

**FEDERACIÓN DE PEÑAS
DE PAMPLONA
IRUÑEKO PEÑEN
FEDERAZIOA**

**REFLEXIÓN ESTRATÉGICA
DIAGNÓSTICO 2022**

0. Índice.

Diagnóstico 2022.

1. Introducción.	3.
1.1. Introducción al proceso de reflexión.	
2 Definición del proceso.	4.
2.1. Descripción del proceso de reflexión estratégica.	
2.2. Objetivos del análisis.	
2.3. Impactos.	
2.4. Actuaciones principales.	
2.5. Agentes clave	
2.6. Desarrollo del proceso de reflexión estratégica.	
3 Metodología.	9.
3.1. Metodología del diagnóstico.	
3.2. Fases del diagnóstico.	
3.3. Foco del análisis.	
3.4. Técnicas del análisis.	
3.5. Muestra de la investigación.	
4 Proceso de análisis.	14.
4.1. Introducción al análisis.	
4.2. La evolución de la Federación.	
4.3. La identidad y valores.	
4.4. La organización y estructura.	
4.5. Los recursos y capacidades.	
4.6. Los grupos de interés internos.	
4.7. El clima y la cohesión	
4.8. Los grupos de interés externos.	
4.9. La capacidad de cambio organizacional.	
5 Conclusiones.	42.
5.1. Introducción a las conclusiones.	
5.2. Principales retos.	
6 Anexos.	45.
6.1. Guion de la encuesta en Fase 0.	

1. Introducción.

Diagnóstico. Reflexión estratégica. Federación de Peñas 2022/2027.

1. Introducción al proceso de reflexión.

A mediados del 2021 comienza un **análisis estratégico de la Federación de Peñas de Pamplona / Iruñeko Peñen Federazioa**, que le permita formular y desarrollar de forma colectiva su plan estratégico. Para acompañar el proceso se cuenta con la consultoría de Nommad Sociedad Cooperativa.

El proyecto se diseña como un proceso de participación e implicación de las dieciséis Peñas de Pamplona, poniendo especial interés en sus socios/as, y en la medida de lo posible, en otros/as agentes clave y colaboradores/as, generando un efecto de tracción para su posterior implementación y desarrollo como estrategia.

Durante los meses de junio del 2021 y marzo de 2022 se comienza a realizar el trabajo de campo, con el objetivo de poder realizar un diagnóstico de la situación de partida, producto que termina en el mes de abril y que es el que recoge este documento.

Durante los primeros días de mayo del 2022 se comienza a difundir el proceso dentro de la Federación y de sus Peñas, con el fin de poder mostrar los primeros resultados de la “fotografía” actual de la situación de partida.



1- aLdaPa 2- anaItasUNA 3- LoS DeL BRonce 4- Donibane 5- S.D.R.C. La JaRana
6- obeReña 7- Sanduzelai 8- eL TxarRo 9- aLeRia De IRUNA 10- aRMONIA
TxanTReana 11- eL BULLiCio PAMPLONÉS 12- S.C.D.R. IRRIINTZI 13- S.C.
MUTHIKo aLaiaK 14- RoTxaPea 15- S.C.R. 7 De JULio SAN FeRMin 16- La ÚNica

2. Definición del proceso.

Diagnóstico. Reflexión estratégica. Federación de Peñas 2022/2027.

2.1. Descripción del proceso de reflexión estratégica.

El objeto de este proyecto es realizar un **proceso de reflexión** a partir de un **análisis estratégico de Iruñeko Peñen Federazioa - Federación de Peñas de Pamplona**, que permita formular y desarrollar de forma colectiva un **plan estratégico**.

El proyecto pretende ser un **proceso de articulación e implicación de las peñas involucradas/as en torno a Iruñeko Peñen Federazioa - Federación de peñas de Pamplona**, poniendo especial interés en estas entidades socias de pleno derecho, y en la medida de lo posible, en otras entidades y organizaciones, otros/as agentes clave y colaboradores/as, generando un **efecto de tracción** para su posterior implementación y desarrollo como **estrategia**.

Figura 1. Fases del proceso.



Para lo cual, se propone un proceso de **cuatro fases**:

Fase 0. Definición y diseño del proceso.

Fase 1. Análisis estratégico.

Fase 2. Formulación del plan estratégico.

Fase 3. Implantación de estrategias y seguimiento.

Las tres primeras fases se desarrollarán durante 18 meses y contarán con el asesoramiento técnico de la cooperativa Nommad:

Fase 0. Definición y diseño del proceso: de junio a diciembre de 2022 (7 meses)

Fase 1. Análisis estratégico: de enero a abril de 2022 (4 meses)

Fase 2. Formulación del plan estratégico: mayo a noviembre de 2022 (7 meses)

2.2. Objetivos del análisis. Fase 0 y 1.

2.2.1 Objetivo general:

-Analizar los aspectos claves de la organización y su entorno, permitiendo identificar los elementos estratégicos que faciliten procesos de mejora y cambio en la Federación.

2.2.2. Objetivos específicos:

-Identificar retos y propuestas para el desarrollo del proceso de reflexión estratégica de la Federación de Peñas.

-Adecuar la definición y el diseño del proceso a la realidad de la Federación de Peñas, con el fin de facilitar e impulsar su puesta en marcha.

-Reflexionar sobre la percepción de la evolución, crecimiento y sostenibilidad de la federación.

-Analizar la identidad, esencia y valores de la Federación de Peñas.

Identificar las características de los diferentes grupos de interés y sus diferentes roles dentro de la Federación.

- Investigar cuales son las dinámicas y estructuras actuales dentro de La Federación de Peñas.
- Reflexionar sobre los diferentes recursos y las capacidades de la Federación.
- Analizar las necesidades y dificultades que pueden surgir en el desarrollo del proceso de reflexión, planificación estratégica y proceso de cambio organizacional.

2.3. Impactos.

Los resultados y productos esperados durante las fases del análisis son:

- Informe de resultados del análisis de la "fase 0 y 1".
- Propuestas para facilitar y resolver dificultades antes o durante la puesta en marcha del proceso.
- Ajuste del proceso.
- Diagnóstico estratégico de La Federación de Peñas.
- Presentación del análisis estratégico.
- Definición y diseño de la "fase 2".

2.4. Actuaciones principales.

Las principales actuaciones que se realizaron durante el diagnóstico han sido de seis tipos:

- Reuniones de coordinación.
- Análisis y trabajo documental.
- Encuestas.
- Entrevistas individuales y grupales.
- Reuniones y talleres grupales.
- Jornada de presentación de resultados.

2.5. Agentes clave.

A lo largo del análisis han participado 4 grupos de interés en torno a la Federación de Peñas:

- Socios/as de las Peñas de Pamplona.
- Personas pertenecientes a la Junta y a la Mesa de Federación de Peñas.
- Instituciones o entidades sociales y públicas relacionadas con la Federación de Peñas.
- Ciudadanía de Pamplona.

2.6. Desarrollo del proceso de reflexión.

2.6.1. Fase 0. Definición y diseño del proceso.

Descripción.

La finalidad de esta fase ha sido desarrollar un primer análisis de carácter exploratorio, que permitiese realizar un diseño del proceso ajustado a la realidad de la entidad. Aportando claves tanto para favorecer la comunicación y participación en el proceso, como para el abordaje de dificultades que sean necesarias regular antes de iniciar el proceso o que puedan surgir durante su desarrollo.

Focos del análisis:

1. Análisis general de la entidad.
2. Análisis preliminar de la identidad y evolución de la Federación de Peñas.
3. Análisis preliminar de la comunicación y la participación en la Federación de Peñas.
4. Análisis preliminar de su organización y estructura.
5. Análisis del proceso de reflexión y planificación estratégica.

Temporalización:

- De junio a diciembre 2021.

Actuaciones:

- Reuniones de coordinación.
- Recogida y análisis documental.
- Entrevistas individuales y grupales.
- Cuestionario a personas socias de las Peñas
- Jornada de contraste de resultados.

Resultados y productos esperados:

- Informe de resultados de la Fase 0.
- Propuestas para facilitar y resolver dificultades antes o durante la puesta en marcha del proceso.
- Ajuste y diseño definitivo de las fases 1 y 2 del proceso.

2.6.2. Fase 1. Análisis estratégico.

Descripción.

La finalidad de esta fase ha sido desarrollar un análisis de los aspectos claves de la organización y su entorno, permitiendo identificar los elementos estratégicos que faciliten procesos de mejora y cambio en la Federación de Peñas. También ha buscado informar a todos/as los/as socios/as de las Peñas de los resultados del análisis estratégico, facilitando la comprensión de una realidad compleja.

Focos del análisis:

1. Análisis interno de la organización.
 - Análisis de la evolución de la entidad.
 - Análisis de la identidad y valores.
 - Análisis de los grupos de interés internos.
 - Análisis de los recursos y capacidades.
 - Análisis de la organización y estructura.
2. Análisis externo a la organización.
 - Análisis de los grupos de interés externos.
 - Análisis de la situación contextual.
3. Identificación de elementos estratégicos.

Temporalización:

- De enero de 2021 a abril de 2022

Actuaciones:

- Reuniones de coordinación.
- Cuestionario.

-Jornada de contraste de resultados.

Resultados y productos esperados:

- Definición del marco de participación para las Fases 1 y 2.
- Diagnóstico estratégico de La Federación de Peñas.
- Presentación del análisis estratégico.

2.6.3. Fase 2. Formulación del Plan Estratégico Federación de Peñas 2022-27.

Descripción.

Durante esta fase se desarrollará un proceso de reflexión y debate en torno a los elementos estratégicos de la Federación de Peñas a partir de los resultados del análisis estratégico. Su finalidad es fomentar la participación de las personas socias de las Peñas a través de diferentes mecanismos participativos, con el fin de facilitar el acuerdo en la definición de las estrategias a seguir por la Federación de Peñas en los próximos 5 años. Durante esta fase se formulará, debatirá y aprobará el documento del Plan estratégico. Y posteriormente se facilitará a todos/as los/as socios/as la comprensión del nuevo Plan Estratégico.

Focos de la reflexión, propuesta y formulación:

1. Reflexión sobre el diagnóstico estratégico.
2. Recogida y debate de propuestas al análisis estratégico.
3. Definición de la misión y la visión de la Federación de Peñas.
4. Definición de las áreas y objetivos estratégicos.
5. Definición de las líneas y actuaciones estratégicas.
6. Redacción y aprobación del Plan Estratégico.

Temporalización:

- De mayo a noviembre de 2022.

Actuaciones previstas:

- Reuniones de coordinación.
- Actuaciones comunicación y diseño.
- Talleres y espacios grupales.
- Consulta a todos/as los/as socios/as y agentes clave.
- Jornada de presentación de resultados y aprobación del plan estratégico.

Resultados y productos esperados:

- Propuestas estratégicas.
- Consensos para la formulación del plan estratégico.
- Plan Estratégico de la Federación de Peñas 2022/2027.

2.6.4. Fase 3. Implantación de estrategias y seguimiento.

Descripción.

La finalidad de esta fase será desarrollar un sistema de implementación y seguimiento del Plan Estratégico, realizando una evaluación y ajuste anual. Facilitar a todos/as los/as socios/as la comprensión e implicación en la evolución del Plan Estratégico.

Focos en la definición:

1. Diseño de un sistema de implantación y seguimiento.
2. Seguimiento y control del Plan Estratégico.



3. Evaluación y ajuste anual del Plan estratégico.

Temporalización:

-A partir de la aprobación del Plan estratégico.

Actuaciones previstas:

-Espacios de participación de la Federación de Peñas.

Resultados y productos esperados:

-Sistema de seguimiento del plan.
-Evaluación y ajuste anual del plan.

3. Metodología.

Diagnóstico. Reflexión estratégica. Federación de Peñas 2022/2027.

3.1. Metodología del diagnóstico.

Se trató de un **análisis en dos fases**.

Una fase inicial (fase 0) con un análisis previo de carácter exploratorio, cuyo fin ha sido identificar los retos y propuestas para el desarrollo del proceso de reflexión estratégica de la Federación de Peñas, con el objetivo de realizar un diseño de las posteriores fases del proceso ajustado a la realidad de la entidad.

Una fase posterior (fase 1) con un análisis de carácter descriptivo y explicativo, cuyo fin ha sido diagnosticar la situación de la entidad con el objetivo de realizar el diseño del plan estratégico para la Federación de Peñas.

Para llevar a cabo este análisis, se optó por una metodología cualitativa, por la naturaleza de los datos recogidos y de las técnicas e instrumentos utilizados. Esta aproximación inductiva, permitió un diseño flexible de la investigación, posibilitando su ajuste y modificación a medida que el proceso de análisis avanzaba.

3.2. Fases del diagnóstico.

3.2.1. Fase 0. Definición y diseño.

La “fase 0” se ha desarrollado entre los meses de junio a diciembre de 2021, a lo largo de varias actuaciones interrelacionadas:

1. Contextualización y definición de la Fase 0.
2. Reuniones previas con el Grupo Motor.
3. Análisis de documentos específicos.
4. Desarrollo de la investigación y trabajo de campo.
5. Entrevistas individuales y grupales.
6. Análisis de datos y de información.
7. Reformulación y ajuste de la investigación a partir de los datos recogidos.
8. Elaboración del documento final.
9. Reunión con el Grupo Motor

3.2.2. Fase 1. Análisis estratégico.

La “fase 1” se ha desarrollado entre los meses de enero a abril de 2022, a lo largo de varias actuaciones interrelacionadas:

Diagnóstico estratégico.

1. Reuniones previas con el Grupo Motor.
2. Diseño y ajuste de la fase 1.
3. Encuestas a socios/as de las Peñas.
4. Análisis de datos y de información.

Presentación y contraste de los resultados del análisis.

1. Reunión con la Mesa de Federación.
2. Jornada de Contraste.
3. Elaboración del documento final.

3.3. Foco de análisis.

El foco de análisis se ha centrado en explorar tres dimensiones de la Federación de Peñas a nivel interno:

1. La dimensión procesual:

La evolución de la Federación de Peñas, la identidad y valores de la entidad, su capacidad de cambio organizacional, etc.

2. La dimensión organizacional:

Su alineación respecto a su misión, visión y objetivos, la organización y estructura de la Federación de Peñas, sus recursos y capacidades como Federación, etc.

3. La dimensión relacional:

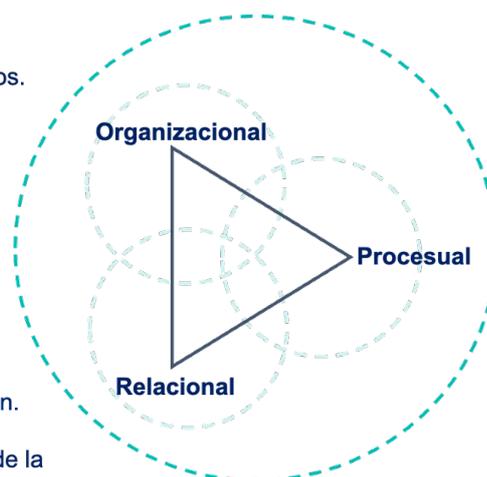
Los grupos y roles dentro de la Federación de Peñas, la motivación de sus socios/as, la interacción y cohesión entre las Peñas, etc.

