

ETORKIZUNA ERAIKIZ THINK TANK

ETORKIZUNeko LANARI BURUZKO
EZTABAIDA TALDEA

IKERKETA EGUNKARIA 1 ZK.

1. ZIKLOA (2020-2021)

Etorkizuna Eraikiz Think Tankeko ikerketa egunkarien helburua da think tank honen ikerketa sustatzea, ikertzaileei prozesua ulertzeko baliabideak eskainiz. Horretarako, Think Tankaren ibilbidearen mugarri nagusiak azaltzen dituzte, sortu diren gainerako dokumentuekin loturak ezarriz. Gainera, ikerketarako interesgarriak izan daitezkeen eta beste dokumentuetan agertzen ez diren edukiak aurkezten dituzte. Think Tankaren diseinuan eta kudeaketan lan egiten duten pertsonen lana jasotzen dute nagusiki, eta Think Tankaren oinarri metodologikoak ikertzen lagun dezakete.

Edukia

Sarrera	2
Think Tankaren esparru metodologikoa: lurralde garapenerako ekintza-ikerketak	2
Eztabaida taldeak abian jartzeko oinarriak ezartzea (2020ko urtarrila-maiatza)	4
Etorkizuneko lanaren inguruko eztabaida taldea. I. zikloa	5
2020ko ekaina-iraila Prozesuaren oinarriak, arazoa eta eztabaidaren ardatzak eta agenda ezarriz	6
2020.06.18 Taldearentzako lan proposamena eta eztabaidarako lehentasunen definizio bateratua	6
Bileraren ondoren: lehentasun teorikoak eta sentituak sistematizatzea	7
2020.09.17 Elkarrekin definitzea eztabaidatzeko eta proposatzeko erronka eta ardatzak, eztabaida eta esperimentazioa bateratzeko	7
Bileraren ondoren: arazoa, eta zer eta nola definitzeko proposamena	9
2020ko urria – 2021eko martxoa: proiektu esperimentalaren ardatzei buruzko eztabaida eta oinarriak ezartzea	10
2020.10.15 Joera handiak: digitalizazioak nola eragiten duen etorkizuneko lanean eta nola txertatu proiektu esperimentalean	10
Bileraren ondoren: digitalizazioari buruzko gogoetak proiektu esperimentalerako	11
2020.11.19 Adibide praktikoa batetik ikasten: proiektu esperimentalak izan beharko lituzkeen ezaugarriak	11
Bileraren ondoren: proiektuaren bideragarritasunerako ezaugarriak	12
2020.12.17 Gobernuek etorkizuneko lanean duten rola ulertzea (pertsonek erdigunean jarrita) eta GFAk proiektu esperimentalean duten rola definitzea	13
Bileraren ondoren: Aldundiaren rolen sintesia proiektu esperimentalean	14
2021eko urtarrila – 2021eko apirila. Proiektu esperimentalaren definizioa eta kontrastea eta lehen zikloaren itxiera	15
2021.02.18. Proiektu esperimentalaren oinarriak eta ikuspegia kontrastatzea: proiektuaren esparrua ezartzea	15
Bileraren ondoren: proiektuaren esparru adostua eta ekarpenen laburpena	16
2021.03.18 Ikasten duen enpresa eta lurraldea: proiektu esperimentalaren lurralde dimentsioa sustatzeko eragileak eta mekanismoak definituz	17
Bileraren ondoren: eragileen eta mekanismoen proposamena proiektu esperimentalerako	19
2020.04.15 Lehen zikloa ixtea: Proiektu esperimentalaren aurkezpena eta eztabaida eta Think Tankaren ebaluazioa	19

Sarrera

Etorkizuna Eraikiz Think Tanka Gipuzkoako Foru Aldundiaren Etorkizuna Eraikiz ekimenaren barruko gune bat da, eta ezagutza batera sortzeko gune bat, Gipuzkoaren erronka handiez jabetzeko, haiek ulertzeko eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren politikari lotutako ekosistemak hobetzeko prozesuak definitzeko aukera ematen duena, erronka horiei lankidetzazko gobernantzaren filosofiatik heltzeko.

Think Tanken garatzen den ezagutzaren gardentasuna eta hedapena eta jardueraren ikaskuntza sustatzeko, ekimen honek ahalegin handia egiten du ikus-entzunezko materiala eta dokumentuak sortzeko, eta horien bitartez jakin daiteke nola ari den garatzen prozesua eta prozesu horren ikaskuntza, emaitza eta inpaktu nagusiak. Material hori etengabe eguneratzen da, eta eskuragarri dago Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren webgunean. Bertan, honako hauek aurki daitezke: Think Tankeko eztabaida taldeetako partaideen zerrenda, eztabaida taldeen hileko bileren memoriak, eztabaida taldeetako adituen hitzaldiak, adituen gogoetak laburbiltzen dituzten lan dokumentuak eta gaian adituak direnek egindako txostenak, hausnarketarako tresna gisa erabili direnak, eta eztabaida taldeek egindako txostenak, ikaskuntzak jasotzen dituztenak.

Gainera, Think Tanka egituratuta dagoen eztabaida taldeen bileren eta lan dokumentuen memorien osagarri gisa, ikerketa egunkariak garatzen dira. Horiek ere web orrian daude, eta Think Tank honen ikerketa sustatzea dute helburu, ikertzaileei prozesua ulertzeko baliabideak eskainiz. Horretarako, Think Tankaren ibilbidearen mugarri nagusiak azaltzen dituzte, sortu diren gainerako dokumentuekin loturak ezarriz. Gainera, ikerketarako interesgarriak izan daitezkeen eta beste dokumentuetan agertzen ez diren edukiak aurkezten dituzte. Think Tankaren diseinuan eta kudeaketan lan egiten duten pertsonen lana jasotzen dute nagusiki, eta Think Tankaren oinarri metodologikoak ikertzen lagun dezakete.

Dokumentu hau "Etorkizuneko lana" eztabaida taldeak lehen eztabaida zikloan, 2020ko ekainetik 2021eko ekainera bitartean, egindako ikerketa egunkaria da, eta xehetasunez deskribatzen du aldi horretan jarraitutako prozesua. Era beran, sarrera bat du, 2020ko urtarriletik maiatzera bitartean egindako lana azaltzen duena. Bertan, lau eztabaida taldeak abiarazteko oinarriak ezarri ziren, besteak beste, Etorkizuneko lanari buruzkoa.

Think Tankaren esparru metodologikoa: lurralde garapenerako ekintza-ikerketa.

Think Tankaren diseinuaren oinarriak jasotzen dituen #0 ikerketa egunkarian deskribatzen den bezala, Think Tankak gidari duen esparru metodologikoa lurralde garapenerako ekintza-ikerketa da¹, ekintza-ikerketarako hurbilketa zehatza. Hona hemen esparruaren ezaugarri nagusiak, Think Tankaren diseinuaren oinarrietan jaso zen bezala, Think Tankaren eta eztabaida taldeen lana garatzeko esparrua ezartzeko.

Lurralde garapenerako ekintza-ikerketa eraldaketarako estrategia gisa definitzen da, eta honako ezaugarri hauek ditu:

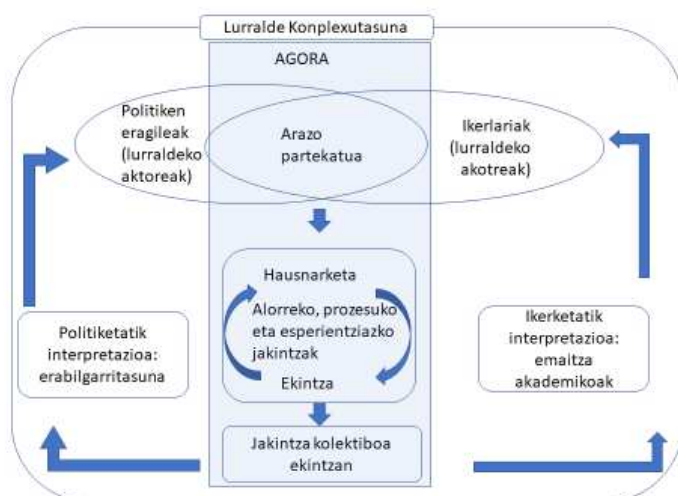
¹Ekintza-ikerketaren hurbilketa hori hainbat lan akademikotan garatu da, baina, batez ere, honako hauetan: Karslen eta Larrea, 2014. Territorial Development and Action Research. Innovation through dialogue. Farnham: Gower; eta Larrea (ed.), 2020. Roots and Wings of Action Research for Territorial Development

- a) Honako oinarri hauek ditu IADTek: Norwegian garatutako demokrazia industrial, Paulo Freireren lana, AR+ sarean garatutako eraldaketarako ekintza-ikerketa eta politiken azterketatik abiatuta ikerketarako egindako ekarpenak. Datozen urteetan, oinarri hori zabaldu egingo da Think Tankaren beharren arabera.
- b) Euskal Autonomia Erkidegoan (eta, bereziki, Gipuzkoan, Gipuzkoako Foru Aldundiaren eskutik) landutako prozesu esperimentaletan garatu da. Horretarako, aurreko puntuan aipatutako eragin teorikoak tokiko ezaugarrietara egokitu dira.
- c) Baterako sorkuntza prozesuen bitartez garatzen da, ikertzaileen eta politikariduradunen arteko elkarrizketa prozesuetan.
- d) Prozesu horien oinarria eragile bideratzaileen lana da. Horien artean daude arduradun politiko bideratzaileak eta ikertzaile bideratzaileak.
- e) Bideratze prozesuen barruan, konplexutasunaren, gatazken zehaztapenaren, ikuspegi partekatuen eraikuntzaren, ikaskuntzaren, negoziazioaren eta eztabaida ideologikoaren inguruko lana garatzen da. Horren guztiaren helburua da ekintza eraldatzea.
- f) Aurreko puntu guztiak praktikan nola gauzatu diren jakiteko, badira zenbait lan eta dokumentu, kontzeptu horiek prozesu zehaztuetan nola garatu diren jasotzen dutenak.

Think Tankaren prozesuen metodologia

LGEIren oinarri dira elkarrekin sortzeko prozesuak. Prozesu horien izaera 1. irudian jasotzen da.

