



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

TRABAJO DEL FUTURO
MEMORIA DE LA REUNIÓN N° 11

21/10/2021

Contenido

1. Programa	3
2. Relación de asistentes	3
3. Bienvenida	4
4. Presentación de la gobernanza colaborativa	5
5. Dinámica de grupo	14
6. Fin de sesión	18
7. Anexos	19
a. Presentación utilizada en la sesión	19
b. Documento de trabajo nº 13	25
c. Resultados en dinámica de grupos	29
d. Programa de la sesión	34

ESPACIO DE DEBATE SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

21 de octubre de 2021, 17h-19h

1. Programa

Horario	Asunto	Persona presentadora/dinamizadora
17:00 - 17:15	Bienvenida	Jabier Larrañaga Diputada de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
17:15 - 18:00	Presentación de la gobernanza colaborativa	Miren Larrea, investigadora de Orkestra
18:00 – 18:55	Dinámica de grupo	Unai Andueza, Director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Economía, Turismo y Medio Rural
18:55 - 19:00	Fin de sesión	Jabier Larrañaga Diputada de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural

2. Relación de asistentes

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Sebastian Zurutuza.
- Joseba Amondarain
- Iker Estensoro
- Unai Elorza
- Juan Ángel Balbás
- Anabel Yoldi
- Ismene Tapia
- Itziar Abarisketa
- Pili Alonso
- Ángel Martín
- Gorka Artola
- Ana Ugalde
- Lucía Amo
- Nerea Zamacola
- Laura Muñoz
- Cristina Sánchez
- Marian Tapia
- Miren Larrea
- Mikel Gaztañaga

3. Bienvenida

Comienza la sesión el diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural. *“En primer lugar, gracias a todos los que habéis acudido. Muchas gracias por vuestro tiempo y por vuestras aportaciones. Yo haré una breve introducción. En la jornada anterior tratamos de explicar por qué es importante el trabajo de futuro y dentro de él el sentido del trabajo. Creemos que estas dos cuestiones serán importantes para la competitividad de nuestras empresas. En esta parte inicial me gustaría hablar de la manera hacer. Es decir, del cómo. Muchas veces hablamos del porqué de las cosas: para qué se hacen las cosas. Consideramos que son aspectos importantes para la competitividad de las empresas. Pero, ¿cómo queremos trabajar? Ese es el tema de hoy. El Diputado General apunta en numerosas ocasiones la importancia del cómo”.*

El diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural señala que *“Etorkizuna Eraikiz ha adoptado desde sus inicios una forma de actuación. Esta forma de hacer se denomina gobernanza colaborativa. Colaboración es una palabra que es fácil de decir, pero que requiere mucho esfuerzo. Debemos colaborar en estos temas importantes para el futuro. La colaboración tiene muchos beneficios: el proceso siempre será más rico con las aportaciones; todos vamos a entenderlo como nuestro proyecto; ganaremos legitimidad; todos tendremos algo en estos proyectos. Necesitamos colaboración para poder hacer buenos diagnósticos. Además, se gana capilaridad. Y esa capilaridad nos da información. Además, la colaboración puede ayudar mucho a la hora de implementar el proyecto. Se hará desde la proximidad. Es una capilaridad de dos direcciones”.*

El diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural dice que *“los retos a los que nos enfrentamos son de todos. Por eso se trata de problemas que debemos resolver entre todos. Son retos de todos, retos de territorio. La cooperación puede ayudar mucho en la definición y afrontamiento de estos retos. Es cierto que hay que dedicar más tiempo al proceso. Es cierto que hay que gestionar la diversidad. Pero es algo que merece la pena. Sin embargo, requiere un esfuerzo. Porque trabajar de forma colaborativa no significa coincidir en todo. Nosotros tenemos claro que tenemos que ir a un formato*

colaborativo. En la sesión de hoy reflexionaremos sobre ello. Tengo que decir que, nosotros, creemos. Pero también sabemos que este proceso nos va a exigir tiempo y trabajo. Porque sabemos que los seres humanos a menudo buscan soluciones sencillas. Y un proceso como éste requiere tiempo y esfuerzo. Hasta aquí mi aportación de hoy. Nuevamente, gracias a todos y todas por estar aquí”.