Dimensión organizacional Organización y gobernanza

- Sentido, misión, visión, objetivos.
- Organización y estructura de la Federación.
- Realizaciones y tareas.
- Recursos y capacidades
- Etc.

Dimensión relacional Cohesión, gestión relacional y del conflicto.

- Grupos y roles en la Federación.
- Motivaciones colectivas.
- Interacción y cohesión dentro de la Federación.
- Etc.



Dimensión procesual Evolución e identidad

- Evolución de la Federación.
- Identidad y valores de la Federación.
- Capacidad de cambio y transformación organizacional
- Etc.

En las entrevistas grupales e individuales y el cuestionario, se han identificado 9 focos y 16 bloques argumentales:

1. Sobre la evolución de la Federación de Peñas.

- La percepción de la evolución de la Federación de Peñas.
- Las fortalezas y debilidades actuales en la Federación de Peñas.
- Las fortalezas y debilidades actuales en las Peñas.
- Los retos futuros en la Federación de Peñas.

2. Sobre la identidad y valores de la Federación de Peñas.

- La esencia de la Federación de Peñas.
- La misión, visión y valores de la Federación de Peñas.
- La transparencia y transferencia de la identidad y valores de la Federación de Peñas.

3. Sobre la organización y estructura.

- La estructura y dinámica de la Federación de Peñas.

- La información y comunicación en la Federación de Peñas.
- La participación y gobernanza en la Federación de Peñas.

4. Sobre los recursos y capacidades de la Federación de Peñas.

- Recursos y capacidades de la Federación de Peñas.

5. Sobre los grupos de interés internos a la Federación de Peñas.

- La composición de la Federación de Peñas.

6. Sobre el clima y la cohesión en la Federación de Peñas.

- Percepción de la situación relacional en la Federación de Peñas.

7. Sobre los grupos de interés externos a la Federación de Peñas.

- Percepción sobre los grupos de interés externos a la Federación.

8. Sobre la capacidad de cambio organizacional.

- La necesidad de un proceso de reflexión estratégica.
- El proceso de cambio organizacional.

3.4. Muestra del análisis.

3.4.1. Datos totales de la muestra.

Perfil de los/as participantes y los momentos en los que han participado:

- Total de participantes: 1.170 personas.

Distribución por sexo:

- Mujeres: 257
- Hombres: 913

Técnicas utilizadas.

Las técnicas utilizadas durante la investigación:

- 4 reuniones con el Grupo Motor.
- 2 reuniones con la Federación de Peñas.
- 2 entrevistas individuales: 2 participantes.
- 5 entrevistas grupales: 23 participantes.
- 1 encuesta online: 1.117 participantes.
- 1 taller de contraste: 28 participantes.

Participantes.

1.170 
Participantes

257  **913** 
Mujeres Hombres

0 
No binario

2 reuniones con la Mesa de Federación de Peñas
4 reuniones con el grupo motor.

25 

2 Entrevistas individuales:
2 presidentes
5 entrevistas grupales:
-2 grupos de personas de Federación de peñas.
-3 grupos de personas socias.

1.117 

1 Encuesta
Nivel de confianza 99%
Margen de error 3%

28 

1 taller de contraste

3.4.2. Muestra desglosada por técnicas.

Entrevistas individuales y grupales:

Se realizaron 2 entrevistas individuales y 5 entrevistas grupales con 25 personas de socios y socias de 9 Peñas de Pamplona.

Distribución por sexo/género:

- Mujeres: 9.
- Hombres: 16.
- No binario: 0.

Cuestionarios:

Se realizó una encuesta online de 35 preguntas que fue enviada a las 5.173 personas socios/as de las 16 Peñas de Pamplona. Se realizó una invitación online y 3 rondas de recordatorios.

Un total de 2.813 personas abrió el cuestionario (54,37% de apertura), rellenándolo 1117 de ellas (39,7% tasa de finalización).

Encuesta:

- Universo de la muestra: 5.173 personas.
- Muestra: 21,59%.
- Nivel de confianza: 99%.
- Margen de error o intervalo de confianza: 3%.

Perfil de los/as participantes:

- Socios/as de las Peñas: 1117 personas (100%)

Distribución por sexo/género:

- Mujeres: 246 (22%).
- Hombres: 871 (78 %).
- No binario: 0 (0 %)

Edades de los/as participantes:

- De 18 a 25 años: 124 personas. 11,1%
- De 26 a 30 años: 106 personas. 9,5%
- De 31 a 35 años: 139 personas. 12,4%
- De 36 a 40 años: 130 personas. 11,6%
- De 41 a 45 años: 186 personas. 16,7%
- De 46 a 50 años: 144 personas. 12,9%
- De 51 a 55 años: 134 personas. 12%
- De 56 a 60 años: 79 personas. 7,1%
- De 66 o más: 28 personas. 2,5%

Distribución por Peñas:

- El Bullicio Pamplonés / Iruñeko Algara: 102 personas. 9.1%
- Alegria de Iruña: 99 personas. 8.9%
- 7 de Julio San Fermín: 84 personas. 7.5%
- Aldapa: 81 personas. 7.3%
- Oberena: 79 personas. 7.1%
- La Única: 78 personas. 7%
- Los del Bronce: 77 personas. 6.9%
- Irrintzi. 77 personas. 6.9%
- Muthiko Alaiak: 72 personas. 6.4%
- San Juan / Donibane: 69 personas. 6.2%
- La Jarana: 65 personas. 5.8%
- El Charco: 64 personas. 5.7%
- Armonía Txantreana: 51 personas. 4.6%
- Anaitasuna: 49 personas. 4.4%
- Rotxapea: 40 personas. 3.6%
- San Jorge / Sanduzelai: 30 personas. 2.7%

Taller de contraste:

El taller de contraste se realizó en el Civivox Condestable. En el participaron 28 socios/as de las Peñas.

Distribución por sexo/género:

- Mujeres: 2.
- Hombres: 26.
- No binario: 0.

Reuniones de coordinación:

Las reuniones que se desarrollaron fueron:

- 3 reuniones con el Grupo Motor.
- 3 con la Mesa de Federación de Peñas.

Estos espacios grupales sirvieron como espacios de información, contraste, puesta en común y debate. Se utilizaron para acabar de definir, diseñar el proceso.

4. Proceso de análisis.

Diagnóstico. Reflexión estratégica. Federación de Peñas 2022/2027.

4.1. Introducción al análisis.

Este documento presenta una síntesis de las ideas principales sobre la percepción de la Federación de Peñas, a partir del análisis de los resultados de las reuniones, entrevistas (individuales y grupales), cuestionarios y talleres realizados.

4.2. Sobre la evolución de la Federación de Peñas.

4.2.1. La percepción de la evolución de la Federación de Peñas.

Respecto a la evolución de Federación de Peñas, la gran mayoría de las ideas expresadas por los/as participantes se encuentran relacionadas con la pérdida de capacidad de movilización de la Federación de Peñas entre su masa social (personas socias de las Peñas) en los últimos años. A su vez, se hace referencia a que se percibe como una situación que ha ido pasando internamente en todas las Peñas.

“Federación nace tras los sanfermines del 78 y desde ese momento ha habido un bajón en la movilización interna de las peñas y la federación. En 2010 hubo un aumento de la participación y la motivación, pero después ha seguido bajando”¹.

En cuanto a la percepción actual sobre la Federación, una gran mayoría la perciben como “estancada”, especificando que debido a la crisis del Covid19 esta situación se ha acentuado más que en los últimos seis o siete años, donde ya se la percibía como parada.

“Federación es un reflejo de la implicación y las ganas que hay en las propias Peñas y eso hace que el funcionamiento vaya bastante a la par que el de las Peñas”

“Con la pandemia ha habido mayor bajón”

“El problema viene de abajo (de las peñas)” “La Federación es el reflejo de las Peñas”

“No salimos de sota, caballo y rey”².

4.2.2. Fortalezas y debilidades de la Federación de Peñas.

Fortalezas de la Federación de Peñas.

La Federación de Peñas logra unir las 16 peñas de la ciudad y con ello, grupos de personas y grupos sociales diversos. La Federación aglutina las voces de las Peñas y sirve como altavoz y proyección de estas.

Esto le dota de fuerza y representatividad del conjunto de las Peñas de Pamplona/Iruña en asuntos de la ciudad, transmitiendo así su identidad y sus valores, aspectos que vienen recogidos más adelante como capital simbólico³.

¹ Citas textuales extraídas de las entrevistas.

² Citas textuales extraídas de las entrevistas.

³ Capital simbólico: Valor simbólico. El valor atribuido a la Federación de Peñas por otros grupos de personas y en otros espacios sociales.

Las fortalezas de la Federación que más se repitieron en las entrevistas grupales e individuales, y que posteriormente fueron contrastadas a través de la encuesta fueron las siguientes:

- Representa a todas las Peñas frente a instituciones públicas (51%)
- Da fuerza al conjunto de las Peñas (49.1%)
- Aporta visibilidad a las Peñas (48.9%)
- Une a Peñas muy diversas (33.3%)
- Representa a todas las Peñas frente a entidades sociales (27.7%)
- Coordina propuestas que llegan de otras entidades (27.2%)
- Otras (4.4%) (Implicación en las fiestas de San Fermín, de los barrios, de manera popular y participativa, e Independencia económica)

Otros aspectos valorados como fortalezas fueron:

- La antigüedad y trayectoria de las Peñas y la Federación.
- Su estabilidad:
 - Las Peñas han continuado creciendo en el número de personas socias y de recursos.
 - Las Peñas siguen teniendo demanda de nuevas personas socias.
 - Situación económica saneada.
- El alto potencial que supone la riqueza de recursos que existen en las Peñas y la Federación, al ser una organización basada en la participación y la colaboración.
- El grado de saberes y experiencia acumulado por las personas socias (capital cultural⁴).

Debilidades de la Federación de Peñas

Cómo ya se ha comentado en la evolución de esta entidad, desde hace tiempo se aprecia en la Federación un desinterés y una baja implicación de las personas socias de las Peñas tanto en la organización, como de cara a la participación en actividades.

La causa principal y origen a la que apuntan las personas entrevistadas viene dada desde las propias Peñas, por un lado como consecuencia de la poca implicación de las personas socias en sus propias Peñas, y de un desigual compromiso de las Peñas con la Federación de Peñas, aspectos ambos que repercuten directamente en la organización y funcionamiento de esta última.

“No están todas las peñas comprometidas al mismo nivel, en algunos casos no aparecen ni las dieciséis Peñas”

“Las juntas de las Peñas están más centradas en sus peñas que en la Federación, sumado a que es difícil que salgan las juntas en las Peñas”

“Federación es un espejo de lo que hay en las Peñas”⁵

Los temas de carácter político no aparecen significativamente en las entrevistas, pero si son más relevantes en la encuesta, donde se coloca como la tercera debilidad, señalada por un 31% de las personas encuestadas (346 personas). En estos casos se considera que existe una percepción externa de la Federación de Peñas que la identifica con ciertas tendencias y partidos políticos. Esta identificación parece que ha ido remitiendo con el paso de los años.

“Había líos de carácter político, que eran los que dividían a las Peñas”⁶

⁴ Capital cultural: Conocimientos. Conjunto de saberes, destrezas técnicas, capacidades de creación e innovación y experiencia en relación a los ámbitos y contexto de las Peñas y la Federación.

⁵ Citas textuales extraídas de las entrevistas.

⁶ Citas textuales extraídas de las entrevistas.

Las debilidades de la Federación que más se recogieron en las entrevistas, y que posteriormente fueron contrastadas a través de la encuesta fueron las siguientes:

- Falta de interés de las personas socias de las Peñas por la Federación (46.8%)
- Objetivos poco claros (36%)
- Cierta identificación con algunas tendencias políticas (31%)
- Poca implicación, refleja la desmovilización de las Peñas (27.5%)
- Funciona haciendo lo de siempre (25.2%)
- Falta de relevo generacional (21.9%)
- Poco ágil en la toma de decisiones (19.1%)
- Otra (especificar) (5.3%)

Otras debilidades o aspectos mejorables recogidos en las entrevistas grupales e individuales fueron las siguientes:

- La falta de un plan estratégico u otras estrategias, que ayude definir la hoja de ruta de la Federación y del conjunto de las Peñas de Pamplona.
- Una capacidad lenta de reacción y adaptación.
- La resistencia al cambio y la dificultad para innovar. Se percibe cierto estancamiento, repitiendo las actuaciones que se hacían anteriormente.
- Disminución en la implicación de los/as socios/as tanto en las Peñas, como en la Federación.
- Falta de relevo generacional, achacado a la falta de implicación, y a las distintas formas de ver tanto la propia Peña como la Federación.
- La incorporación de socios y socias que no está tan interesada en lo que son las Peñas, o que al entrar buscan más una “sociedad gastronómica”.
- Situación económica saneada genera un mayor acomodo.
- Se arrastran conflictos internos sin resolver.
- La insuficiente capacidad de la Federación para rentabilizar los recursos y capitales de los que disponen las Peñas.

4.2.3. Fortalezas y debilidades de las Peñas.

Fortalezas de las Peñas

De manera general, las Peñas de Pamplona comparten la esencia y finalidades de la Federación de Peñas, aunque no todas la vean de la misma manera. Pero bien es cierto que como entidades autónomas, poseen una serie de fortalezas que son parte de su propia identidad.

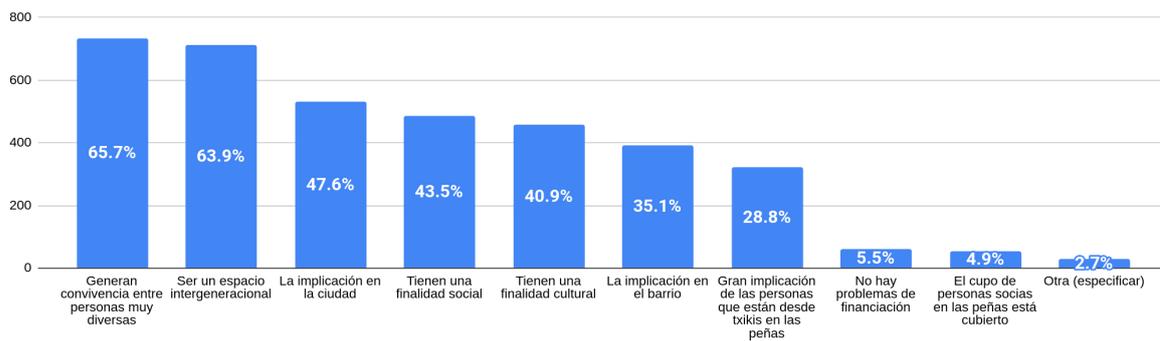
Preguntadas a las personas sobre las fortalezas de las Peñas que se extrajeron de las entrevistas grupales e individuales, las tres respuestas más significativas fueron las siguientes.

- Generan convivencia entre personas muy diversas(734 personas) 65.7%
- Ser un espacio intergeneracional (714) 63.9%
- La implicación en la ciudad (532) 47.6%

El elevado porcentaje de las respuestas, vienen a situar a las Peñas como un espacio diverso, intergeneracional e implicado en la ciudad.

Las siguientes fortalezas, en orden de importancia, tienen que ver con una finalidad social (486) 43.5%, cultural (457) 40.9%, e implicación en los barrios (392) 35.1%.