1. Irudia: Ekintza-ikerketaren lurralde garapenerako baterako sortze eredua



Iturria: Karlsen eta Larrea, 2014².

Eredu horren arabera, prozesuak urrats jakin batzuk izango ditu:

- *Lehen urratsa*. Prozesuan parte hartuko duten eragile politikoaren eta ikertzaileen arteko elkarrizketa gunea irekitzea.
- *Bigarren urratsa*. Arazo partekatua definitzea. Arazo hori prozesuaren hasierarako zehaztuta egon daiteke prozesua egitea erabaki dutenen aldetik, baina garrantzitsua da prozesuan parte hartzen duten eragile guztien artean arazoa berriro aztertzea, eta

²Karlsen, J. eta Larrea, M. (2014). Territorial Development and Action Research. Innovation through dialogue. Farnham: Gower.

ziurtatzea parte hartzen duten guztientzat esanguratsua dela eta arazo hori konpontzeko lankidetzarako borondatea dagoela.

- *Hirugarren urratsa.* Lurralde konplexutasuna azaleratzea eta horren narratiba partekatua eraikitzea. Prozesu batean lurralde konplexutasuna egongo da, baldin eta arazoaren eremuan autonomoak diren baina elkarri eragiten dioten eragileak badaude (elkarren mendekoak dira). Konplexutasun egoeretan, eragile horiek ikuspegi desberdinak izan ditzakete arazoari eta konponbide posibleei buruz, baina bakar batek ere ez dauka gainerakoek zer egin behar duten erabakitzekeo hierarkia. Lurralde garapeneko eta, ondorioz, politiken garapeneko prozesu gehienak konplexuak izaten dira, eta ekosistemako eragile ezberdinen parte hartzea eskatzen dute.
- *Laugarren urratsa.* Arazoaren interpretazio desberdinak ulertzea, ikuspegi partekatua garatzea eta erreflexua sustatzea une bakoitzean egin daitezkeen ekintzetan adostasun nahikoak eraikitzekeo.
- *Bosgarren urratsa.* Erabakiak hartzeko hausnarketan landutako gaietan negoziazio prozesuak garatzea, eta erabakiak hartzea.
- *Seigarren urratsa.* Erabakiak ekintzara eramatea. Ondoren, ekintzaren inguruko hausnarketa prozesu bat landuko da, ikusteko garatutako ekintzak zer neurritan konpondu duen arazoa, eta adosteko zein den agertoki berrian landu nahi den arazoa.

Eztabaida taldeak abian jartzeko oinarriak ezartzea (2020ko urtarrila-maiatza)

2019ko iraila-abendua aldian, Think Tankaren oinarriak ezarri ziren (Think Tankeko prozesuen filosofia, misioa, gobernantza, esparru metodologikoa eta Think Tankeko prozesuen metodologia eta ezagutza motak sortzeko eta erabiltzeko estrategiak), lehenengo ikerketa egunkariak deskribatzen duen bezala.

Eztabaidaren oinarriak ezarri ondoren, 2020ko urtarrila eta maiatza bitartean:

- Lehenetsuneko lau eremu definitu ziren Think Tankeko ezagutza batera sortzeko prozesuen jarduerari ekiteko, eta horretarako, lau eztabaida talde sortu ziren: 1) Kultura politiko berria eta lankidetzazko gobernantza (ezagutza elkarrekin sortzeko gainerako prozesu guztiak zeharka aberastu behar dituen); 2) Etorbizuneko ongizate sistema; 3) Etorbizuneko lana; 4) Berreskuratze berdea.
- Think Tankeko jarduera gidatzeko taldeak eratu ziren, lidergo politikoko talde bat eta koordinazioa sustatzeko talde bat, biak ala biak arduradun politikoek eta Think Tankeko ikertzaile nagusiak osatutakoak. Gainera, Foru Aldundian proiektuaren Idazkaritza Teknikoa eratu zen.
- Aurreko fasean ezarritako printzipioetan oinarrituta, talde horiek Think Tankeko eztabaida talde guztien alderdi komunak eta horietako bakoitzaren alderdi bereziak definitu zituzten:
 - Eztabaida taldeen lan dinamika orokorra:
 - o Urtebeteko zikloak hileroko bilerekin. Talde guztiek urtebeteko hasierako ziklo bat izango zuten, hileroko bi orduko bilerak eginez;
 - o Bilera horietan hausnarketako talde dinamikak eta gonbidatutako adituen txostenak konbinatuko ziren (ezagutza mota desberdinak integratzeko)
 - o Bileren ondoren, parte hartzaileei bileraren ebaluazioa egiteko eskatuko zitzaizkien, prozesuaren etengabeko ebaluazioa eta eraikuntza sustatzeko

- Talde bakoitzaren ebaluazioa egingo zen eztabaidaren lehen zikloa amaitzean, taldeen jarraitutasuna baloratzeko eta bigarren zikloa egokitzeko, halakorik balego.
- Prozesuaren dokumentuak. Think Tankaren jardueraren barneko eta kanpoko ikerketa eta gardentasuna sustatzeko, erabaki zen hainbat dokumentu mota egingo zirela, eta webgunean jarriko zirela eskuragarri. Horretarako, liburutegi bat prestatuko zen, informazio hau barne dela: (<https://www.gipuzkoa.eus/es/web/etorkizunaeraikiz/escuchar/think-tank>),
 - Eztabaida taldeen hileko bileren memoriak
 - Parte-hartzaileen gogoetak laburbiltzen dituzten lan dokumentuak
 - Parte-hartzaileek sortutako dokumentuak, komunikaziora bideratuak
 - Argitalpen akademikoetan erabil daitezkeen eztabaida prozesuari buruzko ebidentziak biltzen dituen ikerketa-egunkaria
 - Parte-hartzaileen zerrenda.
 - Gaian adituak direnek egindako txostenak eta liburuak, hausnarketarako tresna gisa erabili direnak.
- Eztabaida taldeen arduradunak, parte-hartzaileak eta helburu zehatzak definitzea. Eztabaida talde bakoitzerako, taldeen ardura duen departamentu bakoitzak honako datu hauek zehaztu eta ezarri zituen:
 - talde bakoitzera gonbidatuko zituzten pertsonen zerrenda (ekosistemako eragile garrantzitsuak).
 - taldearen helburu zehatza eta landu beharreko foku tematikoak.
 - Prozesua errazteko lantaldea eta dinamika, taldeak bideratzeaz arduratzen zen taldeko kide bakoitzaren zeregin eta erantzukizunak zehaztuta. Think Tankeko ikertzaile nagusia arduratuko zen talde guztiak orokorrean bideratzeaz eta bi talde (Kultura politiko berria eta Etorbizuneko lana) berriaz bideratzeaz, eta beste bi taldeak (Berreskuratzeko berdea eta Ongizate egoeraren etorkizunak) departamentu arduradunekin lan egiten duten bideratzaile banak bideratuko zituzten.

Etorkizuneko lanaren inguruko eztabaida taldea. I. zikloa

Think Tanka 2020an osatu zuten lau eztabaida taldeetako bat Etorkizuneko lanari buruzko Taldea da. #0 lan dokumentuan jasotako talde honentzako proposamenak deskribatzen duen bezala (aurrerago zehaztuko da), eztabaida talde honen helburua zen «Gipuzkoako Foru Aldundiak etorkizuneko lanari ekiteko esperimentazioa ardaztu beharko lukeen ildoak lehenestea».

Eztabaida prozesua 25 pertsonako talde batekin hasi zen, guztiak ere lehiakortasunaren eta etorkizuneko lanaren esparruan lurraldearen ekosistema ordezkatzen duten erakundeetakoak, hau da, enpresetako ordezkariek; bitarteko erakundeak, hala nola enpresa elkarteak, merkataritza ganbera, eskualde garapenerako agentziak edo lanbide heziketako zentroetako ordezkariek; unibertsitateak, ezagutza sistemako erakunde direnez gero; eta Ekonomia Sustapenerako, Turismoko eta Landa Inguruko Departamentuko eta Gipuzkoako Foru Aldundiko Diputatuaren Kabineteko arduradunak (parte-hartzaileen zerrenda Etorkizuna Eraikiz

webguneko taldearen liburutegi birtualean dago
<https://www.gipuzkoa.eus/es/web/etorkizunaeraikiz/-/el-trabajo-del-futuro>)).

Think Tankeko talde arduraduna honela dago osatuta: Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Ingurunekeo diputatua da taldeko arduradun nagusia eta, 2021eko otsailaz geroztik, Proiektu Estrategikoetako zuzendaria, arduradun operatiboa eta bideratzailea. Taldea departamentuko ordezkariak eta Think Tankaren prozesu orokorra errazten duen ikertzaileak gidatzen dute, eta azken horrek, gainera, prozesuaren lan dokumentuak prestatzen ditu. Bideratzaile taldeko pertsona batek egiten ditu bileren memoriak (kideen parte hartzeak ez dira izen-abizenekin jasotzen, kodeen bidez baizik, taldeak lehenengo bileran adostutako moduan). Idazkaritza Teknikoak itzuli eta webgunean ostatatzen ditu, eta, gainera, bera arduratzen da bilerak logistikoki prestatzeaz. Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Ingurunekeo Departamentuko pertsona bat arduratzen da bileretarako gonbidapenak eta horri lotutako dokumentazioa (memoriak, galdetegiak) taldekideei bidaltzeaz.

Talde honen lehen ziklorako (2020-2021) lan esparrua eta lan proposamena, eztabaida taldea atera aurretik definitua, aurreko atalean adierazi den bezala, *#0 lan dokumentuan* jasota dago. Dokumentu horretan sartzen dira Etorbizuna Eraikiz Think Tanka justifikatzen duen abiapuntuko diagnostikoa, eztabaida prozesurako eta ezagutza berriaren baterako sorkuntzarako esparrua, lan metodologia eta Think Tankaren barruan ezagutza batera sortzeko foku tematikoak; etorkizuneko lanari buruzko eztabaida taldearen helburua; eta 2020ko ekainetik 2021eko maiatzera bitarteko eztabaidaren lehen zikloaren egitura eta lan dinamika, bileren maiztasuna zehaztuta. Proposamen hori taldekideekin partekatu eta adostu zen taldeak 2020ko ekainaren 18an egindako lehenengo bileran.