4. Presentación de la gobernanza colaborativa

Toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos. *“En primer lugar, daré algunas claves sobre el proceso y la agenda. En primer lugar, en este think tank se pretende desarrollar una metodología. El objetivo es aplicar dicha metodología en torno al sentido del trabajo futuro. Creemos que una buena comprensión del trabajo de futuro es clave de competitividad. Por ello, vamos a experimentar con las empresas. Ya hay un grupo de 6 empresas formadas para llevar a cabo proyectos piloto y vamos a hacer experimentación sobre el sentido del trabajo. Como ha señalado el diputado anteriormente, la gobernanza colaborativa puede ser un instrumento muy adecuado para lograr la capilaridad. Al fin y al cabo, esa metodología debe llegar a las empresas.*

Una vez experimentado y realizadas unas pruebas piloto, este proceso de experimentación debería finalizar en un programa público en el que podamos aplicar todo lo que hemos aprendido en el camino. Este sería nuestro objetivo”.

El director de Proyectos Estratégicos señala que “la agenda está más o menos establecida. En unas sesiones se trabajará el sentido del trabajo y en otras la gobernanza colaborativa. En las sesiones sobre el sentido del trabajo iremos analizando los proyectos piloto. En noviembre, por ejemplo, vendrá un grupo de ingenieros. Esas personas no ejercen funciones de ingeniería, aunque lo sean de formación. Por ello, podrá hablar con ellos. En otras sesiones se tratarán diversos temas relacionados con la gobernanza. Por ejemplo, en una sesión trabajaremos los proyectos de Industria 4.0. En definitiva, la idea es ir combinando los temas. Creo en mi parte que he dicho suficiente. Paso la palabra a la facilitadora de Orkestra”.

La facilitadora de Orkestra comenta que “os hemos dejado unos informes sobre la mesa. Ese informe se basa en otro proyecto elaborado en la Diputación Foral. La necesidad de redactar este informe fue planteada en su momento por DFG1 y DFG3. Por ello, paso la palabra a DFG3 para que explique rápidamente los fundamentos de dicho informe.

Toma la palabra el DFG3. En primer lugar, buenas tardes y gracias por haber participado en la sesión de esta tarde. En dicho informe se recogen dos características principales de Etorbizuna Eraikiz. Una sería la gobernanza colaborativa. La segunda, la experimentación. Este folleto fue redactado en 2019. En aquel momento, se contaba con casi 10 años de experiencia. Nosotros lo hemos denominado laboratorio de desarrollo territorial. El proyecto se inició en 2009 bajo la denominación Gipuzkoa Sarean. Evolucionó nada más crearse. De hecho, en 2011 hubo un cambio de gobierno. Sin embargo, el proyecto se mantuvo. En la anterior legislatura se continuó con el proyecto. En el laboratorio territorial se realizaron dos tipos de trabajos. Por un lado, en el ámbito del desarrollo territorial, estuvimos construyendo una gobernanza multinivel. En dicho marco, la relación más estrecha fue la que se mantuvo con las agencias de desarrollo. En el mismo marco, ya en la anterior legislatura, se firmó un convenio para definir espacios y procedimientos. Por otro lado, se han impulsado procesos de cocreación. En este

ámbito debemos ubicar, por ejemplo, los proyectos de Industria 4.0. DFG3 señala que “lo que hemos hecho en el proyecto de La Red Gipuzkoa es un buen ejemplo de Etorbizuna Eraikiz. Al menos, es lo que creemos. Así, consideramos oportuno que todo lo aprendido se recogiera de alguna manera a través de Orkestra. Se quiso trasladar lo aprendido a otros ámbitos. Es decir, tener acceso a este aprendizaje para su aplicación en otros ámbitos.