FORTALEZAS DE LAS PEÑAS



Debilidades de las Peñas

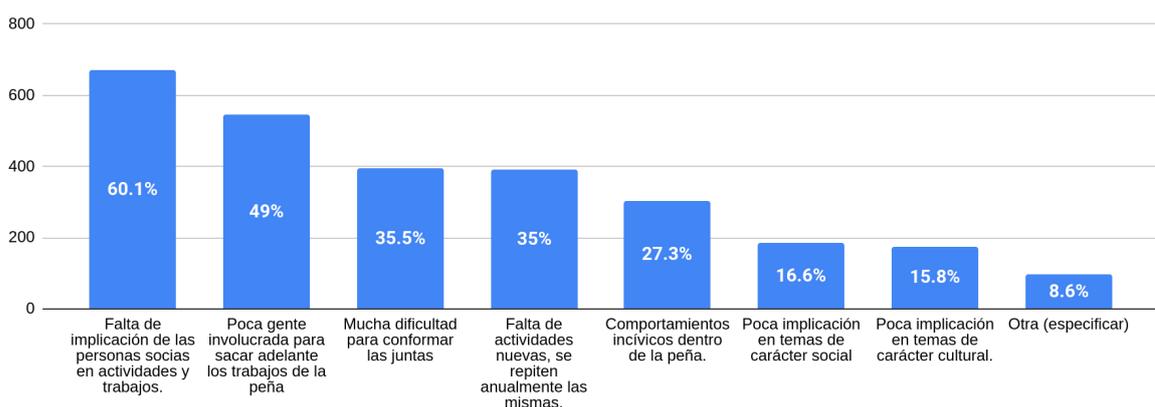
Desde su contrario, las Peñas también poseen una serie de debilidades de las que también fueron recogidas en el cuestionario, en base a aquellas apreciaciones que se extrajeron de las entrevistas grupales e individuales. Las tres respuestas más significativas fueron las siguientes.

- Falta de implicación de las personas socias en actividades y trabajos (671 personas) 60.1%
- Poca gente involucrada para sacar adelante los trabajos de la peña (547) 49%
- Mucha dificultad para conformar las juntas (396) 35.5%

Como puede apreciarse, las debilidades más claras tienen que ver con la desmovilización de las personas socias, la falta de implicación, como rasgo principal, se percibe de una forma generalizada.

Las siguientes debilidades que fueron apreciadas, tienen que con otros factores de carácter interno, como pueden ser la falta de actividades nuevas, se repiten anualmente las mismas (391) 35%, los comportamientos incívicos dentro de la peña (305) 27.3% y la poca implicación en temas de carácter social 16.6%, o cultural 15.8%.

DEBILIDADES DE LAS PEÑAS



4.2.4. Retos futuros de la Federación de Peñas.

En las entrevistas grupales e individuales aparecen opiniones sobre cuáles son los retos actuales a los que se enfrenta la Federación.

Estos retos tienen que ver con la implicación de las personas socias en las Peñas. A este nivel hay alusiones más significativamente dirigidas a la implicación de las personas jóvenes y de las mujeres socias.

También se hace hincapié en la necesidad de trabajar por la unión y mediación entre las Peñas como espacios muy diversos de relación, así como la mejora de la Federación de Peñas en su funcionamiento interno.

Entre los retos aparecen referencias a aumentar la presencia de la Federación en espacios y entornos culturales y sociales, así como en mantener las fiestas de San Fermín como un espacio festivo popular.

“Buscar un espacio que nos uniera y nos hiciera fuertes a todos”

“Las Peñas están muy instauradas en el movimiento popular de Pamplona. Son entidades que tienen mayor implicación que una sociedad gastronómica”

“Hacer algo alternativo a los toros en San Fermín, hacer una reflexión sobre qué modelo de fiestas queremos”

“Cambiaría la forma de trabajo para buscar mayor rapidez en el funcionamiento”⁷

Estas apreciaciones fueron posteriormente contrastadas a través de la encuesta, y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Mejorar la unión entre las Peñas (54.1%)
- Mayor presencia y visibilidad en la Mesa de San Fermín (47.1%)
- Debatir sobre un modelo de fiesta popular (44.3%)
- Mejorar la participación y la toma de decisiones en la Federación de Peñas (40.6%)
- Trabajar sobre un modelo de fiestas más igualitarias (38.7%)
- Mayor implicación de carácter social (32.1%)
- Mayor implicación de carácter cultural (28.1%)
- Mayor presencia y visibilidad en otros espacios culturales (27.8%)
- Debatir sobre los toros en San Fermín (26.4%)
- Mayor presencia y visibilidad en otros espacios sociales (26.1%)
- Otro (especificar) (2.7%)

Destacan entre los retos la necesidad de que Federación sea una entidad que mejore de la unión de las Peñas, así como su trabajo en relación con un modelo de fiestas más populares e igualitarias para San Fermín.

4.3. Sobre la identidad y valores de la Federación de Peñas.

4.3.1. La esencia de la Federación de Peñas.

En las respuestas de los/as participantes tanto en las entrevistas individuales y grupales, no se perciben ideas contradictorias sobre la esencia de la Federación de Peñas. Aunque esas ideas se complementan unas a otras y tienen diferente peso.

A la Federación de Peñas se le reconoce como esencia una doble función.

-Hacia el exterior:

- Representar a todas las Peñas frente a instituciones públicas y entidades sociales.
- Coordinar propuestas desde todas las Peñas.
- Aportar visibilidad a las Peñas

-Hacia el interior:

- Unir a Peñas muy diversas.
- Fortalecer al conjunto de Peñas.

⁷ Citas textuales extraídas de las entrevistas.

Aceptando que los matices expresados por las personas participantes son muy diversos, en relación con la esencia de la Federación las ideas recogidas en la encuesta se pueden agrupar de la siguiente manera (situados por orden de preferencia):

- Unir a las peñas aun siendo diferentes 7,67
- Conseguir que las peñas tomen decisiones conjuntas 7,23
- Fortalecer las peñas 7,11
- Representar al conjunto de las peñas frente a entidades públicas. 6,48
- Aportar visibilidad a las peñas 6,03
- Trabajar sobre temas de San Fermín 5,34
- Representar al conjunto de las peñas frente a entidades sociales. 5,16
- Desarrollar un modelo de fiesta popular 4,56
- Trabajar sobre temas culturas 3,03
- Trabajar sobre temas sociales 2,34

Queda bastante claro que la finalidad de la Federación de Peñas, es percibida como la unión de las 16 peñas contemplando en esta, la gran diversidad de entidades y de personas socias.

Esto a su vez lleva consigo el poder visibilizar sus puntos de vista, la coordinación de acciones, dar fuerza a esa unión interpeñas, representarlas frente a instituciones públicas y sociales, y todo ello buscando avanzar en una misma dirección.

“La esencia es la fuerza que hace la unión”

“La Federación es el reflejo de las Peñas”⁸

Estas mismas ideas quedan recogidas en los estatutos de la Federación de Peñas de mayo de 2011, donde en su Artículo 2 habla de los Fines, y cita textualmente:

“Serán fines de la Federación la coordinación y el trabajo en común de las Peñas de Pamplona/Iruñeko Peñak teniendo como objetivo principal, las Fiestas de San Fermín, sin obviar actividades de tipo recreativo, gastronómico, deportivo y cultural, entre las que se destaca como emblemático el Día de las Peñas/Peñen Eguna.”⁹

4.3.2. La misión, visión y valores de la Federación de Peñas.

Teniendo claro este punto de unión entre todas las Peñas de Pamplona, queda patente también y contrastado como debilidad, la existencia de objetivos poco claros, lo que dificulta poder llegar actualmente a ofrecer una misión y una visión clara para la Federación de Peñas.

Si tenemos en cuenta lo que se quiere alcanzar en el futuro (visión) y al porqué de ello (misión), aparecen en las aportaciones de las personas participantes en las entrevistas tres grandes grupos de ideas:

1. Espacio de encuentro social, presente en las Peñas, como elemento cohesionador de personas y cuadrillas con una alta diversidad.
2. Espacio de promoción festivo, tanto de las fiestas de San Fermín, como las fiestas de los barrios. Las Peñas históricamente promocionan un modelo de fiesta diferente, que es el que tradicionalmente han venido desarrollando, una fiesta de carácter popular que se desarrolla en la calle.

“Las peñas reivindican un modelo festivo popular y espontáneo, en la calle, que el Ayuntamiento no comparte en muchos

⁸ Citas textuales extraídas de las entrevistas.

⁹ Estatutos de la Federación de Peñas. Artículo 2.

aspectos”

“Ser referente en la ciudad en San Fermín”.

“En Sanfermines es necesario no perder la calle”¹⁰

3. Espacio de promoción social, cultural y deportivo para la ciudad y los barrios. Aparecen opiniones relacionadas con tener mayor presencia entre la masa social de personas socias y las instituciones. Ofrecer conjuntamente una mayor capacidad de interlocución, y con ello, de presión frente a las mismas, buscando para ello un consenso mínimo. En este sentido dicha interlocución queda más clara en aspectos propios de la fiesta de San Fermín, y en otros no tanto, como aquellos ligados a aspectos de carácter social. Entre estos últimos, aparece con fuerza el feminismo y la igualdad en las Peñas, una posición compleja en un ámbito muy masculinizado.

“Las peñas son machistas”¹¹

En el análisis, se hizo evidente el desconocimiento de los/as participantes sobre cuáles son los valores o principios que rigen a la Federación de Peñas. Se aprecia cierta confusión sobre la aparición de estos valores en los estatutos, situación que no queda recogida explícitamente en los mismos.

De las aportaciones recibidas podemos destacar las siguientes ideas de “carácter implícito”:

- Trabajo coordinado y conjunto de todas las Peñas
- Fiestas populares para San Fermín y los barrios.
- Transformación social, cultural y deportiva.
- Igualdad entre hombres y mujeres.
- Gestión colaborativa y participativa.
- Sin ánimo de lucro y con autonomía.
- Espontáneo, creativo, popular.
- Con una doble dimensión, de ciudad y de sus barrios.

Hay una sensación interna muy extendida, en relación con la situación actual en la que se encuentran las Peñas de Pamplona, que tiene que ver con aspectos ya apreciados en este informe, y que hacen referencia a los procesos de desmovilización y a la pérdida de capacidad de acción interna y externa, algo que se vive y expresa como un reflejo de lo que ocurre en la propia sociedad Navarra.

Algunos comentarios a este nivel van más allá, y plantean que las propias Peñas están perdiendo su propia identidad y que se van pareciendo más a lo que son las sociedades gastronómicas.

La percepción que tienen las personas encuestadas sobre la identidad que se adquiere por ser de una Peña es algo compartido, sobre todo por parte de las personas de más edad o que llevan más tiempo como integrantes de una Peña. Se trata de una identidad propia y única, “peñeros/as”, que a su vez quedará matizada por la idiosincrasia de cada Peña.

Esto no se percibe igual referido a las personas socias jóvenes que entran a formar parte de las Peñas, a las cuales se les supone una no vivencia de esa identidad.

“Las personas jóvenes no saben por qué entran a las peñas y no se transmite la esencia”¹²

Las peñas, en aportaciones de las personas que han participado en las entrevistas grupales, se ven y se viven principalmente como un espacio de encuentro y socialización, y

¹⁰ Citas textuales extraídas de las entrevistas.

¹¹ Citas textuales extraídas de las entrevistas.

¹² Citas textuales extraídas de las entrevistas.

además también, como un espacio en el que se llevan a cabo actividades culturales y sociales muy diversas.

“Una gran familia con un sitio para juntarse, que comparto algo con gente de mi entorno ...hacer piña. estás con tu cuadrilla y con más cuadrillas”

“Las peñas no son simplemente una sociedad gastronómica, son una especie de mini sociedad que hace que sean cuadrillas de amigos enormes y que inviten a socializar en la calle de cualquier manera”¹³

Se caracterizan por la diversidad de sus miembros, con muy diversas formas de pensar y de hacer, aspectos que se ve reflejado también en una asunción interna de esta posición como algo positivo.

“No tenemos que pensar todos lo mismo”.¹⁴

En relación con la igualdad entre mujeres y hombres, los/as participantes destacan el trabajo que lleva realizando desde hace años el Talde Feminista (grupo compuesto por mujeres socias representantes de las Peñas), que ha supuesto un cambio sustancial en cuanto a dar mayor presencia a las mujeres e integrar el enfoque feminista en muchos de los espacios de las Peñas.

Esta dimensión no ha sido abordada de manera clara en las entrevistas. Aunque es apreciada con claridad la gran disparidad entre hombres y mujeres en las Peñas, no aparece destacado este tema como uno de los retos más acuciantes.

Queda muy claro también que lo distintivo para las Peñas son los San Fermín y todo lo que estas fiestas conllevan.

“Vivirlos en una peña no se puede hacer en otro lugar”

“Una cohesión muy grande en el ámbito festivo, estar en la calle, txarangas, participar en las mesas, ...también con los toros”.¹⁵

En las pancartas, como símbolo identitario de cada Peña, se intenta representar gráficamente la esencia de cada Peña, realizando un resumen satírico de un año en el contexto social y político, lo que no siempre genera buen clima tanto a nivel externo como interno.

“La crítica a nivel político hace no caer bien a todo el mundo, su modelo festivo no casa con todos los grupos, en general gusta el jaleo con txarangas pero no la crítica.”¹⁶

A nivel más general, la idea que se tiene sobre la finalidad de las Peñas de Pamplona, queda recogida en la encuesta, donde a las personas socias de las Peñas se les pidió que pusieran en orden de preferencia cinco finalidades que fueron saliendo en las entrevistas grupales.

Los resultados aportan los siguientes resultados, por orden de importancia:

1. Un espacio de encuentro para juntarse con tu cuadrilla y con más cuadrillas. (3.78)
2. Un espacio desde donde participar en los Sanfermines (hacer un tipo de fiesta más popular) (3.75)
3. Un espacio desde donde desarrollar un enfoque cultural (2.59)
4. Un espacio desde donde participar en otras fiestas o actividades (por ejemplo las de los barrios) (2.47)

¹³ Citas textuales extraídas de las entrevistas.

¹⁴ Citas textuales extraídas de las entrevistas.

¹⁵ Citas textuales extraídas de las entrevistas.

¹⁶ Citas textuales extraídas de las entrevistas.