2020ko ekaina-iraila Prozesuaren oinarriak, arazoa eta eztabaidaren ardatzak eta agenda ezarriz

Eztabaida taldea 2020ko ekainaren 18an hasi zen lanean. Lehenengo bi bileretan, 2020ko ekainean eta irailean, eztabaida prozesuaren oinarriak ezarri ziren. Prozesu horren helburua proiektu esperimenteral bat diseinatzen laguntzea zen, lanaren etorkizuneko erronkari aurre egiten laguntzeko, eta eztabaida zikloaren amaieran jarriko zen abian.

Horretarako, prozesu osoaren «joko arauak» ezarri ziren (lana nola egingo zen), landu beharreko arazoa definitu zen (etorkizuneko lantzat zer ulertzen den), bai eta arazo horri heltzeko kontuan hartu beharreko alderdi garrantzitsuak ere (eztabaida ardatzak, gero eztabaida agenda osatu zutenak), eztabaida proiektu esperimenteralaren diseinuari lotzeko prozesuaren proposamena, proiektuak jomuga izan beharko lukeen helburu orokorra eta nola garatuko zen. Hona hemen aldi horretan egindako lana xehatuta.

2020.06.18 Taldearentzako lan proposamena eta eztabaidarako lehentasunen definizio bateratua

Eztabaida taldea abiarazteko bilera ekainaren 18ean egin zen; bi orduko tailer bat izan zen. Bilera honen edukia *#1 Memorian* jasota dago. Bileran eztabaida prozesuaren dinamika eta logika ezarri ziren, baita arazoaren esparru orokorra ere, eta horri heltzeko kontuan hartu beharreko lehentasunak finkatu ziren.

Lan logika eta dinamika ezartzea: eztabaida taldearen logika, helburuak, metodologia eta funtzionamendua

Think Tankeko eta eztabaida talde horretako talde arduradunek lanerako proposamena aurkeztu zuten (zehatzago jasota dago #0 lan dokumentuan), parte-hartzaileekin partekatu zena, eta honako hau azaldu zen bertan:

- Think Tankaren beharra eta garrantzia eta Etorkizuna Eraikiz ekimenean duen rola;
- Think Tankaren etorkizuneko lanari buruzko taldearen zergatiak, eta haren osaeraren arrazoia.
- Think Tankerako proposamen metodologikoa: ekintza-ikerketa, nola landuko den eta prozesuan zer dokumentu sortuko diren (ekintza-ikerketaren proposamena laburbilduta dago #0 dokumentuan, eta zabalago, "Eraldaketarako apustu metodologikoa" izeneko dokumentuan, #1 bileraren memorian sartuta).

Lehentasunak definitzea etorkizuneko lanaren erronkari heltzeko

Heldu beharreko erronkan (etorkizuneko lana) zentratutako eztabaida hasteko, erronka edo arazoaren esparrua definitu eta eztabaida prozesuan arazoa ulertzeko eta lantzeko lehentasunezko ardatzak zehaztu ziren. Hausnarketa Aldundia+ren hausnarketatik eta Aldundiak eskatuta kanpoko adituek egindako lehentasunezko ardatzen proposamenetik abiatu zen; ondoren, prozesuari eta heldu beharreko erronkari eta horretarako gai garrantzitsuei buruzko talde gogoeta egin zen.

- *Arazoaren esparrua eta elementu garrantzitsuak, adituen arabera.* Think Tankeko arduradunak #1 lan dokumentua aurkeztu zuen. Bertan, ezartzen da landu beharreko arazoaren esparrua (lan munduaren eraldaketa, digitalizazioaren eta ekonomia berdearen ondorioz, eta horri heltzeko lurraldeko palanka propioak), eta eremuko 7 adituen ekarpenen laburpena, erronka horri buruzko eztabaidarako kontuan hartu beharreko ardatz nagusiei buruzkoa; erronka horretatik sortzen da lanaren gaiari heltzeko beharra, pertsonaren, enpresaren eta gizartearen arteko elkarrenergina kontuan hartuta.
- *Parte hartzaileen ikuspegia: esparruari eta elementu garrantzitsuei egindako ekarpenak* Ondoren, etorkizuneko lanaren inguruko taldeko hausnarketa bat egin zen (osoko bilkuran, egindako proposamenari erantzunez), eta ekarpenak egin ziren bai eztabaidarako gai garrantzitsuei buruz (zer), eta bai eztabaida hori gauzatzeko moduari buruzkoak (nola). Ondoren, taldearen ekarpenak #2 lan dokumentuan jaso ziren.

Bileraren ondoren: lehentasun teorikoak eta sentituak sistematizatzea

Think Tankeko talde arduradunak #2 dokumentua egin zuen. *Lehentasun teoriko eta sentituak etorkizuneko lanaren erronkaren aurrean*, kanpoko 7 adituek proposatutako eztabaida lehentasunak (#1 dokumentuan jasoak) eta ekainaren 18ko bileran parte-hartzaileek egindako lehentasunak eta ekarpenak laburbiltzen dituen. Gainera, posta bidezko eskaera bat egin zitzaion parte-hartzaileei ekarpenak egin zitzaizkien (ondoren, hurrengo bileraren hausnarketarako erabiltzeko).

2020.09.17 Elkarrekin definitzea eztabaidatzeko eta proposatzeko erronka eta ardatzak, eztabaida eta esperientziazko bateratzeko

Eztabaida taldearen bigarren bilera 2020ko irailaren 17an egin zen, eta haren edukia #2 memorian dago jasota. Bilera horretan eztabaida prozesuaren oinarriak ezartzen amaitu zen; guztien artean osatu ziren planteatutako erronkaren definizioa (etorkizuneko lana) eta eztabaidarako ardatzak (hortik abiatuta eraikiko zen eztabaidarako agenda); horrez gain,

eztabaida taldearen lanaren eta proiektu esperimental baten diseinuaren bidez eztabaida eta esperimentazioa batzea ahalbidetuko zuen prozesuaren proposamena partekatu zen.

Eztabaida eta esperimentazioa bateratzeko proposamena

Talde bideratzaileak (parte-hartzaileek taldearen lana ulertzeko dituzten kezka batzuei erantzunez) eztabaida eta esperimentazioa nola batuko diren azaltzen duen prozesua planteatu zuen, taldeak bileretan egindako eztabaidek proiektu esperimental bat diseinatzen lagun dezaten.

2. Irudia: Eztabaida eta esperimentazioa bateratzeko prozesua



Iturria: #2 bilera memoria

Arazo/fokuaren eta eztabaida ardatzen definizio partekatua

Bilera horretan zehaztu ziren eztabaidaren «fokua», eta eztabaidak zein hausnarketak oinarritzat izan behar dituzten ardatzak. Eztabaida hasteko, gonbidatu aditu batek erronkaren konplexutasuna testuinguruan kokatzen laguntzeko esparrua aurkeztu zuen; ondoren, talde dinamika bat egin zen, eztabaida prozesua osatuko zuten ardatzak ezartzeko.

- *Etorkizuneko lanari buruzko gogoeta egiteko esparrua* Aditu batek (José Luis Larrea) aurkezpen bat egin zuen, eta, bertan, azaldu zuen etorkizuneko lanaren gaiaren arazoaren zabaltasuna eta konplexutasuna, joera orokorrak eta horri eragiten dioten indarrak, azpian dagoen paradigma aldaketa (espazio paradigmatic harreman paradigmara) eta paradigma horren hiru joera erabakigarriak, non eragin daitekeen (berrikuntza eta ekintzailtza, ezagutza eta ikaskuntza, eta lehiakortasunaren ideia ongizatearen zerbitzura); elementu horiek sakon aztertu zituen, eta taldearentzat arazoa interpretatzeko berezko forma bat eraikitzeak duen garrantziari buruzko hausnarketa egin zuen.

- *Talde dinamika: proiektu esperimentalerako lehenetsi beharreko arazoa definitzea eta lan agenda definitzeko eztabaida ardatzak.* Talde dinamikaren helburua eztabaida agenda zehaztea zen (hurrengo tailerretako gaiak), proiektu esperimental bat definitzen laguntzeko. Horretarako, txostengileak ezarritako esparruaz gain, parte-hartzaileek #2 lan dokumentua hartu ahal izan zuten oinarritzat. Dokumentu horretan, prozesuan zehaztutako lehentasunak (prozesua zer eta nola egin beharko litzatekeen) eta tailerraren ondoren parte hartzaileek postaz bidali dituzten ekarpen gehigarriak (#2 Memoriaren b eranskinean jasoak) biltzen ziren. Taldeak, 5 azpialdetan banatuta, talde dinamika bat egin zuen 1) taldeak proiektu esperimentalean lehentasunezkoztat jotzen duen lanaren etorkizunari lotutako arazoa definitzeko; eta 2) taldeak

arazoa konpontzeari lotuta daudela uste duen gaiak definitu, lehenetsi eta ordenatzeko. Horiek izango lirateke, gero eztabaidarako agenda egiteko oinarria (#3 lan dokumentuan sartuta).

Prozesuko kide berriak: Aldundiko talde arduradunak jakinarazi zuen beste hiru pertsona sartu zirela taldean.

Bileraren ondoren: arazoa, eta zer eta nola definitzeko proposamena.

2020ko irailaren 17ko bileran egindako talde dinamikaren emaitzak elkarrekin aztertu zituzten departamentuko taldeak eta ikertzaile bideratzaileak. Horiek oinarri hartuta, Aldundiak proposamen bat egin zuen, eta, bertan, honako hauek jaso zituen: 1) parte-hartzaileen ekarpenetatik abiatuta egindako arazoaren definizioa (partekatua); 2) proiektu esperimentalak landu beharrekoak ("zer" eta "nola"); eta 3) eztabaida agenda (eztabaida taldearen gainerako 5 bileretan jorratzekoa), arazo horri erantzun dion proiektu esperimental bat diseinatzen eta abian jartzen laguntzeko. Proposamen hori eta bileran egindako talde dinamikaren emaitzak (horietan oinarritzen da proposamena) #3 lan dokumentuan jasota daude. Hona hemen:

Arazoaren definizioa, proiektu esperimentalak erantzun behar dituen galderak (zer eta nola) eta eztabaida agenda (2020ko irailaren 15ean definitua, #3 dokumentuan jaso)

Problemaren definizioa: etorkizuneko lana

Etorkizuneko lanak garapen pertsonala eta profesionala integratu beharko ditu, ongizate iturri izan beharko du, baina erosotasunaren sinonimotzat hartu gabe. Integrazio hori eraldaketa handiko testuinguru lehiakor batean egin behar da, hala nola testuinguru digitalean eta ingurumenekoan, eta pertsonak enpresaren erdigunean jartzea eskatzen du, enpresa proiektu partekatu, lehiakor, etiko eta jasagarritzat hartuta.

