solidaridad y Cooperación de la Diputación Foral de Álava 2016-2019*, Vitoria-Gasteiz

GRAHAM, John; AMOS, Bruce; y PLUMPTRE, Tim (2003): *Principles for good governance in the 21st century*. Policy Brief N. 15, 3.

KOOIMAN, Jan (2004): *Gobernar en gobernanza*. Revista Instituciones y Desarrollo Nº 16, 171-194

LIGERO, Juan Andrés (2011): *Dos métodos de evaluación: criterios y teoría del programa*. Serie CECOD de Documentos de Trabajo del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo. Nº 15/11.

McGEE, Rosemary (2010): *Procesos de desarrollo, participación, gobernanza, derechos y poder*.

Cuadernos de investigación en procesos de desarrollo. 1, 13.

PERIS, Jordi (2014): *De la participación a la a la gobernanza y ciudadanía*. Universidad Politécnica

de Valencia, Valencia.