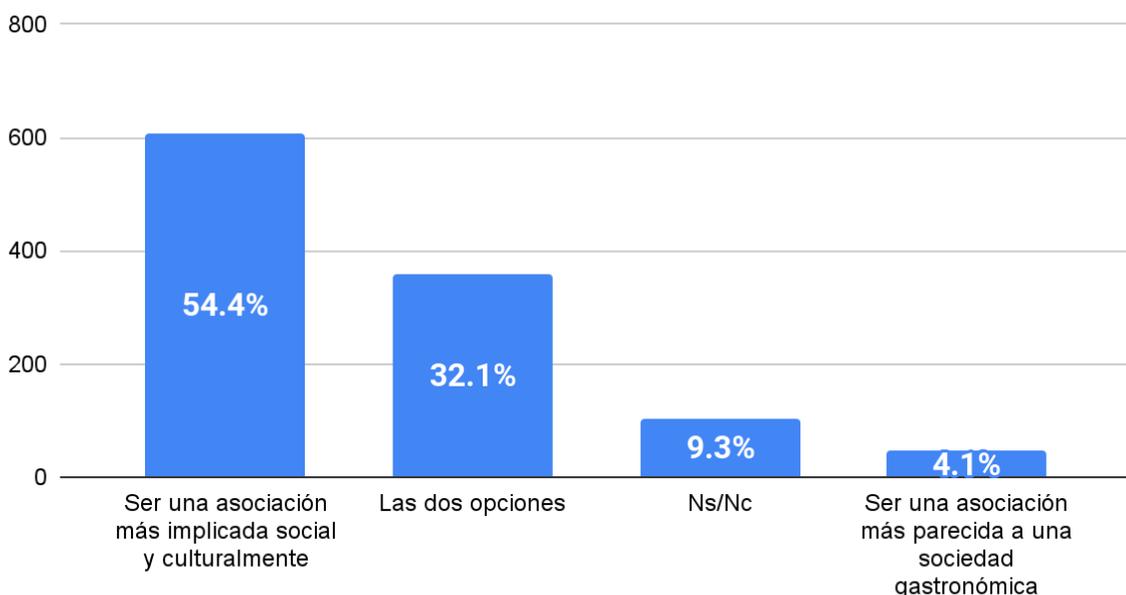
5. Un espacio desde donde desarrollar un enfoque social (2.38)

Queda confirmado a este respecto que sus finalidades principales son ser un espacio de encuentro para las cuadrillas y un lugar desde donde participar en las fiestas de San Fermín.

Estos resultados nos podrían llevar a pensar que las Peñas tienen una tendencia a ser una sociedad gastronómica como apuntábamos en el primer párrafo de este punto que estamos abordando. Esto no es así, ya que a la pregunta en el cuestionario; ¿Hacia dónde te gustaría que se dirigiera tu Peña en un futuro cercano?, en clara alusión a esta deriva percibida sobre su futuro como sociedades gastronómicas, los resultados apuntan a todo lo contrario.

El resultado mayoritario (54,4%) apuntan a que a las personas socias de las Peñas les gustaría que estas se dirigieran a ser una asociación cada vez más implicada social y culturalmente. En su contrario aparece, con un nivel muy bajo la opción de ser una asociación cada vez más parecida a una sociedad gastronómica (4,1%), con lo que podemos concluir que una gran mayoría de las personas socias de las Peñas no buscan esta opción, por lo menos como única, y la vía de la implicación social y cultural está prevista para un futuro a corto plazo.

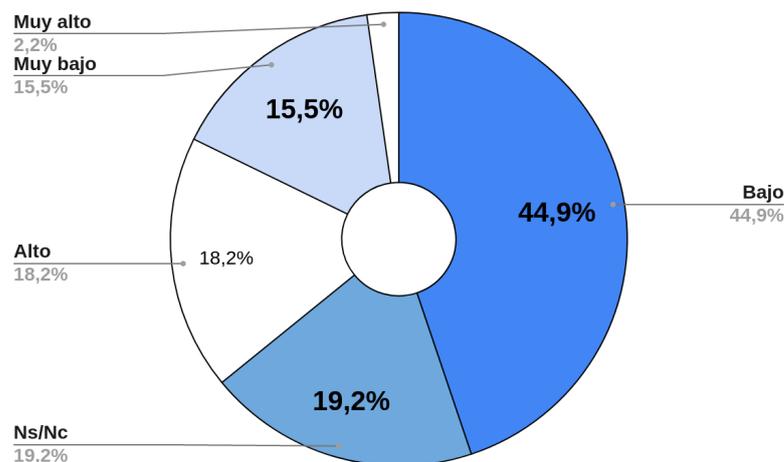
HACIA DONDE SE DIRIGEN LAS PEÑAS



4.3.3. La transparencia y la transferencia de la identidad y valores

El conocimiento que las personas socias de las Peñas tienen de la Federación de Peñas es muy escaso, tal y como lo demuestran los datos obtenidos en la encuesta.

En este sentido las personas que manifiestan no conocer o conocer poco la Federación de Peñas y sus actividades son un 79,6% del total (suma de los resultados bajo, muy bajo y Ns/Nc).



Este porcentaje aumenta si nos fijamos en la franja de personas jóvenes (18 a 30 años), que manifiestan no conocer o conocer poco la Federación de Peñas y sus actividades con un 87% del total (suma de los resultados Bajo, Muy bajo y Ns/Nc).

En este sentido el desconocimiento de los objetivos de Federación de Peñas queda recogido también como segunda debilidad al ser seleccionado por un 36% de las personas encuestadas, siendo este porcentaje muy parecido en la franja de personas jóvenes con un 33%.

4.4. Sobre la organización y estructura.

4.4.1. La estructura y dinámica de la Federación de Peñas.

Entre las personas participantes, se apunta hacia un desconocimiento elevado sobre la estructura y dinámica de la entidad. Aparecen referencias a la misma definiéndose como estructura obsoleta, pero no se entra en su debate.

La composición de la estructura es la siguiente:

1. Junta o Coordinadora Gestora: conformada por 5 personas (en estatutos no está claro si tienen que ser de 5 peñas distintas)
2. Mesa de la Federación de Peñas (16 personas que representan a todas las Peñas).

De manera operativa funciona por comisiones, donde participan varias personas de distintas Peñas. Se apunta, en algunos casos, a que en esta estructura se pone mucho peso en la presidencia, siendo esta una posición muy visible, y se constata de forma amplia, una carencia en el traspaso de funciones de los miembros de la Mesa de Federación cuando se renuevan las personas que la componen.

Aparece reiteradamente la necesidad de poder dotar a la misma de un reglamento de funcionamiento interno, para que de esta manera poder acotar y definir las funciones de la Junta y de la Mesa de la Federación, qué puede y qué no puede hacer.

Composición y morfología de la Red de Peñas.

La Red de Peñas está compuesta por un total de 16 peñas, que cuentan cada una con un número de personas socias distribuidas por sexo de la siguiente manera:

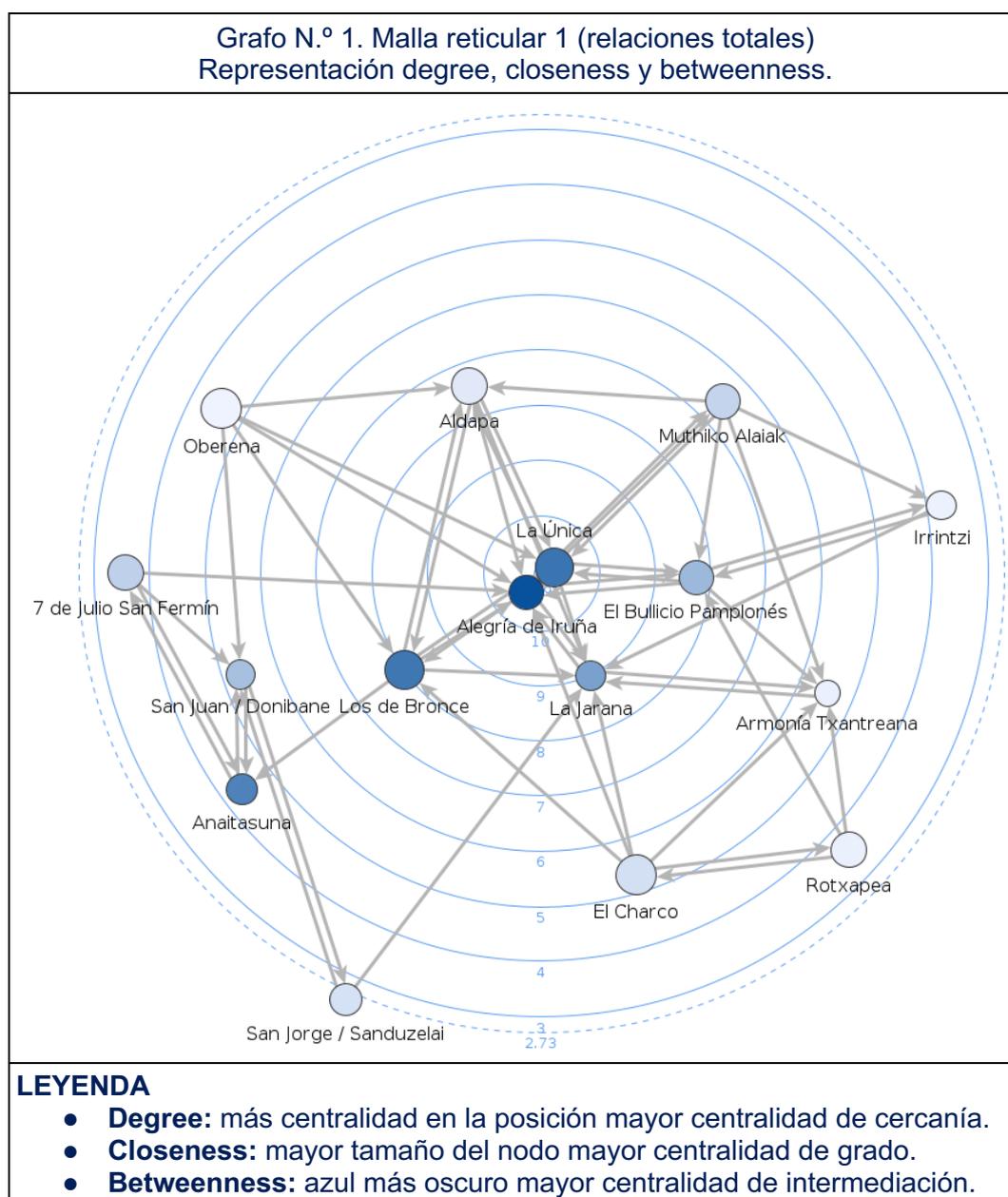
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	% H / M
7 de Julio San Fermín	282	239	43	84,75 %
Alegría de Iruña	422	351	71	83,18 %
Aldapa	314	242	72	77,07 %
Anaitasuna	224	193	31	86,16 %
Armonía Txantreana	356	267	89	75,00 %
El Bullicio Pamplonés	343	271	72	79,01 %
El Charco	237	190	47	80,17 %
Irrintzi	282	222	60	78,72 %
La Jarana	424	337	87	79,48 %
La Única	375	283	92	75,46 %
Los de Bronce	315	256	99	81,27 %
Muthiko Alaiak	457	338	119	73,96 %
San Juan / Donibane	452	358	94	79,20 %
San Jorge/Sanduzelai	178	142	36	79,78 %
Oberena	268	219	49	81,72 %
Rotxapea	244	217	27	87,55%
TOTAL	5173	3908	1061	79,74 %

Estructura de la Red de la Federación de Peñas.

La estructura de las redes está configurada por las relaciones establecidas entre las diferentes Peñas, y como resultado de un análisis de una serie de indicadores que planteamos posteriormente, y que aportan información más allá del análisis de su composición.

Para determinar el número de relaciones totales, se han utilizado valores extraídos de la encuesta en la que las personas socias señalaban si la Peña a la que pertenecen se relaciona con otras Peñas. De estas solamente se han escogido las relaciones con aquellas Peñas que eran señaladas por más del 30% de las personas socias que han participado en la encuesta. Con estos valores se han extraído una serie de conclusiones.

Distribución del poder o centralidad.



En este apartado hemos analizado la distribución del poder o situación de centralidad tomando como referencia tres indicadores utilizados en el Análisis de Redes. Entendemos la centralidad como la concentración de las relaciones en una serie de Peñas, que provoca un determinado flujo de información, de recursos y una toma de decisiones concentrada en mayor o menor medida en unas Peñas más que en otras.

Los indicadores que vamos a utilizar para medir la centralidad son:

- Centralidad de grado (degree).
- Centralidad de cercanía de la Red (closeness).
- Centralidad de intermediación de la Red (betweenness).

Centralidad de grado (degree).

En cuanto a la posición de las Peñas, aparecen identificadas con una mayor centralidad aquellas entidades que concentran un mayor número del total de las relaciones posibles que se pueden establecer en las Peñas.

Las Peñas con un mayor grado en cuanto al número total de relaciones posibles son:

- La Única
- Alegría de Iruña
- La Jarana

Estas entidades tienen una mayor capacidad de incidencia, ya que las mismas poseen una mayor exposición de aquello que circula en la red (información, recursos, etc.). Son entidades con mucha información, con mejor accesibilidad a los recursos existentes y con mayor capacidad de influencia.

Centralidad de cercanía (closeness).

La centralidad de cercanía de la red es la suma de las cercanías, reflejada gráficamente por el tamaño de los nodos, más o menos grande, que presentan la representación gráfica de cada Peña. Hay unas entidades con un tamaño más grande expresados en valores como son:

- Oberena (8,44)
- El Charco (8,39)
- Los de Bronce (8,22)
- La Única (7,84)

Esta cualidad representa la capacidad que tienen, dada su posición en la red y el tipo de entidades a las que se encuentra vinculada, de alcanzar a los demás en términos de intercambio, facilitando así procesos de trabajo y tareas de coordinación. Son entidades activas, cercanas, y con buena capacidad de acceso al resto de Peñas en cualquier momento.

Centralidad de intermediación (betweenness).

Es una posición de poder desde donde se controla la comunicación, y donde aparecen cuatro Peñas con tonos de azul más oscuro.

- La Única
- Alegría de Iruña
- Los de Bronce
- Anaitasuna

Está relacionado con la denominada “fuerza de las relaciones débiles”, o la capacidad de estas entidades para establecer contacto con otras entidades más periféricas, utilizando para ello el camino más corto. Son actores “puente” entre otros no conectados. El grafo nos indica cierta capacidad que tienen estos actores para intermediar entre otros actores, debido a la mayor frecuencia con que los primeros aparecen conectados y/o vinculados directa o indirectamente a estos últimos.

Los indicadores del grafo presentados apuntan a dos Peñas más centrales, Alegría de Iruña y La Única, y a un conjunto de entidades con características muy parecidas, y también con la capacidad de llegar a la información, mover recursos, tomar decisiones y poder alcanzar a otras entidades intermediando con estas, estas serían: Los de Bronce, Anaitasuna, Oberena y El Charco.

4.4.2. La información y comunicación de la Federación de Peñas.

La idea principal en relación con todo lo que tiene que ver con la información y la comunicación es que necesita mejorar.

“No hay agilidad en torno a la comunicación”¹⁷

La información no llega a la mayoría de las personas socias de las Peñas, y la que llega no se considera ágil ni atractiva. En este sentido se aportan argumentos como aquellos que apuntan a que o no se han “profesionalizado” estas tareas, o a que se funciona en la red utilizando una serie de canales de comunicación que no son muy efectivos.