Hori lortzeko, funtsezkoa da talentua erakartzea, atzematea, eustea eta garatzea. Trebatzen den gizartea gara, baina ikasteko prozesuak askoz hobeto egituratu behar dituenak. Erronka etengabeko ikaskuntzako dinamikak sortzea da, etengabe aldatzen ari den mundu batek eskatzen dituen eskumen berrietara egokituko direnak, eta dimentsio pertsonala eta soziala kontuan hartuko dituztenak, gizarte osora iritsiz, ez soilik eliteko gutxiengoetara.

Elementu horiei dagokienez, Think Tank-ak proposamenak egingo ditu 5 urteko tarte batean Gipuzkoan erakargarria eta baliotsua izango den lan eredu bat finkatzeko.

Proiektu esperimentalaren oinarriak (zer eta nola):

- a) Zer bilatzen du proiektu esperimentalak? Enpresetan baldintzak nola sortzen diren ikastea, ahaleginaren bidezko balio ekarpena langileen ongizatearekin eta haiek bizitzan bilatzen duten zentzuarekin uztartzeko. Ikaskuntza hori gero enpresa gehiagotara eramaten bada, talentua erakartzen eta garatzen lagunduko du.
- b) Nola lortuko da helburu hori? Jendea "trebatuko" ez duten prozesu esperimentalen bidez, baizik eta bizitza osoan zehar ikasteko ohiturak sortuz, balio ekarpenean zein ongizatean eta zentzuaren bilaketan eragin positiboa izango dutenak.

Eztabaida agenda: (arazoaren nondik norakoak)

SAIOA	Planteatutako arazoaren dimentsioa, honako hauei aurre egiten laguntzen duena
1	Etorkizuneko lana ulertzeko integratu behar ditugun testuinguru orokorreko joerak: digitalizazioa eta ingurumenaren jasagarritasuna
2	Ahalegina/balioa sortzea eta ongizatea/garapen pertsonala/zentzua batzen dituen lanaren erronka
3	Pertsona enpresaren erdigunean: enpresa humanistak, lehiakorak eta jasagarriak
4	Ikasten duten pertsonak eta enpresak: prestakuntzatik ikaskuntzarako trantsizioa
5	Ikasten duen gizartea: Gipuzkoan sarean ikasten duen ekosistema produktibo baterantz
Saio irekiak	2020ko urritik 2021eko maiatzera bitartean bi saio ireki egingo dira, eta, lantaldeaz gain, Gipuzkoako ekosistemaren ordezkaritza ugariago gonbidatuko da.

2020ko urria – 2021eko martxoa: proiektu esperimentalaren ardatzei buruzko eztabaida eta oinarriak ezartzea

Taldearentzat ezarritako I. zikloko lan faseen agendaren proposamenari jarraituz, urritik martxora bitartean, taldeak lehenetsitako ardatz tematikoei buruz eztabaidatu zen. Gainera, aldi horretan, proiektu esperimentalaren oinarriak ezarri ziren, aurrerago, eztabaida talde honen lehen zikloaren azken fasean, diseinatzeko.

2020.10.15 Joera handiak: digitalizazioak nola eragiten duen etorkizuneko lanean eta nola txertatu proiektu esperimentalean

Taldearen hirugarren bilera 2020ko urriaren 15ean egin zen, eta #3 memorian deskribatu zen. Lanaren etorkizuna ulertzeko eta esperimentatzeko ardatz garrantzitsuetako bat izan zuen oinarri: hari eragiten dioten joera handiak, eta, zehazki, digitalizazioa. Horrez gain, aurreko tailerrean egindako lan agenda aurkeztu zen.

Eztabaida agenda eta prozesuko dokumentuak

Think Tankeko talde arduradunak prozesuaren nondik norakoak aurkeztu zituen, baita taldeak aurreko bileran egindako lana oinarri hartuta egindako eztabaida agenda ere (dokumentu honen aurreko atalean jaso zen). Era berean, taldeari jakinarazi zitzaion prozesu osoa lan dokumentuetan eta memorietan sistematizatuko zela, eta horiek webgunean eskuragarri egongo zirela, nahi zuen orok lantzen denaren berri izan zezan.

Nola heldu digitalizazioari proiektu esperimentaletik abiatuta

Hausnarketarako esparrua gonbidatu aditu batek ezarri zuen, eta aurkezpen bat egin zuen gaia testuinguruan kokatzeko eta digitalizazioak lanaren etorkizunean izango duen eraginari buruzko ikuspegia emateko. Ondoren, taldeak lan dinamika bat egin zuen proiektu esperimentalean kontuan hartu beharreko elementuak definitzeko, horrela, digitalizazioaren erronkari behar bezala heltzeko.

- *Digitalizazioari buruz pentsatzeko esparrua.* Kanpoko aditu batek (Ginés Roca) aurkezpen bat egin zuen, eta digitalizazioak enpresetan eta negozio ereduetan duen eraginari buruzko bere ikuspegia eskaini zuen; enpresak eredu berrietara egokitzeko gako batzuk azaldu zituen; aldaketa horien aurrean beharrezkoak diren trebetasunen eta gaitasunen (soft skill direlakoak) berri eman zuen, eta etorkizuneko lanari buruzko hausnarketa egin zuen, lan egiteko modu berriak eta horrek dakartzan inplikazioak kontuan izanda.

- *Talde dinamika: digitalizazioa proiektu esperimentalean txertatzeko kontuan hartu beharreko elementuak definitzen.* Taldeak -aurrena, azpitaldetan banatuta, eta ondoren denak batera- hausnarketa egin zuen galdera hauei erantzuteko: 1) Nola eragingo die digitalizazioak balioa sortzeko prozesuei? 2) Zer eragin izango du digitalizazioak garapen pertsonalean eta lanaren zentzua bilatzean? 3) Nola eragiten diote elkarri faktore horiek? 4) Nola integra dezakegu digitalizazioa bizialdi osoko banakako eta gizarteko ikaskuntza prozesuetan? 5) Zer elementu hartu beharko lirateke kontuan proiektu esperimental horren proposamenean, digitalizazioaren erronkari behar bezala heltzeko?

Bileraren ondoren: digitalizazioari buruzko gogoetak proiektu esperimentalerako

Taldeak egindako hausnarketaren emaitzak *#4 lan dokumentuan* landu ziren ondoren. Ondorengo taulan laburbildu dira dokumentuan jasotako ideiak:

Proiektu esperimentalerako digitalizazioari buruzko gogoeten laburpena (gogoetak zehatzago azalduta daude *#4 dokumentuan*).

- Digitalizazioak eragin nabarmena izango du Gipuzkoako balio kateetan, berriro definituko baititu kate horiek eta enpresetan behar eta aldaketa berriak sortuko baititu.
- Digitalizazioak gaitasun berriak eskatzen ditu.
- "Atomizazioa" gertatuko da, hau da, garapen profesionala hainbat enpresatan egingo da. Enpresek pertsonen garapen profesionalaren erdigune izateari utziko diote, eta pertsonak balioa bilatuko dute epe laburrean eta lanaren bidezko garapen pertsonalean.
- Atomizazioa modu batera edo bestera gertatuko da taldeen arabera: a) pertsonaren borondatezko joera, baina enpresarena ez borondatezkoa; b) pertsonaren joera ez borondatezkoa, baina enpresarena borondatezkoa.
- Lana langile-gizartea binomioaren testuinguruan interpretatzearen garrantzia (ez soilik enpresa-langilea). Prestakuntza gaitasunak sortzeko bidea.

2020.11.19 Adibide praktiko batetik ikasten: proiektu esperimentalak izan beharko lituzkeen ezaugarriak

Taldearen laugarren bilera 2020ko azaroaren 19an egin zen, telematikoki (Covid-19aren pandemia zela eta). *#5 lan dokumentuan* ondoren jaso zen bezala, ordura arte egindako lanak "esparru orokor bat zehaztu zuen non ezartzen baitzen digitalizazioa eta ekonomia berdea bi direla lanaren etorkizunari eragingo dioten joera nagusiak, eta enpresen lehiakortasuna eta langileen garapena konektatzeko beharra azpimarratzen zuen, lotura hori Gipuzkoak bere produkzio jarduerari eusteko erronketako bat denez gero. Faktore horiek guztiak bat zetoenez, bistakoa zen langilea-enpresa binomioa utzi eta langilea-enpresa-lurraldea ardatzean lan egiten hasi behar zela. Esparru horretatik abiatuta, azaroaren 19an proiektu esperimental baterako proposamen zehatzak landu ziren, hausnarketatik ekintzara pasatzeko". Zehazki, adibide baten bidez, erronka enpresetatik bertatik nola landu eztabaidatu zen, eta, gainera, hori egin ahal izateko proiektu esperimentalak izan beharko lituzkeen ezaugarriak definitu zituen taldeak.

Bilera horretan, halaber, lan dinamikari eta eztabaida taldeari egindako planteamendu batzuk ere partekatu ziren.

Arduradun aldaketa, kide berriak eta talde dinamikaren aldaketak

Think Tankeko talde arduradunak Think Tankeko talde horretako arduraduna aldatu zela jakinarazi zuen; izan ere, beste pertsona bat izendatu zen Ekonomia Sustapeneko diputatu, eta, beraz, pertsona hori izango zen aurrerantzean taldearen arduradun berria (bileran bertan

zegoen). Horrez gain, jakinarazi zen beste bi pertsona sartu zirela eztabaida taldean, biak ere unibertsitatearen eremukoak.