DFG3 cede la palabra a la facilitadora de Orkestra. El facilitador de Orkestra comenta que *“lo que voy a exponer hoy está relacionado con lo que ha dicho DFG3 y también con lo que estamos haciendo en otro grupo de deliberación”. Siempre intentaremos buscar sinergias con otros estudios. Si estamos utilizando conceptos similares en diferentes lugares, tendremos que intentar buscar vínculos y puntos fuertes. Nos permitirá ver los problemas que compartimos en un determinado marco en su conjunto”. La facilitadora de Orkestra señala que “existen varias razones para trabajar la gobernanza colaborativa hasta 2023. Se pretende disponer de un modelo de gobernanza colaborativa para 2023. Para trasladar lo que aquí se aprende a otras empresas. Por lo tanto, lo que vamos a hacer hoy responde a ese reto”.*

La facilitadora de Orkestra añade que *“se debe dar una definición. Es decir, ¿qué entendemos por gobernanza colaborativa? Esa definición es la que ha trabajado el grupo de la nueva cultura política. El punto de partida es la definición que tenía Etorbizuna Eraikiz. Sin embargo, se han añadido algunas cosas. Así, la gobernanza colaborativa es una respuesta específica que se propone desde un determinado espacio de la política (el gobierno) y que, fundamentalmente, se basa en el establecimiento de nuevas formas de comunicación y colaboración entre los gobiernos y la sociedad civil, tanto en el seno de las organizaciones como entre ellas, para reforzar la colaboración entre las instituciones y la sociedad. El objetivo final es, por tanto, reforzar la colaboración. Sin embargo, en el grupo de deliberación de la nueva cultura política se preguntaron: ‘¿Solo se puede plantear desde el gobierno? ¿No puede ser iniciativa nadie más?’ En casi todas las definiciones aparece el gobierno, pero en todas las definiciones la propuesta no siempre proviene del gobierno. En la definición de Etorbizuna Eraikiz, la propuesta proviene del Gobierno”.*

Según la facilitadora de Orkestra, *“existen varios criterios. Los gobiernos deben mostrar más voluntad de cooperar e interactuar con la sociedad que actuar por sí mismos. Creo que, en nuestro caso, el gobierno tiene voluntad. Eso se percibe en la reunión de hoy, por ejemplo. Por otro lado, gobernar es, sobre todo, una dinámica abierta de colaboración y aprendizaje para que las decisiones se tomen en mejores condiciones. Es, por tanto, cooperación, pero también aprendizaje. En este espacio se pretende dar dicho proceso de aprendizaje. Los gobiernos crean espacios de escucha, reflexión y, en ocasiones (pero no necesariamente), de decisión. En ellas se acuerda previamente cómo se llevará a cabo la toma de decisiones. Estos espacios no se dirigen a través de una jerarquía, sino que se establecen relaciones horizontales. Esto significa que no hay jerarquía a la hora de reflexionar. A diferencia de lo que ocurre en el punto de decisión, en el de deliberación no hay jerarquía. Todos hablamos desde la misma posición. Sin embargo, en el otro grupo de deliberación surgió una duda: ‘En los ámbitos de decisión también hay que cumplir ese criterio?’. De hecho, algunas definiciones de gobernanza colaborativa apuntan a la necesidad de establecer una relación horizontal en los ámbitos de decisión del debate. Otras definiciones no condicionan la existencia de horizontalidad en el punto de decisión. Sin embargo, en el grupo de deliberaciones de la nueva cultura política se planteó que, aunque los participantes no participen en la decisión, quienes sí participan deben tener una actitud de escucha. Es decir, deben escuchar las ideas y propuestas planteadas en la deliberación. Hablar en nuestro grupo sobre el sentido del trabajo significa escuchar las ideas que se plantearon en este grupo de deliberación en el proceso anterior.*