Estos mecanismos de comunicación son:

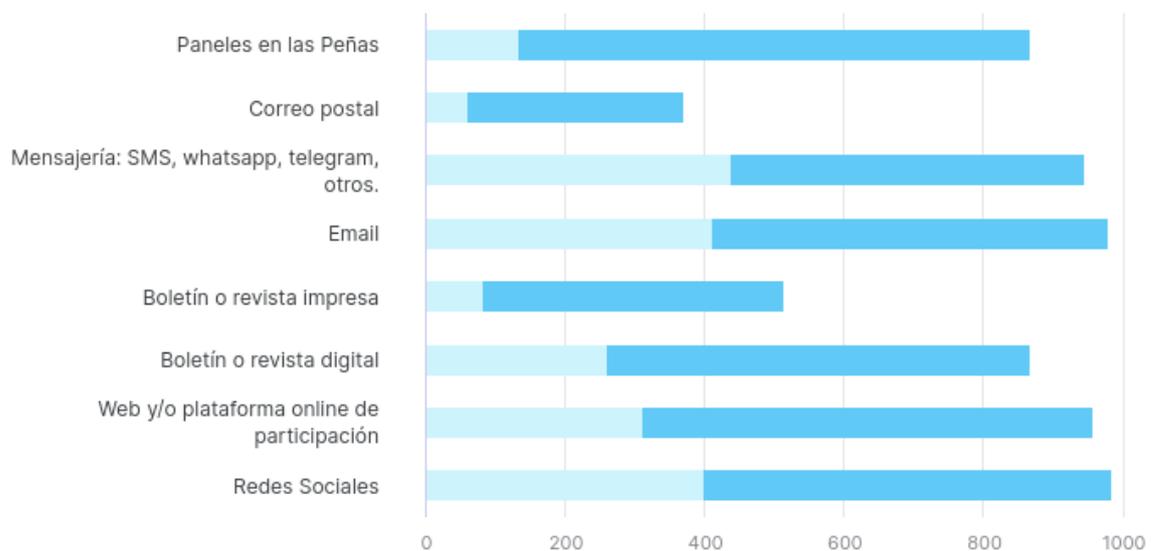
- Internos (cuyo objetivo es poder llegar al mayor número de personas socias en las Peñas). Estos se utilizan a través de las personas representantes de cada Peña y que participan en la Mesa de Federación.
 - Whatsapp (valoran muy bien el Whatsapp por su operatividad),
 - Emails
 - Reuniones (a través de las actas de las reuniones de la Federación).

- Externos (comunicación fuera del ámbito de las Peñas)
 - Notas de prensa
 - RRSS (poco activas y atractivas, falta imagen comunicativa)
 - Mails.
 - Actualmente se está elaborando una página web.

Las personas encuestadas hicieron su aportación respecto de los mecanismos, que a su manera de entender, apreciaban como más efectivos para mejorar la comunicación. En sus valoraciones no se contemplan los medios impresos, exceptuando la colocación de paneles en las Peñas, y se dirigen principalmente las propuestas a herramientas digitales tales como:

- Email
- Mensajería digital (whatsapp, telegram)
- Redes Sociales
- Página web y/o plataforma online de participación.

¹⁷ Citas textuales extraídas de las entrevistas.



4.4.3. La participación e implicación en la Federación de Peñas.

Participación.

La Federación y las Peñas pretenden tener una estructura horizontal, participativa y colaborativa, aunque la manera de llevar a cabo estas dimensiones no es conocida por la mayoría de las personas socias.

La percepción del nivel de implicación de las Peñas en la Federación es alto, tanto en la distribución de su información, como en la participación en sus reuniones y actividades.

Esta participación en la Federación es muy desigual, ya que algunas Peñas están más presentes y activas que otras.

Esta implicación de las Peñas en la Federación se percibe entre las personas encuestadas como que en los últimos años se ha mantenido (44%) e incluso que ha aumentado (22%).

Aun así, se percibe que existe poca implicación de las personas socias respecto a la Federación y se considera que refleja la desmovilización de las Peñas y de la sociedad en general.

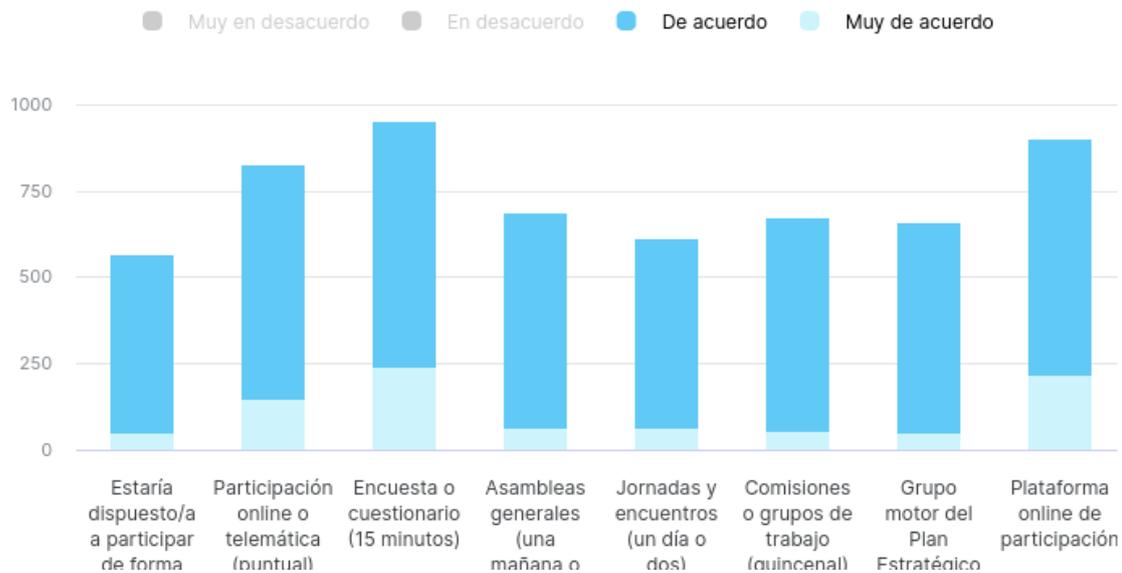
Preguntado cuales serían los mecanismos de participación más eficaces para que las personas socias de las Peñas participen en la Federación de Peñas, los mecanismos más demandados tienen que ver con el formato online (74%) frente a la participación presencial (51%). En las personas jóvenes la participación presencial sube hasta el 56%.

Entre los mecanismos de participación online más demandados los resultados son:

- Encuesta o cuestionario (85%)
- Plataforma online de participación (81%)

Entre los mecanismos de participación presencial más demandados los resultados son:

- Asambleas generales (62%)
- Comisiones o grupos de trabajo (60%)
- Grupo motor del Plan Estratégico (59%)
- Jornadas o encuentros (55%)



Gobernanza

La toma de decisiones de la Federación de Peñas está recogida en sus estatutos. Los acuerdos que afectan directamente a la Federación se deben tomar en Asamblea, según queda recogido en el Artículo 9:

“Para que la Federación organice y/o participe en actos o actividades propias y/o declaraciones públicas que afecten a las peñas o en los órganos que esté representada, será necesaria una mayoría simple de la asamblea general, debiéndolo acatar el conjunto de sus miembros”¹⁸.

Cuando los acuerdos no afectan directamente a la Federación, el Artículo 9 de los estatutos cita:

“Los acuerdos referentes que afecten a la participación y/o apoyo de la Federación en actos o actividades que no afecten directamente a la Federación, esta no esté representada o a alguno de sus miembros, se tomarán por acuerdo de 2/3, pudiendo cada peña en particular desmarcarse de esa decisión”.

La toma de decisiones suele realizarse en la Mesa de Federación, combinando como mecanismo, el espacio presencial y a través del whatsapp, ya que en la Junta no hay poder decisorio. Esto a su vez, supone la consulta de cada representante de las Peñas a la Junta de su Peña, lo que en muchos casos hace que se ralentice la toma de decisiones.

La Mesa de Federación intenta trabajar desde el acuerdo (decisión unánime). Si no se consigue, se pasa a llegar a dinámicas de consenso (cesión entre las partes para llegar a un acuerdo), aunque no siempre este se consigue cuando alguno de las Peñas integrantes entra en medidas cercanas al veto (uno o dos de sus miembros no comparten el acuerdo al que ha llegado el resto de los integrantes). En esos casos se recurre a los estatutos de la Federación de Peñas, donde se determina el método de votación:

Existe cierto “pacto” interno dentro de la estructura de la Federación de Peñas, en cuanto a la toma de decisiones y al voto establecido para llegar a estas. De una manera práctica, y para llegar a decisiones complejas o muy complejas, según las temáticas, estas

¹⁸ Citas textuales extraídas de las entrevistas.

se obtienen por:

- Decisiones complejas o de ámbito cultural/festivo:
1/2 de los miembros de la Mesa de Federación + 1.

- Decisiones muy complejas o de ámbito político:
2/3 de los miembros de la Mesa de Federación + 1.

Las decisiones que se toman en la Federación de Peñas se acatan por la Peñas como pacto establecido de manera interna fuera de los estatutos, con lo que así se establece un protocolo de actuación para poder tomar decisiones importantes.

La estructura y forma de funcionamiento de la Federación de Peñas es desconocida por un 79,2% de las personas encuestadas. Un 62% de ellas manifiestan no conocer cómo se toman las decisiones en la Federación de Peñas. Esta cantidad aumenta hasta el 81% si las que opinan son las personas socias jóvenes de edades entre los 18 y 30 años.

En cuanto al valor democrático de la entidad, un 42,2% de las personas encuestadas “no sabe / no contesta”, frente a un 43% que indica que el carácter democrático de la entidad es “alto o muy alto”. El valor aumenta a un 50% (Ns/Nc) y disminuye su percepción del carácter democrático a un 39,1% (alto y muy alto) entre las personas socias más jóvenes de las Peñas.

“No se ha facilitado a las personas jóvenes a participar activamente”¹⁹

Las personas encuestadas, en el apartado de debilidades sitúan la toma de decisiones poco ágil en la Federación de Peñas. Esta situación aparece como la cuarta debilidad de la Federación con un 19% de las respuestas emitidas.

No existe un traspaso en el proceso de renovación (salida y entrada) de nuevos socios/as en la Mesa de la Federación de Peñas y Comisiones, las personas representantes de las Peñas llegan designadas a la Federación por las Juntas.

“La implicación cambia mucho si la persona que entra en Federación lo elige o viene “mandada” por su Peña”²⁰

En cuanto a los cargos en la Federación, algunas personas perciben que recae demasiado peso en la figura de la Presidencia, por estar esta muchas veces representada por personas activas y motivadas con el trabajo que se lleva a cabo desde la Federación.

Las personas que han participado en la Federación de Peñas, o actualmente están participando, demandan la creación de un reglamento interno que tenga más claridad y muestre un régimen de funcionamiento que facilite la gobernanza y con ella agilice la toma de decisiones.

4.5. Sobre los recursos y capacidades de la Federación de Peñas.

La Federación de Peñas, como agrupación de las 16 Peñas de Pamplona/Iruña, dispone de un número muy elevado de recursos y capitales que podrían utilizar para la consecución de sus objetivos.

¹⁹ Citas textuales extraídas de las entrevistas.

²⁰ Citas textuales extraídas de las entrevistas.

Aunque el capital más conocido es el económico hay muchos otros a tener en cuenta: capital material, cultural, temporal, social, simbólico, etc. Cuando nos referimos a capitales en este diagnóstico, lo hacemos entendiendo que son cualquier tipo de recursos y activos que pueden entrar en juego en la Federación de Peñas y producen efectos en sus procesos.

A lo largo del análisis, los/as participantes nombran y destacan los siguientes recursos y capitales:

1. Capacidad financiera (capital económico).
2. Recursos materiales (capital material).
3. Recursos humanos (capital humano).
4. Conocimientos (capital cultural).
5. Tiempos (capital temporal).
6. Vínculos y relaciones sociales (capital social).
7. Cuidados (capital sostenible).
8. Valor simbólico (capital simbólico).

Aunque estos recursos y capitales aparecen en las diferentes entrevistas, talleres y cuestionarios, no son expresados, ni ordenados mediante la clasificación anterior. La referencia a ellos es más desordenada y confusa.

Descripción de los capitales de la Federación de Peñas:

1. Capacidad financiera (capital económico): entendido como la “capacidad financiera” que tiene La Federación de Peñas y las Peñas de Pamplona, que posibilita la adquisición de bienes (productos y materiales) y servicios (contratación de servicios). Todas las Peñas disponen de recursos financieros propios para su funcionamiento, y son solventes económicamente.

2. Recursos materiales (capital material): infraestructuras (locales), herramientas y materiales (cocinas, equipos de sonido, menaje, material fungible, etc.) del que disponen las Peñas y la Federación.

3. Recursos humanos (capital humano): personas de las que puede disponer La Federación de Peñas para que pongan sus recursos (capital temporal, económico, cultural, social, material, etc.) a disposición de La Federación y sus proyectos. Estos van más allá de las más de 5.173 personas asociadas, incluyendo también otras entidades socias o colaboradoras de Las Peñas y la Federación.

4. Conocimientos (capital cultural): conjunto de saberes, destrezas técnicas, capacidades de creación e innovación y experiencia de las personas socias de las Peñas en relación con los ámbitos y contexto en el que se ubican los diferentes proyectos de la Federación.

5. Tiempos (capital temporal): La disponibilidad cuantitativa y cualitativa de tiempo que el capital humano dedica a vincularse con el proyecto de las Peñas y la Federación.

6. Vínculos y relaciones sociales (capital social): la red de relaciones de los/as socios/as de las Peñas y la Federación. Son relaciones más o menos establecidas, de mutuo reconocimiento y legitimidad. Están formadas por otras personas, otras entidades colaboradoras de las Peñas o la Federación, e instituciones o entidades con las que se tiene relación.

7. Cuidados (capital sostenible): en relación con la Federación y sus Peñas (cuidados en el ámbito colectivo), atender el cuidado de la propia Peña y sus grupos en su organización, en sus relaciones y en su proceso.

8. Valor simbólico (capital simbólico): el valor atribuido a la Federación de Peñas por otras personas, grupos, asociaciones, empresas e instituciones.

Aun teniendo una gran potencialidad, la Federación y las Peñas, tienen muy poca capacidad para utilizar y rentabilizar todos los recursos y capitales del conjunto de Peñas.

Aparecen posiciones y formas diferentes de ver este aspecto en torno a los recursos. Por ejemplo, en cuanto a los recursos humanos, queda muy clara la dificultad para verlo como una fortaleza, debido a la poca implicación de las personas socias de las Peñas en el mantenimiento de estas y en el desarrollo de acciones, y que aquellas personas socias que están implicadas, son más bien pocas en relación al total y que además están en muchas cosas. Es un capital humano alto pero no activo.

En general cuesta ver la verdadera utilidad a todos estos recursos, o por lo menos, no es apreciada por las personas que han participado en el estudio.

4.6. Sobre los grupos de interés internos de la Federación de Peñas.

La Red de Peñas y personas socias.

A nivel interno, y como ya hemos comentado anteriormente, la Federación de Peñas está compuesta por 16 Peñas en total, con un número aproximado de 5.173 personas socias (3.908 hombres un 80% y 1.061 mujeres un 20%).

A primera vista parece ser una masa social amplia y con perfiles diversos en cuanto a nivel económico, formación y edad, pero menos en cuanto a la paridad de sexo, y casi inexistente respecto al origen o procedencia de las personas socias.