Proiektu esperimentalaren ezaugarriak definitzea, lehiakortasuna eta garapen pertsonala etorkizuneko lanean integratzeko ikuspegi praktikoa batetik abiatuta

Taldearen eztabaida proiektuaren elementu eta ezaugarrietan oinarritu zen, pertsonaren dimentsioak, enpresa-lehiakortasuna eta gizartea bateratzeko. Eztabaidaren abiapuntua testuinguruan kokatzea izan zen, ikertzaile bideratzaileak egindako ibilbidea aurkeztuta. Ondoren, Mondragon Korporazioak etorkizuneko lanari buruz garatutako esperientzia zehatz bati buruzko hitzaldia eman zen. Eztabaida amaitzeko talde dinamika egin zen, proiektu esperimentalak lanaren etorkizuneko erronkaren dimentsio pertsonalak, enpresarialak eta lurraldekoak lotzeko integratu beharko lituzkeen elementuak definitzeko.

- *Eztabaida prozesuan testuinguruan kokatzea.* Ikertzaile bideratzaileak gogorarazi zuen abian jarri den prozesuak eztabaida eta ekintza bateratzen dituela, eta orain arte egindako lana (zer eta nola zehaztu, pertsonen garapena lehiakortasunarekin bateratu, eta bizitzan zeharreko ikaskuntza, atomizazioa eta identitate zentzuaren ahultzea bezalako elementu nabarmenak) kokatu zuen, eta adierazi zuen, prozesuko kontzeptu esparruak eta joerak landu ondoren, bileran adibide zehatz bat aurkeztuko zela, hausnarketa praktikan jartzeko. Gainera, ondorengo talde dinamikarako interesgarriak izan zitezkeen gaietarako buruzko apunteak hartzea gomendatu zuen.

- *Adibide batetik ikasiz: "Un enfoque práctico de integración de la competitividad y el desarrollo personal en el trabajo del futuro"* (Lehiakortasuna eta garapen pertsonala etorkizuneko lanean integratzeko ikuspegi praktikoa) dokumentuaren aurkezpena. Kanpoko gonbidatu batek (Iñigo Larrea) lanaren etorkizunari buruzko erronka aztertzeko Mondragon taldean egindako gogoetaren berri eman zuen. Debagoiena 2030 ekimeneko Alianza por un Buen Trabajo izeneko ekimenean (Lan Onaren aldeko aliantza) izandako esperientzia azaldu zuen, eta, besteak beste, azaldu zuen lanaren erronka hori nola ulertzen duten, lan ona lortzeko landu beharreko lau zutabeak (negozioen eraldaketa, enplegu berriak sortzea, enplegarritasuna eta birkualifikazioa, eta ekosistemaren bidez trantsizioak bizkortzea), eta elementu horiek nola lantzeko asmoa zuten.

- *Proiektu esperimentalean txertatzeko elementuak definitzeko eta lehenesteko talde dinamika.* Parte-hartzaileek, azpitaldetan banatuta (eta ondoren denak batera partekatu gabe, lehen adierazi den bezala), talde dinamika bat egin zuten honako hauek definitzeko: 1) Aurkezpenaren elementu interesgarriak, Gipuzkoan proiektu esperimental bat abian jarri ahal izateko, pertsonen garapenaren, enpresen lehiakortasunaren eta gizartearen arteko loturak hobetzen lagunduko duena, politika publikoen rola barne (modu indibiduallean eginga lehenik); 2) Proiektu esperimentalerako taldeak lehenetsitako elementuak, pertsonen garapena, enpresen lehiakortasunaren, gizartearen gaia jorratuko duena, politika publikoen rola barne (taldeka eginga).

Tailer honetan egindako eztabaida baliagarria izan zen, ondoren, proiektu esperimentalak izan beharko lituzkeen ezaugarriak ezartzeko (#5 lan dokumentuan jasotakoa).

Bileraren ondoren: proiektuaren bideragarritasunerako ezaugarriak.

Bileraren ondoren, alde batetik, eta Etorkizuna Eraikiz ekimenaren barruan egiten diren proiektu esperimentalen irizpideei jarraituz, Aldundiko talde arduradunak proiektuak bideragarria izateko izan beharko lituzkeen ezaugarriak definitu zituen (lankidetzak, nazioarteko dimentsioak, unibertsitatea sartzea, Etorkizuna Eraikiz proiektuaren intereseko gai esparrua). Horiek proiektuak izan beharko lituzkeen ezaugarriak buruz parte-hartzaileek egindako ekarpenekin

konbinatu ziren, abenduko bileran definitu zituztenak. *Biak #5 lan dokumentuan sistematizatu ziren, eta honako hauek dira:*

Proiektuaren ezaugarriak (bideragarritasunerako), Aldundiaren proposamena eta eztabaida taldearen ekarpenak bateratzen dituztenak (#5 dokumentuaren laburpena)

Departamentuak ezaugarri hauek planteatzen ditu proiektuaren bideragarritasunerako:

- a) Proiektuak Etorkizuna Eraikizen esparru orokorrean integratuta egon behar du, eta, zehazkiago, ekoizpen sistematik ekonomia berde eta digitalerako trantsizioen esparruan sortzen ari diren dinamiketan. Kontuan hartuta trantsizio estrategia batzuk orain definitzen ari direla, Departamentuaren proiektu esperimentalaren prozesu ireki gisa planteatuko da. Prozesu horretarako, lehenengo jardura urte bat planifikatuko da, eta, etorkizunean Etorkizuna Eraikizen gainerako proiektuekin modu sinergikoan birkonfiguratu da (behar izanez gero).
- b) Etorkizuna Eraikizen proiektu esperimentalen ezaugarri jarraituz, proiektua esperimentaziora bideratuko da, hau da, praktikatik ikastera. Horretarako, Gipuzkoan egoitza duten unibertsitateetako bateko gutxienez ikerketa talde bat sartuko da prozesuan, eta partzuergo bat sortuko da proiektua Aldundiaren eta lurraldeko beste eragile batzuen artean lankidetzan garatu ahal izateko. Prozesuak, gainera, nazioarteko dimentsioa izan beharko du, beste esperientzia batzuetatik ikasteko eta ikaskuntzak beste esparru batzuetan partekatzeko.

Ezaugarri orokor horiekin, honako hau eztabaida taldeak egindako ekarpenen laburpena da, eta 1. eranskinean jasota daude.

- a) Proiektuak berariaz landuko du agenda politikoaren eta herritarren konpromisoaren arteko lotura, aurrean ditugun trantsizio handien inguruan. Horretarako, proiektuaren xedea definituko da lurralde ikuspegi sistemiko baten esparruan, zeinak Gipuzkoako marka bat sor baitezake marka enplegatzaile gisa. Hala ere, behin esparru hori ezarrita, proiektuak trantsizio zehatzak egingo ditu, non administrazio publikoak multzoa antolatzeke eginkizuna beteko duen.
- b) Proiektuak etorkizunean behar diren lanbide eta gaitasun profilak zehazteko prozesu bat izango du. Interesgarria litzateke lanpostu batek izan dezakeen zaharkitze arriskua neurtzeko tresna bat izatea.
- c) Proiektuak Aldundiaren, prestakuntza zentroen eta enpresen arteko lankidetzak publiko-pribatua antolatuko du, diagnostiko partekatuko bat izateko Gipuzkoako definitutako profilen beharri nola erantzun diezaiokeen jakiteko. Harreman horiek Gipuzkoako gobernantza argitzeko prozesu batean sartuko dira, eta enpresen errentagarritasuna eta lurraldearekiko konpromisoa uztartuko dituzte.
- d) Proiektuak pertsonak izango ditu ardatz, eta kontuan hartuko ditu, berariaz, kualifikazio txikiko eta handiko profilak. Langilea pertsona-enpresa-lurraldea ardatzaren esparruan dagoela ulertuko da, eta horrek esan nahi du lana gure bizitzaren eta komunitatearen garapenaren ardatz nagusitzat hartu behar dela. Interesgarria litzateke «ikaskuntza kontu pertsonalizatua» ideiarekin esperimentatzea. Horrek lagundu beharko luke hobeto ulertzen nola garatu pertsonak gizartean eta lan eremuan birkualifikatzeko eta birkokatzekeko prozesuak. Prozesu horiek lanarekin bateragarriak diren prozesuak ere izan beharko lituzkete, eta ez lukete izan behar soilik ikasketetan aritzen diren pertsonen zuzendutakoak.

2020.12.17 Gobernuek etorkizuneko lanean duten rola ulertzea (pertsona erdigunean jarrita) eta GFAk proiektu esperimentalean duen rola definitzea.

Bosgarren bilera 2020ko abenduaren 17an egin zen, eta edukia #5 memorian jasota dago. Bilera horretan, etorkizuneko lanaren erronkan gobernuek duten zereginari erreparatu zitzaion (pertsona enpresaren erdigunean kokatzeari begiratuta) eta Aldundiak proiektu esperimentalean izan beharko lukeen zeregina ezarri zen.

Gobernuen zeregina: Aldundiaren rola etorkizuneko lanaren erronkan definituz

Taldeak gogoeta bat egin zuen gobernuek etorkizuneko lanaren erronkan duten rolari buruz, bereziki pertsona enpresaren erdigunean kokatzeari begira. Horretarako, kanpoko gonbidatu batek hitzaldi bat eman zuen, gaia kokatzeko eta hausnarketarako elementuak aurkezteko.

Ondoren, talde dinamika bat egin zen Aldundiak Gipuzkoako lanaren etorkizuneko erronkan, zehazki proiektu esperimentalean, duen zeregina definitzeko.