La facilitadora de Orkestra hace referencia a más criterios. “Las prioridades y aplicaciones de la agenda pública y, por tanto, de las políticas públicas, se establecen a través del intercambio y la colaboración entre el Gobierno y la red de agentes. Ya se ha mencionado, por ejemplo, que se pretende crear una convocatoria para 2023 respondiendo a los resultados de este grupo de deliberación. Por otra parte, crean estructuras específicas para promover primero y garantizar después la estabilidad del proceso de gobernanza abierta y colaborativa. Este espacio actual puede ser una estructura especial. Es decir, este espacio puede definirse como un espacio de

gobernanza colaborativa: hay ciertos recursos, ciertas normas, etc. Además, se prioriza la diversidad de actores. Se valora positivamente la diversidad. Además, se trabaja la acción para aprender también de ella. Es decir, este grupo no es solo teórico. Se alinea con las bases de la nueva cultura política. Integra la evaluación conjunta en sus formas de trabajo. Los procesos son transparentes. Los documentos de este grupo se insertan, por ejemplo, en la página web. Si un investigador externo o de este grupo desea realizar un seguimiento estas reuniones, tendrá todos los documentos en la página web. Finalmente, se define desde la complejidad y desde ahí desarrolla el enfoque sistémico. Esto último hay que ponerlo en relación con lo que decía antes: establecer relaciones entre este grupo y otros, y buscar sinergias.



La facilitadora de Orkestra pregunta a los participantes si tienen alguna duda o comentario. *“La definición a la que se hace referencia aquí debe entenderse como una invitación. Es decir, hasta 2023, debatiremos sobre esta definición. Esta definición es un instrumento de trabajo, no es algo fijo. Por tanto, ¿tenéis alguna pregunta? ¿Algún comentario? En caso contrario, continuaré con mi presentación”.* La facilitadora de Orkestra ha mencionado que *“ayer tuvimos una sesión de nueva cultura política. Allí, María José Canel nos habló de la magia. Pero detrás de esta magia suele estar el trabajo.*

Estableció 4 criterios. Es decir, qué hay detrás de esa magia. Por ello, no se producirá la magia solo por juntarnos en este grupo. Se requieren unos criterios de trabajo”.

La facilitadora de Orkestra comenta “que en este grupo de trabajo se utilizará la investigación de acción como metodología de trabajo. Utilizamos un marco de Gustavsen. Según este marco, el primer paso será cambiar los patrones de comunicación. Reunirnos hoy aquí supone cambiar un patrón de comunicación. Hasta ahora no nos escuchábamos así, no nos hablábamos así. Hasta ahora el diálogo era de otra manera, y eso ha cambiado en este think tank. O, al menos, se pretende modificar este patrón de comunicación. La gobernanza colaborativa dice que en este aula, o en estos espacios, no hay jerarquía. O que no debería haberla. La opinión de todos y todas vale igual. Gustavsen dice que los cambios en estos patrones exigen crear una nueva agenda. En esta agenda debemos establecer qué queremos hacer y cómo queremos hacer las cosas. En estas sesiones estamos trabajando en ello”.

La facilitadora de Orkestra señala “que en muchas ocasiones se piensa que un cambio los patrones de comunicación trae ya consigo una gobernanza colaborativa. Pero eso no es suficiente. Es un paso inicial, importante, pero insuficiente. Se necesita de una agenda compartida y ver cómo se materializa en la acción. Para cerrar el ciclo lo que está pasando aquí debería materializarse en algún sitio. Es decir, en las políticas públicas. Por ejemplo, antes, el director Proyectos Estratégicos ha apuntado a la voluntad de llevar a cabo algunas convocatorias para el 2023. Si de aquí salen estas convocatorias, es decir, si se produce una transformación en las políticas públicas, se cerrará el ciclo de gobernanza colaborativa. Está por ver hasta dónde llegamos. Hemos dado un primer paso. Estamos acordando ciertas bases de una nueva agenda. Pero tendremos que dar los últimos pasos para cerrar el ciclo”.

La facilitadora de la orquesta señala que “el proceso no parte de cero. Y esto es importante. Ha habido diferentes debates. Por ejemplo, ha habido varios debates entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y las agencias de desarrollo. En estos debates se abordó cuáles deberían ser los roles de los diferentes actores del territorio. En estos debates se dijo que el papel de las agencias de desarrollo era la sensibilización. Este rol no fue

asumido plenamente por las agencias. Consideran que la función de las agencias va más allá de la sensibilización. Se abrió un debate para decidir cuál debe ser el rol de las agencias. El director de Proyectos Estratégicos comparó el papel de las agencias con el del médico de familia. Es decir, cuando estamos enfermos, la primera valoración la realiza el médico de familia. Una vez realizado el primer diagnóstico, es él quien decide si puede dar o no tratamiento. Si no puede, nos manda al especialista. Por ello, se puede afirmar que las agencias, además de sensibilizar, cumplen un rol inicial. Sin embargo, las agencias comentaron que les falta conocimiento técnico. O que están limitadas. De este modo, se decidió que las empresas de ingeniería podían tener su papel. La formación profesional también puede tener su rol”.