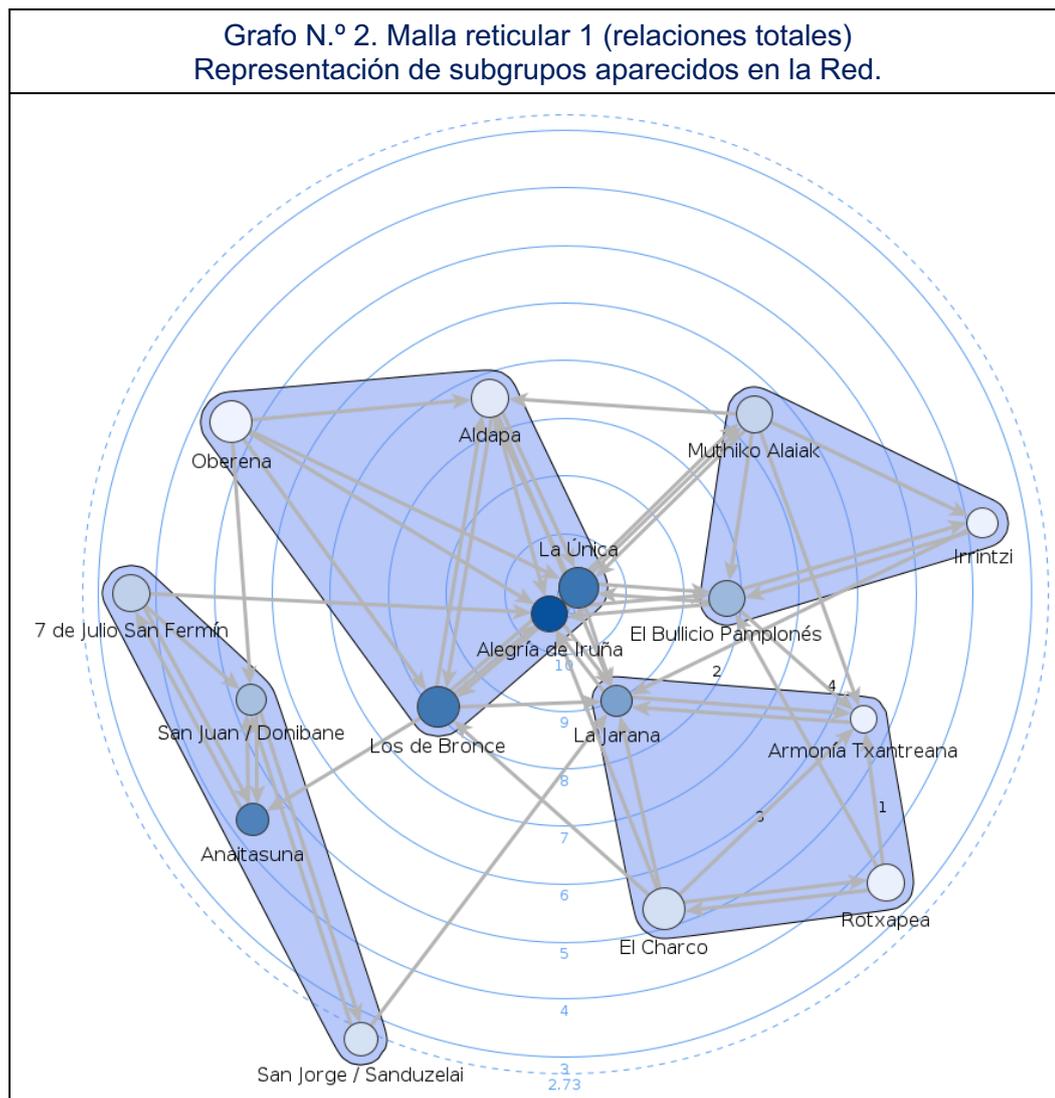
Hacerse socio o socia de una Peña no es barato, supone un compromiso también de carácter económico, algo que en principio no es desfavorable a que estas tengan sus cuotas cubiertas en cuanto al número de personas socias, y exista demanda de entrada prácticamente en todas ellas.

“Hacerse socio de una peña en la actualidad no es tan económico como en el pasado”.²¹

Según las entrevistas grupales, el nivel de relación y colaboración entre las diferentes Peñas se percibe como bajo. Para contrastar esta percepción hemos comprobado a través del cuestionario, que la densidad o porcentaje de contactos existentes en la red respecto al máximo de conexiones posibles es el siguiente:

Distribución del % de relaciones posibles entre los nodos.	
Malla reticular 1 (relaciones totales)	14,5 %

²¹ Citas textuales extraídas de las entrevistas.



La Malla reticular 1 (relaciones totales), refleja el total de relaciones posibles, con un valor bajo del 14,5% de relaciones frente al total de estas. Esto nos ofrece un indicativo de que la red es muy poco densa.

Las redes muy poco o nada densas pueden indicar fragmentación, individualización y aislamiento. Una red medianamente densa integra, por un lado, interconexiones entre distintas partes y, a su vez, puentes que reflejan la diversidad de entornos y vínculos débiles que son un posible acceso a nuevos recursos.

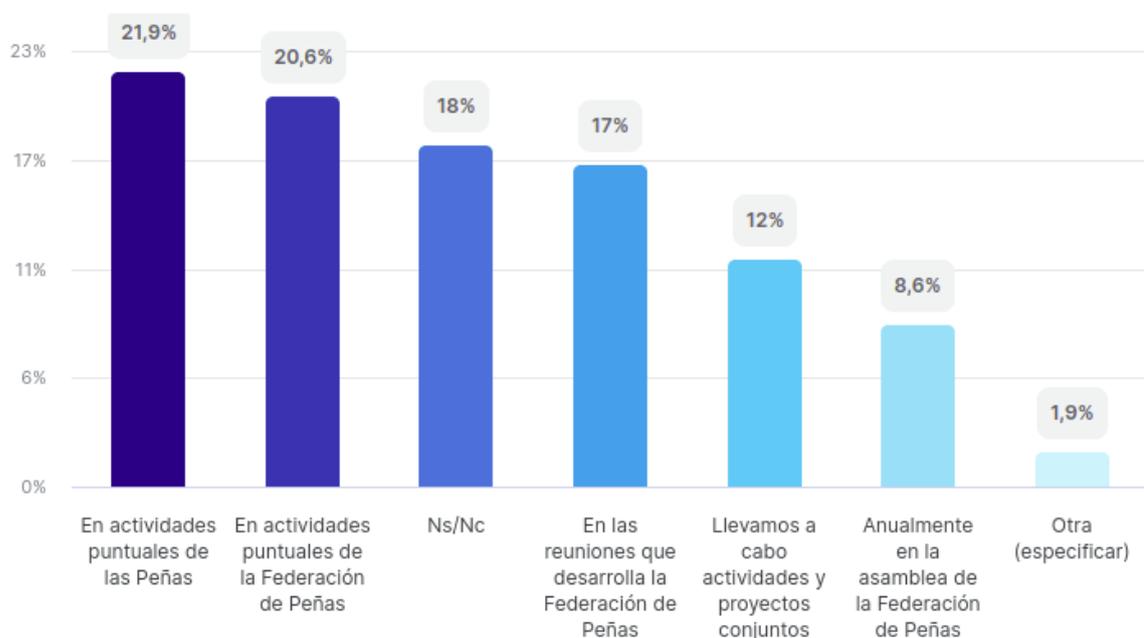
Esta herramienta de análisis de la red nos ha permitido también realizar un grafo en el que poder comprobar, de una forma todavía revisable y contrastable, una primera apreciación de cómo sería la **distribución en grupos** más pequeños, esas relaciones internas que se producen entre las distintas Peñas.

Siendo una red de Peñas con una densidad de relaciones baja, hemos podido apreciar la posible existencia de una serie de 4 subgrupos dentro de la red que serían los siguientes:

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
La Única	Muthiko Alaiak	7 de Julio San Fermín	La Jarana
Alegría de Iruña	Irrintzi	San Juan	Armonía Txantreana
Los de Bronce	El Bullicio Pamplonés	Anaitasuna	El Charco
Aldapa		San Jorge	Rotxapea
Oberena			

La existencia de estos grupos no determina solamente alianzas entre estas, si no que pueden significar también relaciones con un carácter más conflictivo pero que las mantiene con un mayor nivel de relación.

Preguntado a las personas que han participado en la encuesta sobre la manera de relacionarse con otras Peñas que pertenecen a la Federación de Peñas, los resultados que aportan es que en un 68% las relaciones son de carácter puntual (actividades, reuniones, asamblea, etc.) de las propias Peñas o de la Federación de Peñas, y solamente en un 12% se esas relaciones se llevan a cabo algún actividades o proyectos conjuntos entre las Peñas.



Grupos internos de especial interés.

En el análisis se detectan dos grupos de interés que son más nombrados a nivel interno en las Peñas y la Federación. Estos son:

Jóvenes.

Existe una percepción general sobre una menor implicación de la gente joven en las Peñas y la Federación. Ante esta idea, aparecen dos posturas:

-Una, achaca esta menor implicación a que los intereses y objetivos de muchos/as de los/as jóvenes que se incorporan a las Peñas no vienen a ser los mismos que se tienen en las Peñas o la Federación.

“A la gente joven que no se implica en invertir tiempo en la creación de actividades culturales”.

“Solamente vienen a ponerse pedos”.

“Las personas jóvenes no saben por qué entran a las peñas y no se transmite la esencia”²²

-Por otra parte, hay discursos que achacan esta realidad a que en las Peñas no se ha sabido generar espacios de actividad para jóvenes, y que en general, no se ha sabido como reciclarse para dar paso a las nuevas generaciones.

“Las personas no rotan y eso hace que no entren nuevas ideas”²³

Mujeres.

La creación del grupo organizado y denominado Talde Feminista a nivel interno, ha posibilitado desarrollar un espacio de trabajo a nivel de la Federación en torno a la igualdad y el feminismo en unos espacios de relación muy masculinizados.

4.7. Sobre el clima y la cohesión en la Federación de Peñas.

A nivel general podemos apreciar como muchas personas socias de las Peñas se encuentran identificadas con su propia Peña, pero no con la Federación de Peñas o con otras Peñas. Como ya se indicó anteriormente, a través de la encuesta las personas que manifiestan no conocer o conocer poco la Federación de Peñas y sus actividades son un 79,6% del total

En las entrevistas grupales e individuales, quedan de manifiesto una serie de aspectos y situaciones que han ido generando dificultades de carácter relacional entre personas socias de Peñas, y que posteriormente han ido convirtiéndose en tensiones entre Peñas. Algunos de los principales aspectos que generan conflictos y tensiones en la Federación de Peñas o entre las Peñas son:

- La politización de las Peñas o la Federación. En general esta situación ha bajado en intensidad, pero sigue quedando un recuerdo del pasado.
- Los conflictos sin resolver, que en muchos casos han sido de carácter más personal y se han podido resolver de puertas adentro.
- Las diferencias de criterios de cada Peña.
- La gran diversidad de opiniones de las personas socias de las Peñas.
- La falta de confianza en las posibilidades de la Federación por parte de las Peñas o personas socias.
- La mala información y comunicación interna, que depende de la disponibilidad de las juntas de cada Peña.
- La baja participación de las personas socias de las Peñas en la Federación.
- La sobrecarga de tareas en las mismas personas y/o Peñas.
- Las dificultades en la toma de decisiones complejas.

²² Citas textuales extraídas de las entrevistas.

²³ Citas textuales extraídas de las entrevistas.

En este sentido, y debido tanto a la falta de conocimiento como de todas estas dificultades expresadas, apenas existe motivación por parte de las personas socias de las Peñas para formar parte y participar en la Federación de Peñas.

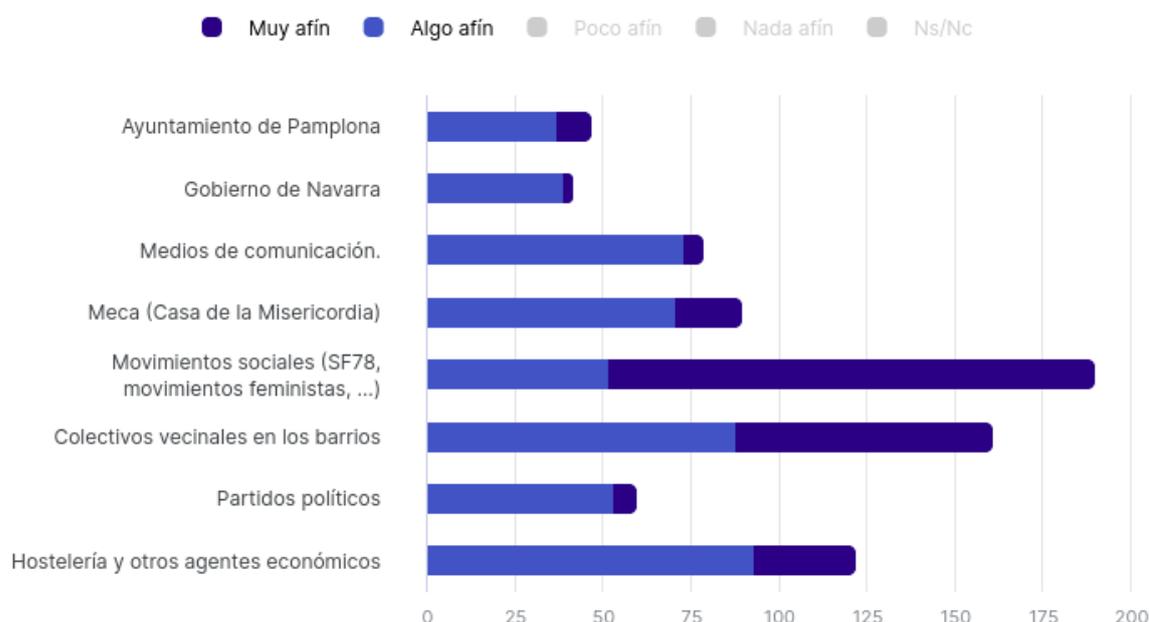
4.8. Sobre los grupos de interés externos a la Federación de Peñas.

La Federación de Peñas es una entidad referente en Iruña y Navarra (Capital simbólico). Esta característica le otorga un espacio de visibilidad en Pamplona/Iruña. Existen algunas matizaciones sobre esta afirmación, que hacen referencia a esa pérdida de reconocimiento en los últimos tiempos, sobre todo entre la población en general de la ciudad.

La percepción que se tiene sobre los contactos que Federación Peñas tiene con entidades o grupos de interés externos, es de carácter dicotómico, las mismas entidades o grupos pueden caer bien o no.

Algunas personas afirman que esa relación dicotómica es provocada por la imagen que históricamente se tiene de las Peñas y de la propia Federación, una imagen que enmarca un “espíritu rebelde de las Peñas” con un carácter histórico, lo que lleva a tener más relación y afinidad con entidades alineadas con estas características por un lado, y por otro, a que en muchas ocasiones origine un choque con ideas más reaccionarias de algunas instituciones públicas o privadas.

La Federación tiene una amplia red de relaciones (capital social) dentro del sector social e institucional, y no solo a nivel local. En opinión de las personas encuestadas, los grupos de interés externos más afines, vienen determinados principalmente por entidades sociales principalmente, como son los movimientos sociales (SF78, movimientos feministas,...) o los colectivos vecinales de los barrios en primer lugar. Después aparecen la hostelería y otros agentes económicos, y la MECA (Casa de la Misericordia), entidades estas no ligadas tanto a esa característica más rebelde, pero que son señaladas por las personas socias como más afines.