- *Etorkizuneko lanari eta gobernuen zereginari buruz pentsatzeko esparrua, aditu txostena.* Gonbidatu aditu batek (Charles Leadbeater) etorkizuneko lanari eta gobernuek erronka horren aurrean duten zereginari buruzko aurkezpen bat egin zuen. Hausnarketak egin zituen, alde batetik, erronka definitzeko eta hari aurre egiteko esparruaren eta ikuspegiaren garrantziaz; eta, bestetik, lana modu batera edo bestera ikustearen arteko aldeaz, arazo gisa (konponbidea bilatu behar zaiona) edo aukera gisa (modu berriak sortzeko). Gainera, gobernuen eginkizunari buruzko iritzia azaldu zuen, funtsezkotzat jotzen dituen eta dikotomia gisa aurkeztu zituen lau elementurekin lotuta: 1) emandako konponbideei buruzko ikaskuntza; 2) lan biritza ona -ikuspegi holistikoa- enpleguari dagokionez; 3) lanaren zentzuaren garrantzia, lana diru sarreren iturritzat hartzetik harago; 4) etorkizuneko lanekiko trantsizio onak sortzearen garrantzia, enplegua sortu ordez. Halaber, Covid-19ak eragindako egoerari buruzko hausnarketak egin zituen.

- *Talde dinamika, Aldundiak proiektu esperimentalean duen zeregina zehazteko.* Ponentziaren ondoren, taldeak, azpitaldetan banatuta, eta ondoren osoko bilkuran, hausnarketa bat egin zuen: 1) elementu interesgarriak definitzeko Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Ingurunekeo Departamentuak eta Etorikizuna Eraikizek Gipuzkoako lanaren etorkizunari buruzko proiektu esperimentalean duten zeregina definitzeko (banaka egin zen); 2) eztabaidatu, adostu eta elementuak lehenesteko departamentuak proiektu esperimentalean duen zeregina definitzeko (taldeka egin).

Bileraren ondoren: Aldundiaren rolen sintesia proiektu esperimentalean

Taldeko gogoetaren emaitzak #6 lan dokumentuan sartuko lirateke. Dokumentu horrek gobernuen zereginaren inguruan adituek egindako ekarpen nagusiak laburbiltzen ditu, eta Aldundiaren rolen sistematizazioa eta kategorizazioa egiten du parte-hartzaileen ekarpenetatik abiatuta. Laburbilduz, honako hauek dira rol horiek:

Aldundiaren rola etorkizuneko lanaren erronkari heltzeko (#6 dokumentutik aterata; bertan rol bakoitza garatuta dago)

- Liderra izatea, trantsiziorako misioak eta erakundeak proposatuz
 - Taldea bildu, koordinatu, lerrokatu, egituratu eta ordezkatzera
 - Sentsibilizatzea
 - Proiektu berritzaileak kudeatzea
 - Desberdintasunak saihestea
- Horretarako, beharrezkoa litzateke politikak egiteko moduak eraldatzea, hainbat kolektiborekin lan egitea eta proiektuaren barruan hainbat elementu kontuan hartzea (guztiak #6 dokumentuan zehaztuta).

Proiektu esperimentala diseinatzeko prozesuaren hasiera eta agendako aldaketa

Nahiz eta eztabaida taldearen prozesu osoa etorkizuneko lanaren erronkari heltzeko proiektu esperimental bat diseinatzeko eta ondoren abian jartzeko ekarpenak egitera bideratuta egon, erronka aztertzerako eta proiekturako elementuak definitzerako bideratutako saioekin, Aldundiko talde arduraduna abendutik aurrera hasi zen lanean proiektu esperimentalaren diseinuan.

Horregatik, Think Tankeko taldeak jakinarazi zuen programatutakoa baino bilera bat gutxiago egingo zela, proiektu esperimentalaren diseinuan jardun ahal izateko. Izan ere, "proiektu esperimentalaren definizioarekin jauzi bat egingo da eta aste batzuk beharko ditugu proiektu horren oinarriak ezartzeko" (#5 memoriaren laburpena). Gainera, hurrengo bileran, Aldundiko taldeak definituko litzuzkeen proiektuaren oinarri horiek kontrastatuko lirateke, taldeak ordura

arte egindako ekarpenak eta Etorkizuna Eraikizek proiektu esperimentaletarako ezarritako irizpideak kontuan hartuta, bileran aurkeztutako eta hemen behean sartutako irudian azaldu zen bezala.

3. Irudia. Proiektu esperimentala definitzeko prozesua Proiektu esperimentala definitzeko prozesua



Iturria: #5 memoria

2021eko urtarrila – 2021eko apirila. Proiektu esperimentalaren definizioa eta kontrastea eta lehen zikloaren itxiera

2021eko urtarriletik apirilera bitarteko aldiari, batez ere proiektu esperimentalaren diseinura eta kontrastera bideratu zen lana. Proiektua zikloa amaitu ondoren jarriko zen abian, eta, horrela, taldeak eztabaidarako lehen urtea amaitu zen.

Urtarriletik otsailera, Aldundiko Think Tank proiektuaren ardura duen taldeak, ikertzaile bideratzailearekin batera, proiektu esperimentalerako oinarrien proposamen bat egin zuen, hau da, proiektu esperimentalaren fokuaren proposamena eta proiektua definitzeko hurrengo urratsak zehaztu zituen, #10 lan dokumentuan jaso zirenak. Dokumentu hori hurrengo bileran kontrastatu zen taldearekin, eta, aurrekoaz gain, eztabaida prozesuaren emaitza nagusien laburpen bat jasotzen du.

2021.02.18. Proiektu esperimentalaren oinarriak eta ikuspegia kontrastatzea: proiektuaren esparrua ezartzea

Taldearen seigarren bilera 2021eko otsailaren 18an egin zen, eta proiektu esperimentalaren azken esparrua ezartzera bideratu zen. Gainera, Think Tank taldeko arduraduna aldatu zela jakinarazi zen. *Bileraren nondik norakoak #6 memorian jasota daude.*

Talde arduradunera beste pertsona bat sartzea

Bilera horretan, taldeari jakinarazi zitzaion beste kide bat sartu zela Think Tankeko talde arduraduneari, Aldundiko Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Inguruneko Departamentuko Proiektu Estrategikoen zuzendaria, hain zuzen, eta, gainera, handik aurrera bere gain hartuko zuela bilerak errazteko zeregina.

Proiektu esperimentalaren oinarriak eta ikuspegia kontrastatzea: proiektuaren esparrua ezartzea

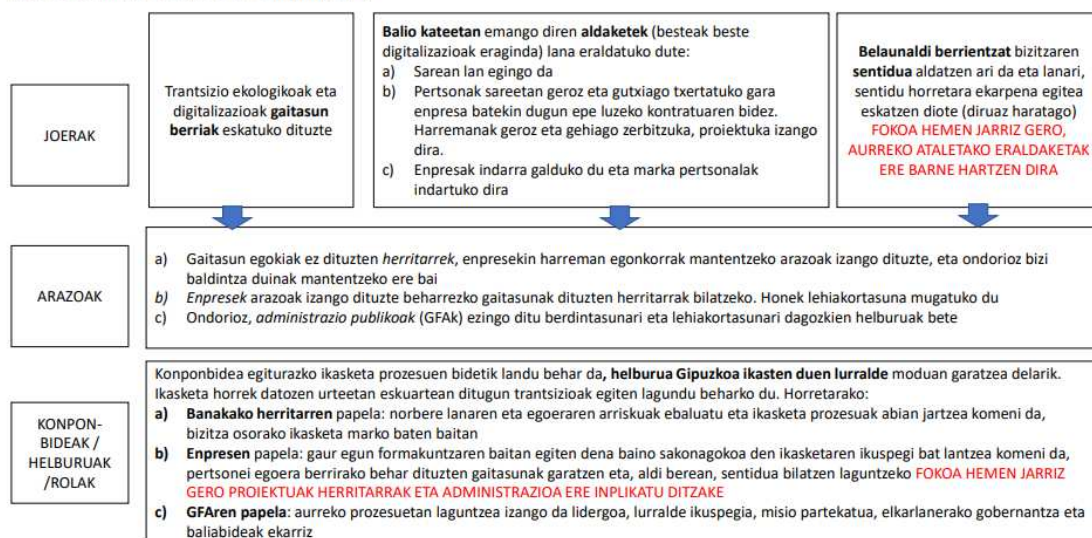
Taldearen eztabaidak proiektu esperimentalaren oinarriak eta ikuspegia izan zituen ardatz. Horretarako, Think Tankaren talde arduradunak 2020ko abenduan eta 2021eko urtarrilean

egindako proposamena aurkeztu zuen, taldeak orain arte egindako lana oinarritzat hartuta (#7 lan dokumentuan jasotako proposamena. *Proiektu experimental baten oinarriak proposatzea*). Ondoren, aurkeztutako proposamenari buruz eztabaidatu zuen taldeak, eta proiektuaren azken diseinua egiteko ekarpenak egin zituen.

- *Proiektu experimentalerako oinarrien proposamena*. Aldundiko lantaldeko arduradun nagusiak #7 dokumentuan landu eta jasotako proiektu experimentalerako oinarriak eta esparrua aurkeztu zituen, eta eztabaida taldean landu diren eta oinarri horiek egiteko kontuan hartu diren joerak eta elementuak aipatu zituen. Oinarri horiek 3. ilustrazioan laburbiltzen dira (#7 dokumentuan). Aldundiaren proposamena “lanaren zentzuan” zentratzea zen, etorkizuneko lanaren gaiari heltzeko duen garrantzia dela eta; izan ere, Aldundiak ez du aurretik landu gai hori, eta, beraz, erronka bat da, eta “guk bultzatzen ez badugu, ezerezean geratzeko arrisku handiagoa du”. (#6 Memoriaren laburpena). Era berean, nabarmendu zen proiektua Etorbizuna Eraikizen irizpideei jarraiki definitu beharko litzatekeela (hala nola ikerketaren, esperimentazioaren edo nazioartekotzearen osagaiak barne hartzea), eta garrantzitsua izango litzatekeela proiektuaren eskalagarritasuna lantzea, lurraldean dauden mahai sozioekonomikoekin edo beste ekimen batzuekin lotuta.