La facilitadora de Orkestra comenta que “las agencias de educación pueden jugar un papel transversal. Antes de ir al especialista se realiza un diagnóstico. Esto es lo que, en definitiva, hacen las agencias. Las agencias ayudan a las pequeñas empresas a decidir qué tecnología deben utilizar. En esta sala hay varios participantes que participaron en este proceso. Por tanto, si queréis comentar algo, no dudéis en hacerlo. Este tipo de procesos no son una mera actuación intelectual. En estos procesos se producen tensiones o enfrentamientos. Estas tensiones muchas veces están relacionadas con diferentes interpretaciones del rol de cada uno. Por ello, hay que perder el miedo al concepto de conflicto. Nos han dicho muchas veces, ‘¿No podéis buscar otro concepto?’ Lo hemos intentado, pero no lo hemos encontrado.

La facilitadora de Orkestra señala que “es necesario tener en cuenta que cada agente representa una serie de realidades e intereses. Quienes venimos de la universidad traemos aquí una realidad. Igual que las empresas. Y todo. Y entre esos intereses puede haber tensión. Es decir, conflicto. Pero tenemos que perder el miedo a eso. No es negativo. Es sano. Por eso no podemos definir un proceso como un ejercicio intelectual. Es un ejercicio de negociación. En esas situaciones podemos estar de acuerdo o no. Pero no sólo en relación a los objetivos, sino también a los recursos necesarios para alcanzarlos. Lo que hay que conseguir, o lo ideal, sería estar de acuerdo en los objetivos y recursos. En ese momento, hay que pasar a la acción. Cuando pasamos a la acción surgirán discrepancias. Por ello, podemos hablar de reinicio del ciclo”.

La facilitadora de Orkestra señala *“que las discrepancias pueden ser implícitas o explícitas. En este sentido, resulta difícil explicitar dichas discrepancias. Hay que lograr un equilibrio. No romper el proceso. Pero, muchas veces, si no se explicitan las discrepancias, los procesos se paran. Es necesario medir eso. Hay que acordar qué desacuerdo debe explicitarse. El tema de los roles ha sido el que más discrepancias ha suscitado. Es decir, ¿cuál es el rol de las empresas? ¿Cuál es el rol de las agencias? ¿Cuál es el rol de las universidades? Iremos viendo y explicitando cuáles deben ser esos roles”*. La facilitadora de Orkestra dice que *“el objetivo de esta presentación ha sido trasladar algunas ideas generales. Mi objetivo ha sido dar una pequeña explicación de las cualidades del proceso de gobernanza colaborativa. De hecho, estamos en un proceso así. Si hay alguna pregunta... O si alguien quiere hacer algún comentario, ahora es el momento. De lo contrario, pasaremos a la dinámica”*.

Toma la palabra DFG1. *Mi comentario es que muchos proyectos salen adelante porque hay confianza. Es decir, porque hay confianza entre las personas que han impulsado este proyecto. Debemos fomentar de forma proactiva el aumento de la confianza en la sociedad. Es decir, la gente tiene que asimilar esa actitud. No dejar a la suerte construir este tipo de relaciones. Hay que buscarlas. Debemos mantener una actitud proactiva”*.

La facilitadora de Orkestra apunta que *“las relaciones de confianza son necesarias. El primer paso debería ser crear relaciones de confianza. Es algo que hay que trabajar antes que cualquier otra cosa. En el ciclo anterior, por ejemplo, muchos participantes dijeron que se había creado un clima de confianza. Ese hecho, por ejemplo, se contó como un resultado del proceso. De hecho, esa relación de confianza es imprescindible para el avance del proceso”*.