La Federación trata con todo tipo de colectivos, sobre todo se ponen en contacto con esta muchas veces para ser altavoces mediáticos, y que estos colectivos tengan una mayor visibilidad a nivel social. Por tanto, aunque muchos de los colectivos se acercan con

intereses colaborativos, en muchos de estos casos estos intereses son de carácter particular.

No hay redes y alianzas de trabajo continuas, pero si desarrollo de acciones con diversas entidades sociales y culturales.

Entre las entidades y colectivos con los que se trabaja o se ha trabajado más estrechamente podemos destacar los siguientes, dentro de los movimientos sociales:

- San Fermín 78. Colaboración en la recuperación de la memoria histórica referida a la brutal agresión policial sufrida por el pueblo de Iruñea y Nafarroa en los sanfermines de 1978.
- Bilgune feminista. Colaboración con esta entidad en promover un modelo/protocolo libre de agresiones sexistas para las fiestas de San Fermín.
- Gora Iruña (entidad que desaparece en 2019). Colaboró con esta entidad en la promoción de unas fiestas de San Fermín con un carácter popular y participativo, y en la promoción de los vasos reutilizables.
- AEK. (*Coordinadora de Euskaldunización y Alfabetización*) es una organización que se dedica a la enseñanza del euskera, especialmente entre personas adultas, y a la promoción de su uso, a través de su red de escuelas de euskera (*euskaltegis*) y organizadora de la Korrika.
- Otros colectivos sociales y culturales con los que se trazan alianzas si se comparten los objetivos.

Los colectivos vecinales de diversos barrios de Pamplona. Se mantienen alianzas con las entidades de los barrios, sobre todo en aquellos barrios donde hay sedes de Peñas, donde la implicación suele ser muy elevada. En el Casco Viejo, donde hay muchas Peñas, algunas mantienen más relación con los colectivos vecinales de este barrio, favoreciendo esta realidad, si alguna persona de la junta de la Peña vinculada al barrio.

Fuera de la ciudad de Pamplona hay relación con otros grupos parecidos a las Peñas como son las txosnas de Gasteiz o los piratas de Donostia.

Cabe destacar también la relación que mantiene con la Casa de Misericordia de Pamplona (la MECA), una residencia para personas mayores de Pamplona y alrededores, la más importante de toda Navarra, y la que gestiona la plaza de toros de Pamplona. La MECA se vive como entidad que está del lado de las Peñas, y se ha posicionado al lado de estas antes que del Ayuntamiento de Pamplona de manera pública.

Resulta interesante ver como se aprecia, afinidad con el colectivo de hostelería y otros agentes económicos no determinados. Se habla de que los objetivos son distintos entre ambas realidades, excepto para alguna cosa concreta como puede ser el tema del vaso reutilizables.

En cuanto a los grupos de interés externos poco o nada afines, vienen determinados estos principalmente por ser instituciones públicas, como el Ayuntamiento de Pamplona o el Gobierno de Navarra en primer lugar, seguidas por otras entidades como partidos políticos y los medios de comunicación.



La percepción que se tiene del Ayuntamiento de Pamplona, recogida en las entrevistas individuales y grupales, es que sobre todo si está gobernado por partidos políticos de una ideología de derechas, existe un riesgo para la Federación de Peñas, ya que estos partidos chocan con el modelo festivo que se promociona desde la Federación de Peñas. En estos casos el Ayuntamiento no facilita la labor desde donde trabaja la Federación de Peñas, poniendo más trabas que colaboración. El Ayuntamiento se percibe como un agente institucional peligroso para la Federación y las Peñas. Por el contrario, esta misma realidad en cuanto a la relación con esta institución, en algunos casos es vivida también como una fortaleza más que una debilidad, al ser una situación que permite no depender de las instituciones públicas, lo que puede facilitar más la capacidad de maniobra a la hora de actuar.

También la percepción que se tiene de los medios de comunicación y más de la prensa escrita, es que no apoya a la Federación de Peñas, debido a que en muchas situaciones los medios se han puesto de parte del Ayuntamiento de Pamplona en los conflictos generados con la Federación de Peñas.

Respecto de los partidos políticos, dentro de la desafinidad manifiesta, se aprecia el apoyo de ciertos partidos políticos, auspiciado por la situación histórica de las Peñas y de la Federación, en la que históricamente ha existido un componente ideológico-político más afín a unas ideologías, situación que en la actualidad no se aprecia estructuralmente y ha perdido fuerza.

4.9. Sobre la capacidad de cambio de la Federación de Peñas.

La Federación no ha tenido anteriormente un proceso de reflexión y análisis en profundidad, aunque se intentó hace unos años, pero sin tener ayuda externa.

A mediados del 2021 se decide iniciar un proceso de análisis y diagnóstico acompañado por una consultora externa para llegar a realizar una fotografía aproximada de la situación de partida. El objetivo de esta Fase 0, donde actualmente se encuentra, es conocer y analizar la realidad de la Federación de Peñas, como paso para posteriormente

poder llegar a un proceso que permita formular y desarrollar de forma colectiva un plan estratégico.

Durante mayo y junio de 2021 se comienzan a realizar los primeros trabajos de campo, con un parón en los meses de verano, y una activación posterior en los meses finales del año. En el primer trimestre de 2022 se finaliza la Fase 0 o de diagnóstico.

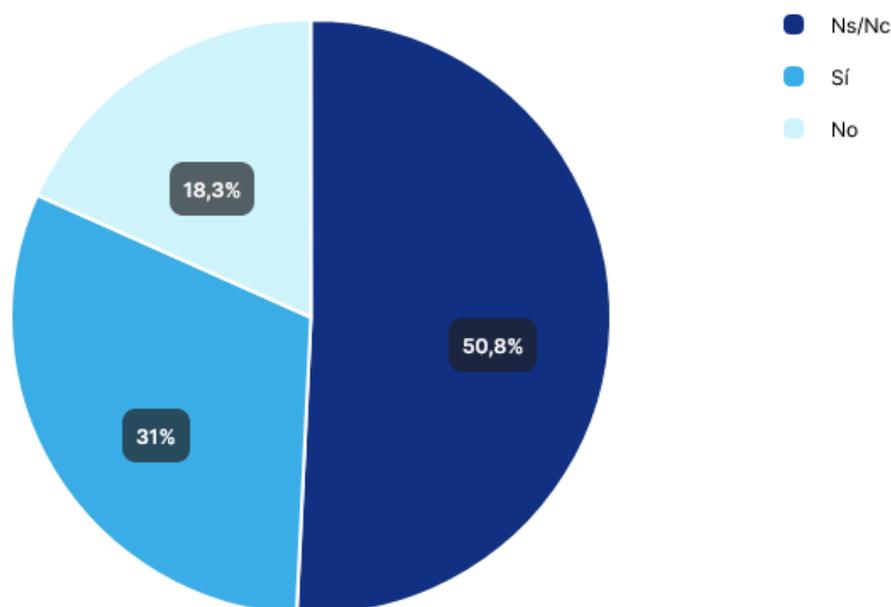
4.9.1. Necesidad y capacidad para el desarrollo del proceso de reflexión.

Hay un convencimiento desde la Mesa de la Federación de que esta necesita o le vendría bien un proceso de análisis y reflexión para elaborar una estrategia a futuro. Se valora como un proceso necesario y que tiene que ser mayoritariamente interno, donde incluir a las personas socias de las Peñas. En este proceso también se lanza la posibilidad de contar también con la visión de la ciudadanía de manera consultiva.

Por otro lado, y a nivel más general, existen dudas de que la Federación tenga la capacidad para realizar un plan estratégico. Entre las personas socias encuestadas, no hay un convencimiento mayoritario de que la Federación de Peñas necesite o le vendría bien un proceso de análisis y reflexión para elaborar un Plan Estratégico.

Un 50,8% (567 personas) de los/as participantes en el cuestionario de la Fase 0, señalan un No sabe/No contesta frente a la necesidad de realizar un plan estratégico, con lo que no deja una realidad clara a este respecto. Como hipótesis de partida, es muy posible que muchas personas socias de las Peñas desconozcan esta línea de acción activada desde la Federación en relación al desarrollo de un Plan Estratégico, por lo que este sea un posible motivo de esta respuesta tan mayoritaria.

Por otro lado aparece el 31% (346 personas) que creen que la Federación de Peñas está preparada para la realización de este plan, y opinan lo contrario un 18,3% (204 personas).

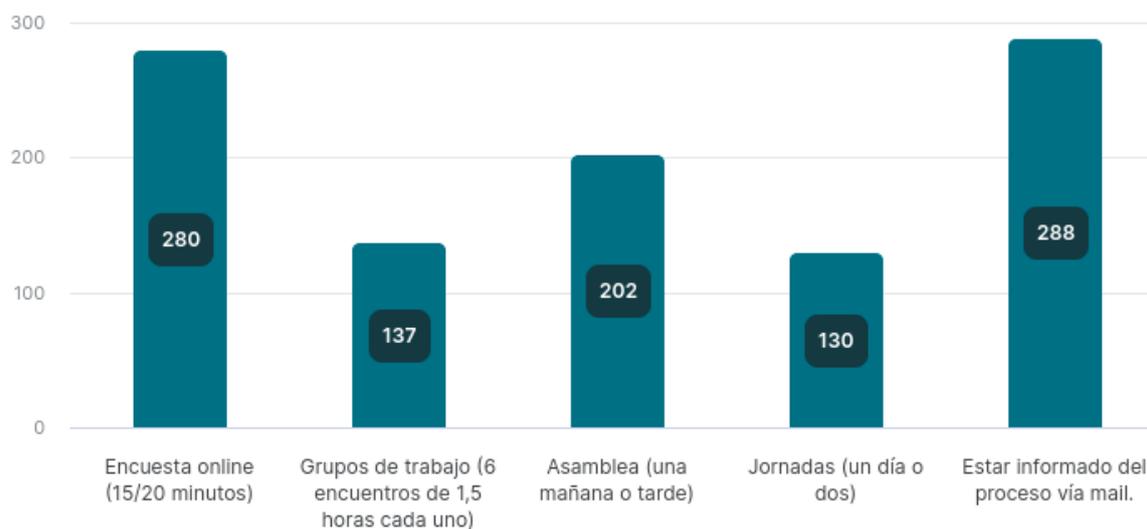


4.9.2. Proceso de cambio organizacional.

Existe un 27% (304 personas encuestadas) dispuestas a implicarse en la elaboración de un Plan Estratégico, frente a un 73% aproximadamente (813 personas socias) que no están dispuestas a implicarse.

Entre los/as participantes que participarían en su elaboración, existe un interés mayoritario en estar informados/as del proceso de reflexión estratégica, un 92% (288 personas), frente a un 8% (22 personas) que no estarían interesadas.

Respecto al formato de participación a utilizar en el proceso, la gran mayoría estaría dispuesta a hacerlo utilizando una herramienta online como es la encuesta online, un 90% (280 personas), seguida de modelos de participación exclusivamente presencial como son la asamblea un 65% (137 personas), o grupos de trabajo un 44% (202 personas) o el formato de jornadas con un 42% (130 personas)



Las personas participantes tanto en las entrevistas individuales y grupales, y la jornada de contraste, consideran que es un buen momento para posibilitar procesos de mejora y cambio en la Federación de Peñas, aunque manifiestan que este es complejo, ya que se percibe la actual estructura y gobernanza de la Federación como una vulnerabilidad a la hora de posibilitar un cambio organizacional.

4.9.2.1. Nudos para el cambio.

Los/as participantes reconocen la complejidad que entraña generar procesos de cambio en la Federación de Peñas, y aparecen diferentes “nudos” que están interrelacionados y habría que ir abordando de forma simultánea.

En las entrevistas grupales e individuales se recogieron aquellos aspectos de la Federación que necesitaban un cambio, y con los que las personas participantes mostraban más dudas o percibían como más complejos. La síntesis de todas ellas se puede agrupar en:

1. Nudos en la dimensión procesual
 - La complejidad del proceso, las inercias y la resistencia al cambio.

- La necesidad de contar con el apoyo externo de profesionales para realizar el proceso.
 - La necesidad de realizar un proceso que no sea muy laborioso, que sea efectivo y rápido en el tiempo.
 - Realizar un “Plan” poco realista que no se cumpla.
2. Nudos en la dimensión organizacional
- No están claros cuales son las finalidades y los propósitos (misión, visión, objetivos) de la Federación.
 - La lenta capacidad de reacción y adaptación de la Federación y las Peñas
 - La resistencia al cambio y la dificultad para innovar.
 - La sobrecarga de tareas en las mismas personas y/o Peñas.
 - La falta de participación, motivación e implicación en el proceso.
 - La complejidad en la toma de decisiones y acuerdos, debido a la gran diversidad de opiniones de los/as socios/as.
3. Nudos en la dimensión relacional:
- Las diferencias entre las Peñas.
 - Los conflictos y dificultades internas vinculadas a la política.
 - La posible interferencia de instituciones, partidos u otros grupos con intereses.
 - La falta de confianza en las posibilidades de la Federación

5. Conclusiones.

Diagnóstico. Reflexión estratégica. Federación de Peñas 2022/2027.

5.1. Introducción a las conclusiones.

Esta investigación ha pretendido detectar algunas de las necesidades y retos que serían necesarios abordar y superar a la hora de diseñar y poner en marcha una estrategia que fortalezca el desarrollo de la Federación de Peñas de Pamplona.

El estudio ha analizado la percepción de socios/as de las 16 Peñas de Pamplona, sobre diferentes aspectos clave internos y externos a la Federación, permitiendo identificar elementos estratégicos que faciliten procesos de mejora y cambio en la Federación de Peñas. Las ocho dimensiones sobre las que se han investigado son:

1. La evolución de la Federación.
2. La identidad y valores.
3. La organización y estructura.
4. Los recursos y capacidades.
5. Los grupos de interés internos.
6. El clima y la cohesión
7. Los grupos de interés externos.
8. La capacidad de cambio organizacional.

5.2. Principales retos para la Federación de Peñas.

Los principales retos detectados en el diagnóstico y que se deberán abordar en el Plan Estratégico son:

1. Principales retos relacionados con la evolución de la Federación de Peñas.

- Implementar una estrategia para adaptar la Federación de Peñas al contexto actual, poniendo en relación la Federación y Las Peñas, con la situación social y cultural de la ciudad.
- Impulsar la reflexión y el cambio sobre el modelo de fiestas populares en Pamplona junto a otros agentes y entidades de la ciudad.

2. Principales retos relacionados con la identidad y valores de la Federación de Peñas.

- Revisar, actualizar y fortalecer la esencia de la Federación (identidad, valores, misión, visión) definiendo el relato de la Federación de Peñas (quiénes somos, qué retos tenemos, qué hacemos, cómo lo hacemos, etc.) para incorporarlo en el desarrollo de todas las actuaciones que se lleven a cabo.
- Impulsar y/o apoyar desde la Federación procesos que faciliten la igualdad entre mujeres y hombres en las Peñas.
- Desarrollar una estrategia para la transmisión de la esencia, identidad y valores de la Federación de Peñas y de las Peñas hacia el interior (socios/as de las Peñas) y hacia el exterior de Federación.
- Reforzar la identificación, implicación y compromiso de los/as socios/as de las Peñas con la Federación de Peñas.