4. Irudia: Eztabaida prozesuaren laburpena

ANEXO 1. SÍNTESIS DEL PROCESO DE DELIBERACIÓN



Iturria: #7 lan dokumentua

- *Talde dinamika, proiektuaren oinarriak eta proiektua diseinatzeko ekarpenak kontrastatzeko*. Taldeak, azpitaldetan banatuta, eta ondoren osoko bilkuran, talde hausnarketak egin zituen (banakako eta taldeko txantiloietan jasoko zituzten) proiektuaren koherentzia baloratzeko eta diseinurako ekarpenak egiteko, honako galdera hauei erantzunez: 1) Proposatutako proposamena koherentea al da eztabaida taldean orain arte egindako lanarekin? 2) Nolakoa izan beharko luke proiektuak? Taldeak, oro har, pentsatu zuen proposatutako esparrua koherentea zela landutako gaiekin, eta proiektuaren fokuari, denbora ardatzari, prozesuko parte-hartzaileei, nazioarteko dimentsioari, lan metodologiari eta landu beharreko gaiei buruzko ekarpenak egin zituen (ondoren #8 lan dokumentuan jasoko ziren).

Bileraren ondoren: proiektuaren esparru adostua eta ekarpenen laburpena

Taldeak oinarritzko proposamenari egindako ekarpenak # 8 lan dokumentuan jaso ziren. Eztabaida taldeak proiektu baten oinarrien proposamenari egindako ekarpenak. Ekarpen horiek

proposamen bat prestatzeko oinarria izango lirateke, eta maiatzean aurkeztuko litzateke. Hala, bileraren ondoren, proiektuaren ikuspegia adostu eta ezarri zen, beheko koadroan jasotzen den bezala (# 8 dokumentuaren laburpena):

Proiektu esperimentalaren proposamenaren esparru laburpena (# 8 dokumentuaren laburpena)
Proposatzen da proiektu esperimentalaren arreta jartzea lanean **zentzua bilatzean**. Ikuspegi horrek ezinbestean integratuko ditu joera nagusiak, hala nola digitalizazioa eta jasangarritasuna bilatzea, horiek balio kateetan duten eragina eta horietarako eskatzen diren gaitasunak. Gainera, orain arte gutxiago landu den oinarri batetik abiatzen da, eta, beraz, egokiagoa da proiektu esperimental baterako. Eztabaida prozesuan zehar, sarritan hitz egin da pertsona-enpresa-lurraldea ardatzaren inguruan. Kasu honetan, proposatzen da **arreta enpresan** jartzea, kontuan hartuta enpresa pertsonengana iristeko espazio bat izango dela eta lurraldearen helburuetan eragin zuzena izango duela. Horrenbestez, proiektu esperimental bat abian jartzea proposatzen da, enpresek erabiltzeko moduko **prozesuak/tresnak garatu** ahal izateko, zehazki, langileek lanean zentzua bilatzeak enpresekiko harremanean nola eragiten duen hobeto ulertzeko, eta ulermen horretatik abiatuta, **pertsonak erakartzeko eta garatzeko prozesuak hobetzeko**.

2021.03.18 Ikasten duen enpresa eta lurraldea: proiektu esperimentalaren lurralde dimentsioa sustatzeko eragileak eta mekanismoak definituz.

Taldeak, 2021eko martxoaren 18an egindako zazpigarren bileran, diseinatutako eztabaida agendaren azken bi gaiak jorratu zituen elkarrekin: ikasten duen enpresa eta ikasten duen lurraldea, proiektuaren eskalagarritasun arazoak pentsatzeko balioko luketenak. Izan ere, 2020ko abenduko bileran aurreratu zen bezala, otsailean programatutako bilera proiektu esperimentalaren esparrua kontrastatzera bideratzea erabaki zen. *Bilera honen edukia #7 Memorian jasota dago.*

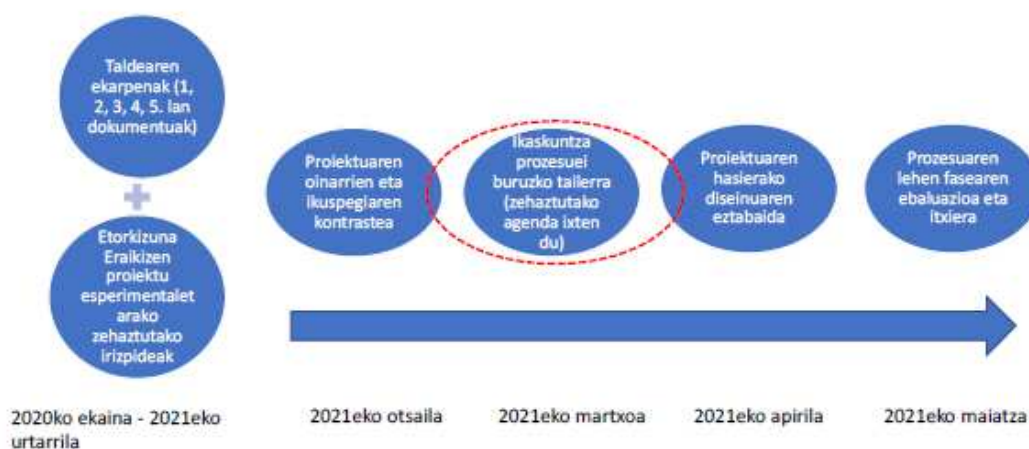
Lurraldeko ikaskuntza maximizatzeko eragileak eta mekanismoak definitzeko ekarpenak

Eztabaidaren abiapuntua lehiakortasunaren, lurraldearen eta ikaskuntzaren arteko loturari buruzko hausnarketarako esparruaren aurkezpena izan zen, eta ondoren, talde gogoeta egin zen, proiektu esperimentalean inplikatu beharreko eragileak eta ezarri beharreko mekanismoak definitzeko, modu sistemikoagoan pentsatzeko eta Gipuzkoako ikaskuntzan laguntzeko. Horren aurretik, Think Tankeko talde arduradunak bileraren testuingurua azaldu zuen, eta prozesuaren ikuspegia, aurreko saioko ondorio batzuk eta eztabaida prozesuaren hurrengo urratsak azaldu zituen.

- *Eztabaida prozesuan testuinguruan kokatzea.* Think Tank taldeko arduradunak gogorarazi zuen proiektuaren fokua aurreko bileran definitu zela, eta egin beharreko proiektu proposamenerako egindako hiru ekarpen garrantzitsu nabarmendu zituen: "pertsonengana hurbiltzea, subjektu gisa, enpresaren ikuspegitik; arreta soilik gazteengan ez jartzeak ikuspegi orokorra eskuratzea eragotziko lukeela; eta Gipuzkoako enpresa ehunaren eta egituraren adierazgarri izango diren parte-hartzaileak hautatzeko iradokizuna Azken proiektuaren diseinua taldearen hurrengo bileran aurkeztuko litzateke, eta bilera horretan azken bi gaiak landuko lirateke diseinuan txertatzeko, bileran aurkeztu zen 4. irudian ikus daitekeenez.

5. Irudia: Eztabaida prozesuaren egutegia (2021.03.18)

Deliberazio prozesuaren egutegia



Iturria: #7 memoria

- *Hausnaketarako esparrua:* Gonbidatu aditu batek (Pablo Costamagna) hausnaketarako esparru bat aurkeztu zuen, jakiteko zer den «ikasten duen lurralde» bat eta nola integratzen den esparru horretan «ikasten duen enpresa». Gaiari buruzko ikuspegia azaldu zuen, eta, besteak beste, lurraldeak enpresen lehiakortasunerako duen garrantziari buruzko hausnarketa egin zuen, eta lurraldea makro eta mikro (enpresa) artean dagoen maila meso gisa planteatu zuen; beraz, “enpresek lurraldea ikaskuntza espazio gisa identifikatu behar dute, eta lurraldeak, berriz, enpresak, lurralde lehiakortasunerako ekarpen gisa ikusi behar ditu”; horrez gain, proposatu zuen ikasten ari den lurraldea dela eremu (politika, enpresa, etab.), sektore eta erakundeen arteko elkarrizketak (formalak eta informalak) ezartzen dituen lurraldea, eta, bere ikuspegiari, garatuko den proiektuak elkarrizketa horiek kontuan hartu beharko lituzkeela.

- *Proiektu esperimentalean aktoreak eta elkarrizketa mekanismoak definitzeko talde dinamika.* Aurkezpenaren ondoren, taldeak, azpitaldetan banatuta lehenik eta osoko bilkuran ondoren, proiektu esperimentalean funtsezko bi kontzeptuetara bideratutako lan dinamika bat egin zuen (ikasten duen lurraldea eta ikasten duen enpresa), proiektuaren eskalagarritasuna diseinatzeko bereziki kontuan hartzeko. Horretarako, parte-hartzaileek galdera honi erantzun zioten (banaka lehenik, azpitaldetan gero): “Zer eragile, tresna edo mekanismo hartu behar ditugu kontuan lurraldeak proiektu esperimentaletatik ahalik eta gehien ikasteko aukera izan dezan?”

Taldeak ekarpenak egin zituen proiektuan sartu beharko lirakekeen eragileen eta proiektuan ezarri beharko lirakekeen mekanismoen inguruan. Ekarpene horietan proposamenak sartu ziren beharrezko elkarrizketa espazioen ezaugarriari, horiek arautu beharko lituzketen printzipio eta esparru orokorrei eta erabil litezkeen metodologiei (# 9 lan dokumentuan jasotakoak) buruzkoak, baita gogoeta eta proposamen orokorrakoak ere, hala nola lurraldea objektu eta subjektu gisa hartzea, eta proiektuak adostasun zabala, bideragarritasun tekniko eta finantza euskarria integratzea, lurralde inplikazioaz gain.

Bileraren ondoren: eragileen eta mekanismoen proposamena proiektu esperimentalerako

Bileraren ondoren, Aldundiko talde arduradunak parte-hartzaileen ekarpenetan oinarritutako proposamena egin zuen, eta #9 lan dokumentuan jaso zuen. Dokumentu horretan, bilera parte hartu zutenek egindako ekarpenak jasotzen dira, bai eta horiek oinarri hartuta Aldundiak egindako proposamenak ere. Dokumentuan adierazten den bezala, azpian dagoen ideia da “proiektu esperimental batek, ikasten ari den Gipuzkoa horri laguntzeko, elkarrizketa espazioak sortu behar dituela erakunde aniztasun hori ordezkatzeko duten pertsonen artean” (# 9 lan dokumentua). Aldundiak parte-hartzaileen ekarpenetatik abiatuta egindako eragile eta mekanismoen proposamena hurrengo taulan jaso da.