Toma la palabra DFG3. DFG3 señala que *“la confianza en el proceso provoca una aceleración. Es decir, a medida que surgen las relaciones de confianza se aceleran otros procesos. Por ejemplo, en el proceso Elkarrekin Lanean se ha observado que la confianza ha acelerado el proceso. O que puede impulsar otros procesos. Además, la gobernanza colaborativa que se genera es más profunda y sólida. Las relaciones de confianza*

preexistentes tienen un gran impacto en proyectos futuros. Hay muchos ejemplos de ello. Muchos de los proyectos a los que se ha hecho referencia en la reunión de hoy serían imposibles si no existían relaciones de confianza detrás de ellos. O serían mucho más lentos”.

Toma la palabra la facilitadora de Orkestra y pregunta si hay algún comentario final. *“De lo contrario, pasaremos a la dinámica de grupos. En los grupos responderemos a las siguientes preguntas: 1) ¿Cómo deberíamos adaptar el modelo de gobernanza acordado en el Laboratorio de Desarrollo Territorial para impulsar un programa que trabaje el sentido del trabajo con las empresas en el futuro? 2) Tómese en consideración que la gobernanza anterior se trabajó desde el eje tecnológico. ¿Cuál es la relación entre el cambio tecnológico y el sentido del trabajo? En esta ocasión estáis más actores para debatir. Que haya empresas es un cambio, en este sentido. Creo que nos aportará puntos de vista diferentes. En caso de duda, las comentamos, y si no, empezaremos a trabajar”.*

Se han formado 4 grupos diferentes. Debatirán durante 50 minutos las preguntas planteadas por la facilitadora de Orkestra. A continuación, elegirán un representante. A continuación, dicho representante explicará a los demás participantes las ideas más importantes que se han comentado en el grupo.



5. Dinámica de grupo

Finalizada la dinámica de grupo, toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos. *“Elegid, por favor, a los portavoces. Una vez seleccionado, cada portavoz deberá exponer las ideas más importantes que se han debatido en el grupo”.*

Los resultados de la dinámica de grupos han sido los siguientes.

Grupo primero:

El portavoz del primer grupo es el ECO31. ECO31 señala: *“en nuestro grupo hemos mencionado algunas ideas. Para acceder al Gobierno Vasco existe Zuzenean. Así, las empresas llegan al Gobierno Vasco. Se necesita algo así, pero para Gipuzkoa. Es decir, para llegar a las entidades públicas, las empresas necesitan algo. Se necesita un Zuzenean guipuzcoano. Cuando acuden al gobierno, muchas empresas se pierden. En este grupo ello se ve como un problema. Además, esto no es exclusivo de la Diputación Foral de Gipuzkoa. También ocurre con el resto de entidades públicas existentes en Gipuzkoa. Ese sería el primer punto. También hemos debatido en torno a un segundo punto. Esta idea la he sacado de una reunión del tercer sector en la que estuve hace un*

tiempo. La idea es que necesitamos una especie de portal para que empresas y entidades públicas estén en contacto. En esa reunión en la que estuve, se planteaba para el contexto del tercer sector. Pero puede ser de aplicación para todos los sectores. Consideramos necesaria la conectividad. La solución puede ser algo como un portal. En estos espacios, además de las empresas, pueden participar asociaciones empresariales u otro tipo de agencias. Clústeres, entre otros. Ellos también aportarían. Otra de las ideas que se ha mencionado es la presencia en las empresas de alguna persona sensibilizada en esta materia. Al igual que se hace con calidad, prevención de riesgos u otras muchas materias, sería adecuado que la empresa contara alguien sensibilizado con este tema. Se trataría de una persona que transmita ideas relacionadas con este tema.

Segundo grupo:

El portavoz del segundo grupo es ECO20. “Os explicaré más el debate que se ha dado que las conclusiones. Se necesita un mediador entre empresas y expertos. Se destaca la necesidad de un agente que actúe como puente. Sin embargo, ¿cuál es el agente que actuará como puente? Más que agencias, hemos mencionado asociaciones empresariales o clústeres. Por otro lado, hemos debatido cómo se van a realizar estos proyectos de experimentación. ¿Cuál será el papel de las universidades? El sentido del trabajo puede tener líneas de trabajo diferentes. Y nadie es experto en todo. Por ello, en algunos casos sería necesario otro tipo de expertos. Por ejemplo, empresas de asesoramiento. Ha surgido un debate al respecto. No se aclarado cuál es la solución”.