3. Principales retos relacionados con la organización y estructura de la Federación de Peñas.

- Diseñar e implementar un plan de comunicación en la Federación de Peñas, que desarrolle nuevas estrategias comunicativas (online y offline) ajustadas a las diferentes necesidades que se generan en las Peñas.
- Comunicar tanto a hacia dentro, hacia las Peñas, como hacia fuera de Federación, desarrollando un relato propio sobre la Federación de Peñas.
- Desarrollar herramientas y metodologías de participación presencial y on-line que permita el desarrollo de espacios y dinámicas de trabajo semipresenciales.
- Estructurar la organización de la Federación de Peñas para poder generar un sistema de participación y toma de decisiones más eficaz.
- Mejorar la comunicación y transparencia sobre la evolución de la Federación de Peñas y la trazabilidad en la toma de decisiones.

4. Principales retos relacionados con los recursos y capacidades de Federación de Peñas.

- Identificar y poner en valor los recursos y capitales de la Federación de Peñas, para poder relacionar, combinar y/o intercambiar unos con otros dando respuesta a las necesidades de La Federación de Peñas.
- Potenciar la implicación y la capacidad colaborativa en la Federación de Peñas a la hora de potenciar sus diferentes capitales, mediante la mejora de su estructura, sus canales de comunicación, su participación y su gobernanza.
- Desarrollar las capacidades de la Federación de Peñas en la respuesta a sus objetivos y a líneas estratégicas del Plan.

5. Principales retos relacionados con los grupos de interés internos a la Federación de Peñas.

- Aumentar y mejorar la información sobre la Federación entre los/as socios/as, sobre todo en su incorporación a las diferentes Peñas.
- Potenciar la participación de los/as socios/as y las Peñas en la Federación.
- Favorecer la entrada de socias en las Peñas.
- Apoyar y desarrollar proyectos de colaboración entre las Peñas.

6. Clima y cohesión.

- Mediar y gestionar los conflictos y tensiones históricas de la Federación de Peñas que aún se arrastran y están latentes en la actualidad.
- Potenciar los espacios de encuentro entre socios/as y Peñas.

7. Grupos de interés externos.

- Promocionar externamente a la Federación de Peñas para que sea una entidad referente en Pamplona/Iruña y Navarra.
- Desarrollar la red de relaciones de la Federación de Peñas dentro del sector social e institucional, no solo a nivel local también traspasando a la propia ciudad.



8. Principales retos relacionados con el cambio organizacional.

- Diseñar y desarrollar el Plan estratégico de la Federación de Peñas 2022/2027, realizando un seguimiento y ajuste anual.
- Dotar el Plan Estratégico de un marco de coordinación, que forme parte de la estructura de comunicación, participación y toma de decisiones de la Federación de Peñas.
- Articular el Plan Estratégico en ciclos de análisis y planificación, innovación, implementación y seguimiento de actuaciones.

6. Anexos.

Diagnóstico. Reflexión estratégica. Federación de Peñas 2022/2027.

6.1. Guion cuestionario socios/as de las Peñas de Pamplona/Iruña.

1. Datos de la persona encuestada

1. Género

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Hombre
- Mujer
- No binario

2. Edad

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- 18-25 años
- 26-30 años
- 31-35 años
- 36-40 años
- 41-45 años
- 46-50 años
- 51-55 años
- 56-60 años
- 61-65 años
- 66 o más

3. Nombre de la Peña a la que perteneces

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- 7 de Julio San Fermín
- Alegría de Iruña
- Aldapa
- Anaitasuna
- Armonía Txantreana
- El Bullicio Pamplonés / Iruñeko Algara
- El Charco
- Irrintzi
- La Jarana
- La Única
- Los de Bronce
- Muthiko Alaiak
- San Juan / Donibane
- San Jorge / Sanduzelai
- Oberena
- Rotxapea

4. ¿Desde cuándo conoces FEDERACIÓN DE PEÑAS?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- No la conozco
- 0-1 años
- 2-3 años
- 4-5 años
- 6-10 años
- 11 o más

5. Aparte de tu condición de socio/a ¿participas actualmente o has participado anteriormente en ... ?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta en cada fila

- Junta directiva
- Comisiones (fuera de la junta)
- Federación de Peñas
- Otra ...

2. Identidad y percepción de la PEÑAS de Pamplona

6. ¿Cuál dirías que es la finalidad de las Peñas de Pamplona?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una o más respuestas

- Un espacio de encuentro para juntarse con tu cuadrilla y con más cuadrillas.
- Un espacio desde donde participar en los Sanfermines (hacer un tipo de fiesta más popular)
- Un espacio desde donde participar en otras fiestas o actividades (por ejemplo las de los barrios)
- Un espacio desde donde desarrollar un enfoque cultural
- Un espacio desde donde desarrollar un enfoque social
- Otra

7. Incluye otras finalidades si crees que no están recogidas en la pregunta anterior.

Instrucciones de pregunta: Abierta

8. Señala alguna Fortaleza de FEDERACIÓN DE PEÑAS actualmente.

Instrucciones de pregunta: Seleccione una o más respuestas

- Gran implicación de las personas que están desde txikis en las peñas
- Ser un espacio intergeneracional
- Generan convivencia entre personas muy diversas
- Cupo de personas socias en las peñas está cubierto
- No hay problemas de financiación
- Tienen una finalidad social
- Tienen una finalidad cultural
- La implicación en el barrio
- La implicación en la ciudad
- Otra

9. Señala alguna Debilidad de las PEÑAS actualmente.

Instrucciones de pregunta: Seleccione una o más respuestas

- Falta de implicación de las personas socias en actividades y trabajos.
- Falta de actividades nuevas, se repiten anualmente las mismas.
- Falta de implicación en temas de carácter cultural.

- Falta de implicación en temas de carácter social
- Mucha dificultad para conformar las juntas
- Poca gente involucrada para sacar adelante los trabajos de la peña
- Comportamientos incívicos dentro de la peña.
- Otra

10. Señala alguno de los retos más importantes que pueden tener las PEÑAS a futuro.

Instrucciones de pregunta: Seleccione una o más respuestas

- Conseguir una mayor implicación de las personas socias.
- Promocionar actividades culturales
- Promocionar actividades sociales
- Desarrollar la espontaneidad dentro de las peñas, no caer en la rutina.
- Desarrollar en San Fermín un modelo de fiesta popular.
- Implicarse con otras entidades afines de Pamplona y de sus barrios.
- Otra

11. ¿Hacia dónde te gustaría que se dirigiera tu peña en un futuro cercano?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta.

- Ser una asociación cada vez más parecida a una sociedad gastronómica
- Ser una asociación cada vez más implicada social y culturalmente
- Las dos opciones
- Ns/Nc

12. ¿Se relaciona tu Peña con otras Peñas que pertenecen a FEDERACIÓN DE PEÑAS?

Instrucciones de la pregunta: seleccione una respuesta. En caso No ... se salta una pregunta.

- Sí
- No

13. Indica con cuáles.

Instrucciones de pregunta: Seleccione una o más respuestas

- 7 de Julio San Fermín
- Alegría de Iruña
- Aldapa
- Anaitasuna
- Armonía Txantreana
- El Bullicio Pamplonés / Iruñeko Algara
- El Charco
- Irrintzi
- La Jarana
- La Única
- Los de Bronce
- Muthiko Alaiak
- San Juan / Donibane
- San Jorge / Sanduzelai
- Oberena
- Rotxapea

14. ¿De qué manera tu Peña se relaciona con otras Peñas de FEDERACIÓN DE

PEÑAS?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una o más respuestas

- Llevamos a cabo actividades y proyectos conjuntos
- En actividades puntuales de FEDERACIÓN DE PEÑAS
- En actividades puntuales de las Peñas
- En las reuniones que desarrolla FEDERACIÓN DE PEÑAS
- Anualmente en la asamblea de FEDERACIÓN DE PEÑAS
- Otras:
- Ns/Nc

3. Identidad y percepción de FEDERACIÓN DE PEÑAS

15. ¿Cuál dirías que es la finalidad de FEDERACIÓN DE PEÑAS?

Instrucciones de pregunta: Cambiar el orden de acuerdo a su preferencia: 1 más importante, último menos importante)

- Unir a las peñas aun siendo diferentes
- Fortalecer las peñas
- Conseguir que las peñas tomen decisiones conjuntas
- Aportar visibilidad a las peñas
- Representar al conjunto de las peñas frente a entidades públicas.
- Representar al conjunto de las peñas frente a entidades sociales.
- Trabajar sobre temas de San Fermín
- Desarrollar un modelo de fiesta popular
- Trabajar sobre temas culturales
- Trabajar sobre temas sociales
- Otra.

16. Incluye otras finalidades si crees que no están recogidas en la pregunta anterior.

Instrucciones de pregunta: Abierta

17. Señala alguna Fortaleza de FEDERACIÓN DE PEÑAS actualmente.

Instrucciones de pregunta: Seleccione una o más respuestas

- Une peñas muy diversas.
- Da fuerza al conjunto de las peñas
- Aporta visibilidad a las peñas.
- Representa a todas las peñas frente a instituciones públicas.
- Representa a todas las peñas frente a entidades sociales
- Coordina propuestas que llegan de otras entidades
- Otra

18. Señala alguna Debilidad de la FEDERACIÓN DE PEÑAS actualmente.

Instrucciones de pregunta: Seleccione una o más respuestas

- Poca implicación, refleja la desmovilización en las peñas
- Objetivos poco claros
- Funciona haciendo lo de siempre
- Poco ágil en la toma de decisiones
- Falta de interés de las personas socias de peñas por Federación
- Falta de relevo generacional
- Cierta identificación con algunas tendencias políticas
- Otra.

19. Señala alguno de los retos que puede tener FEDERACIÓN DE PEÑAS a futuro.

Instrucciones de pregunta: Seleccione una o más respuestas

- Mejorar la unión entre peñas
- Mayor implicación de carácter social.
- Mayor implicación de carácter cultural
- Debatir sobre un modelo de fiesta popular
- Debatir sobre los toros en San Fermín
- Trabajar sobre un modelo de fiestas más igualitarias
- Mayor presencia y visibilidad en la Mesa de San Fermín
- Mayor presencia y visibilidad en otros espacios culturales
- Mayor presencia y visibilidad en otros espacios sociales
- Mejorar la participación y la toma de decisiones en Federación de Peñas.
- Otra

3. Participación en FEDERACIÓN DE PEÑAS

20. ¿Cuál es el grado de conocimiento que tienen las personas socias de tu Peña de FEDERACIÓN DE PEÑAS y de las acciones que realiza?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Muy alto
- Alto
- Bajo
- Muy bajo
- Ns/Nc

21. ¿Cómo definirías el grado de participación de tu Peña en FEDERACIÓN DE PEÑAS?

Instrucciones de pregunta: Elección múltiple en un cuadro (Muy alta, Alta, Baja, Muy baja)

- En las reuniones
- En actividades
- Temas de Federación que se ven en asamblea de tú Peña
- Comunicación de actividades

22. En cuanto a la participación y compromiso de tu Peña en FEDERACIÓN, dirías que en estos años ha...

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Aumentado considerablemente
- Aumentado.
- Se ha mantenido
- Disminuido
- Disminuido considerablemente
- Ns/Nc

23. ¿Cuál es tu grado de satisfacción sobre la participación de tu Peña en FEDERACIÓN DE PEÑAS?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Muy alto

- Alto
- Bajo
- Muy bajo
- Ns/Nc

24. ¿Por qué? Explícanos algún motivo.

Instrucciones de pregunta: Abierta

25. ¿Sabes de qué forma se toman las decisiones importantes en FEDERACIÓN DE PEÑAS?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Sí
- No
- Ns/Nc

26. ¿Cómo de democrático consideras que es la toma de decisiones en FEDERACIÓN DE PEÑAS?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Muy alto
- Alto
- Bajo
- Muy bajo
- Ns/Nc

27. ¿Por qué? Explícanos algún motivo.

Instrucciones de pregunta: Abierta

28. ¿Crees que es ágil la toma de decisiones sobre temas importantes en FEDERACIÓN DE PEÑAS?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Muy ágil
- Bastante ágil
- Poco ágil
- Nada ágil
- Ns/Nc

29. ¿Qué mecanismos de comunicación te parecen más eficaces para que las personas socias de las peñas accedan a conocer qué es lo que desarrolla FEDERACIÓN DE PEÑAS?

Instrucciones de pregunta: Siendo 1 muy poco, 2 poco afín, 3 suficientemente afín, 4

bastante afín y 5 totalmente afín.

- Paneles en las Peñas
- Correo postal
- Mensajería: SMS, whatsapp, telegram, otros.
- Email
- Boletín o revista impresa
- Boletín o revista digital
- Web y/o plataforma online de participación
- Redes Sociales

30. ¿Qué mecanismos de participación te parecen más eficaces para que las personas socias de las peñas accedan a temas tratados por FEDERACIÓN DE PEÑAS?

Instrucciones de pregunta: Siendo 1 muy poco, 2 poco afín, 3 suficientemente afín, 4 bastante afín y 5 totalmente afín.

- Estaría dispuesto/a a participar de forma presencial
- Participación online o telemática (puntual)
- Encuesta o cuestionario (15 minutos)
- Asambleas generales (una mañana o tarde)
- Jornadas y encuentros (un día o dos)
- Comisiones o grupos de trabajo (quincenal)
- Grupo motor del Plan Estratégico (quincenal)
- Plataforma online de participación

4. Contexto Social

31. ¿Cuáles de estas entidades u organizaciones son más o menos afines a Federación de Peñas?

Instrucciones de pregunta: Siendo 1 muy poco, 2 poco afín, 3 suficientemente afín, 4 bastante afín y 5 totalmente afín.

- Ayuntamiento de Pamplona
- Gobierno de Navarra
- Medios de comunicación.
- Meca (Casa de la Misericordia)
- Movimientos sociales (SF78, movimientos feministas, ...)
- Colectivos vecinales en los barrios
- Partidos políticos
- Hostelería y otros agentes económicos

5. Proceso de elaboración del Plan Estratégico para la FEDERACIÓN DE PEÑAS

32. ¿Está preparada la Federación de Peñas para realizar un Plan Estratégico?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Si
- No
- Depende (especificar)

33. ¿Qué dificultades o problemas crees que pueden aparecer al poner en marcha un Plan Estratégico?

Instrucciones de pregunta: Pregunta abierta

34. ¿Estás interesado/a en participar en la elaboración del Plan Estratégico de FEDERACIÓN DE PEÑAS?

Instrucciones de pregunta: Seleccione una respuesta

- Si
- No
- Depende (especificar)

35. ¿De qué manera estarías dispuesto/a a participar en el Plan Estratégico de Federación de Peñas?

Instrucciones de pregunta: Graduar las respuestas

- Encuesta online (15/20 minutos)
- Grupos de trabajo (6 encuentros de 1,5 horas cada uno)
- Asamblea (una mañana o tarde)
- Jornadas (un día o dos)
- Estar informado del proceso vía mail.
- Otra

36. Déjanos tu mail para poder contactar contigo y así puedas participar en el proceso.