Gipuzkoako Foru Aldundiaren eragile eta mekanismoen proposamena (# 9 lan dokumentuaren laburpena)

Eragileak

Eztabaida taldeak egindako ekarpenen aurrean, GFAREN proposamena da proiektu esperimental bat zehaztea, non zuzenean parte hartuko duten zenbait enpresak, Gipuzkoako Foru Aldundiak berak eta Gipuzkoako unibertsitate sistemako ikerketa talde batek. Proiektu esperimental hori zuzenean lotuta egongo da Etorkizuna Eraikiz Think Tank-en eztabaida espazio batekin. Bertan, aurrekoez gain, proiektu esperimental horren jarraipena egingo dute, etorkizunean eskalagarritasuna emateko, honako lurralde erakunde eragile hauek:

- Egoitza Gipuzkoan duten unibertsitateak
- Lanbide heziketa
- Eskualdeko garapen agentziak / udalak
- Adegia
- Gipuzkoako Bazkundera
- Sindikatuak

Eztabaida prozesuan parte hartuko dute, aditu gisa, nazioartean esperientzia duten eta beste esperientzia batzuei buruzko ezagutza eman dezaketen eragileek.

Mekanismoak

Eztabaida taldeak egindako ekarpenen aurrean, GFAREN proposamena da proiektu esperimental eta think tank-aren eztabaida espazioa elkarrizketarako espaziotzat hartzea, Aldundiaren politika publikoaren esparruan lehendik dauden gobernantza espazioetatik abiatuta ekosistemak garatu ahal izateko. Horretarako, Lurralde Garapenerako Laborategiarekin eta Elkarrekin Lanean programarekin lankidetzan antolatzea aurreikusten da. Proiektu esperimental, ahal dela, landa esperimentazioko metodologietan oinarritutako prozesu gisa planteatuko da, eta think tank-ean egindako eztabaidak ikerketa ekintzarako hurbilketa eutsiko dio, lotura garrantzitsuak baititu planteatutako elementuekiko (elkarrizketa, akordioaren bilaketa, ikuspegi orokorren eta eraldaketa zehatzen arteko lotura, lankidetzan, ikuspegi integrala eta integratzailea, baterako sorkuntza, politiketarako zientzia, learning by doing eta ekintzarako orientazioa).

Taldeko kide berria

Bilera jakinarazi zen eztabaida taldean beste pertsona bat sartuko zela, ikerketaren arloan, eta pertsona horrek lankidetzan jardungo zuela Aldundiarekin proiektu esperimentalaren diseinuan eta garapenean.

2020.04.15 Lehen zikloa ixtea: Proiektu esperimentalaren aurkezpena eta eztabaida eta Think Tankaren ebaluazioa

Eztabaida taldearen lehen zikloko azken bilera proiektuaren aurkezpenari eskaini zitzaion, eta egindako eztabaida prozesuaren emaitza gisa diseinatu zen, horixe baitzen talde horrentzat ezarritako helburua.

Bilera aurretik: Aldundiaren proiektuaren proposamena diseinatzea

Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Ingurunekeo Departamentuak proiektu bat diseinatu zuen Mondragon Unibertsitateko ikerketa talde batekin lankidetzan. Taldeak ordura arte egindako ekarpenak oinarritzat hartuta, lanaren zentzua lantzera bideratutako proiektu proposamen bat egin zen. Proiektuaren proposamena #10 lan dokumentuan jaso zen. Dokumentu horretan proiektu esperimentalaren proposamena jasotzen da, bai eta proiektua lantzeko prozesuaren oinarriak eta prozesu horretan garatutako saioek proiektu esperimentala diseinatzen nola lagundu zuten ere. Proiektua zehatz-mehatz aurkeztuko litzateke taldearen lehen eztabaida zikloko azken bilera.

Proiektu proposamena aurkeztea eta kontrastatzea: helburuak, faseak, metodologia eta gobernantza

Bileran, proiektua garatzeko ardura duen ikertzaileak proiektuaren xehetasunak azaldu zituen (helburuak, balizko galderak eta ikerketa guneak, tresnak eta metodologia, ikerketa fokuen proposamena, #9 memoriaren a eranskinean jasotakoak). Etorikizuna Eraikizeko hainbat ekimenen arduradunek proiektuaren gobernantza eta proiektu esperimentalaren eta horien arteko harremana aurkeztu zuten; izan ere, proiektuak sinergiak bilatuko ditu eta loturak ezarriko ditu proiektuari ikuspegi sistemiko batetik heltzeko, Etorikizuna Eraikizen irizpideei jarraituz. Parte-hartzaileek iradokizunak egin ahal izan zituzten ondoren prozesua eta proiektua ebaluatzean.

Hona hemen proposamenaren laburpena eta proiektuaren gobernantza erakusten duen grafikoa.

Proiektu esperimentalaren helburuak, faseak eta gobernantza

Helburuak eta faseak (# 10 lan dokumentuaren laburpenak)

Helburu orokorra

Enpresaren testuinguruan lanaren zentzua garatzeko ezagutza sortzea etorkizun hurbilean lurraldean zehar lanaren zentzua garatzen lagunduko duten politikak identifikatu eta ezartzeko xedearekin.

Azpi-helburu edo helburu zehatzak

- a) Lanaren Zentzuaren inguruan egungo zientziaren garapen maila argitu eta Etorikizuna Eraikizeko deliberazioan txertatu think tankaren bidez
- b) Neurketa sistema bat garatu (gizarte, lan-testuinguru, talde eta pertsona mailako aldagaiena) ondorengo obserbazioa eta esperimentazioa egin ahal izateko. Pauso hau Bateratzen programaren emaitzetan oinarrituko da
- c) Obserbazioa egin lanaren Zentzuan aurrekari (“kausak”) eta ondorio (“efektuak”) garrantzitsuenak identifikatzeko (ikerketa transbertsala). Pauso hau Bateratzen programaren emaitzetan oinarrituko da
- d) Obserbazio longitudinal batekin “kausa” aldagai garrantzitsu horien eraldaketa (“naturalak”) lanaren Zentzuan sortzen duen eragina aztertu (esperimentazio naturala). Pauso hau Bateratzen programaren emaitzetan oinarrituko da
- e) Enpresa batek lanaren Zentzua garatu ahal dezan erramintak eta metodologiak batu eta falta direnak sortu.
- f) Enpresatan landa-esperimentazioa egin (erraminten eta metodologiaren bidez “kausa” aldagai garrantzitsuak eraldatu erantzun bat sortzeko lanaren Zentzuan).
- g) Lurralde mailako politikak zehazteko baliagarria den ezagutza sintetizatu.

Faseak

1. fasea (2021 iraila- 2022 iraila) esperimentazioa lau enpresetan eta eskala irabazteko neurrien inguruko deliberazioa/konpromisoa garatzea

2. fasea (2022 iraila- 2023 iraila) garatutako tresnekin eskala irabaztea. Aurreko fasean ezarritako oinarriak jarraituz, garatutako tresnak modu esperimentalean Etorikizuna Eraikizeko beste espazio

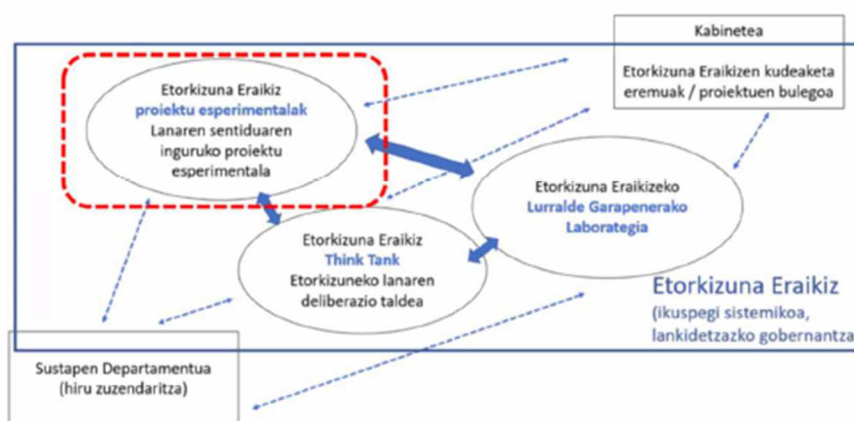
batzuetara eramango dira. Proiektuaren hasieran egokitzen jo dira horretarako Lurralde Garapenerako Laborategian kokatutako bi proiektu, Elkarrekin Lanean eta Industria 4.0, eta Ekonomia Sustapenerako Departamentuaren zenbait programa. Dena den, lehen urteko lanketan Adegia, Merkatal Ganbara eta beste partaideen eskutik bide berriak ere ireki daitezke.

Gobernantza

Proiektu esperimentalerako diseinatutako gobernantzak Etorikizuna Eraikizek ikuspegi sistemikoarekin lan egiteko egindako bilaketari erantzuten dio. Elementu nagusietako bat da Ekonomia Sustapenerako Departamentuko hiru zuzendaritzen arteko lankidetzatik abiatzen dela. Hiru zuzendaritzen arteko lankidetzaz gain, proposatutako gobernantza berriak Lurralde Garapenerako Laborategiarekiko koordinazioa barne hartzen du. Gainera, Think Tankeko Etorikizuneko Lanari buruzko eztabaida taldeak esperimentaziotik ikasiko du eta bertan garatzen diren lan tresnak ezagutuko ditu; horrez gain, lan tresnak Gipuzkoako beste enpresa batzuetara eramateko prozesuen oinarriak eta gobernantza adostuko ditu.

6. Irudia: Proiektu esperimentalaren gobernantza Etorikizuna Eraikiz programaren esparruan

Proiektu proposamena Etorikizuna Eraikiz markoan



Iturria: #8 memoria

Think Tankaren ebaluazioa

Lehen zikloa ixteko, taldeak garatutako jardueraren ebaluazioa egin zuen, Think Tankaren lehen zikloa ebaluatzeko diseinatutako galdetegi bat betez. Ondoren, beren balorazioa partekatu zuten, eta, oro har, proiektuaren ikuspegi positiboa eman zuten, ikaskuntza eta prozesutik abiatuta proiektu jakin bat diseinatu izana azpimarratuz. Horrekin, lehen fasea amaitutzat eman eta beste fase bat hasi zen.