DFG3 también forma parte del segundo grupo y toma la palabra para decir: “En este caso hay 6 proyectos piloto. Esos proyectos los lleva Mondragon Unibertsitatea. Pero ya hemos mencionado que puede haber otros agentes. Asociaciones empresariales o empresas consultoras, entre otras”.

Toma la palabra nuevamente ECO20. “Hemos empezado por poner algunos ejemplos. Hemos empezado a hablar con las empresas sobre qué tipo de experimentos hacer, cómo llevarlos a cabo, en qué direcciones, qué líneas de trabajo se quieren abordar, etc. Tendremos que tener en cuenta los objetivos y retos de las empresas para integrar estas

iniciativas de la mejor manera posible con la agenda de la empresa. Habría que identificar los procesos que deben llevar a cabo esas empresas, ya que en ellos se integran más fácilmente los proyectos que queremos completar. Algunas empresas están trabajando con consultoras y han abierto varias líneas de trabajo. Hay que aprovecharlas. En algunos casos será la universidad quien lo realice en calidad de experto. En otros casos lo harán otros agentes. Como hemos dicho, por ejemplo, empresas consultoras. No obstante, las universidades garantizarán los requisitos para que se produzcan los procesos y deberán recoger el conocimiento generado”.

Grupo tercero:

Toma la palabra ECO5. ECO5 dice que “cuando hablamos del sentido del trabajo es importante saber en qué momento hablamos. Creemos que hay que hablar de personas en vez de empresas. No obstante, ha habido un debate al respecto. Porque la empresa es una persona y viceversa. La mayor parte del tiempo hemos estado hablando de ello. Tras el debate, hemos dibujado dos escenarios. Por un lado, hemos hablado de cómo se va a trabajar este tema desde el punto de vista de la persona. Pero entendiendo a la persona más allá del ámbito profesional. De hecho, las personas acuden al ámbito profesional con opiniones que les han afectado con anterioridad. Por ejemplo, con las ideas y opiniones que han desarrollado en la etapa escolar. Por ello, creemos que es una buena idea formar en la materia antes de entrar en el ámbito laboral. Esta cuestión no puede entenderse ni limitarse exclusivamente al ámbito laboral. Es algo que va más allá”.

ECO5 apunta que “hay que empezar por la sensibilización. Esta sensibilización debe ser trabajada en el ámbito familiar y educativo. Es decir, en los ámbitos en los que se forman los valores de las personas. En el ámbito laboral, consideramos que el esquema utilizado con el proyecto Industria 4.0 es el adecuado. Hemos mencionado la importancia de las

agencias de desarrollo. También hemos subrayado la importancia que pueden tener las asociaciones empresariales, las universidades o los centros de formación profesional. En el ámbito más general hemos destacado el papel de las universidades, agencias de desarrollo y asociaciones empresariales. En un ámbito más concreto, dependerá de cada organización. Es decir, cada empresa deberá buscar su formato”.

Cuarto grupo:

Toma la palabra ECO32. ECO32 señala que “en nuestro grupo nos hemos sentido emocionados a la hora de hacer el esquema. Hemos planteado un trabajo de futuro muy diferente al actual. En el esquema planteado se proponen dos líneas de trabajo. Por un lado está la persona. Cada persona deberá reflexionar sobre sus posibilidades y expectativas. Es decir, qué espera cada persona del trabajo. Posteriormente, se deberá realizar un diagnóstico de las expectativas del personal respecto al futuro del trabajo. Hemos debatido sobre qué actores pueden hacer ese diagnóstico. Entendemos que pueden realizar esta labor los centros de formación profesional y las universidades. Por otro lado, hemos mencionado la actividad empresarial. Sobre todo, el caso de las pequeñas y medianas empresas. De hecho, las grandes empresas, a diferencia de las pequeñas y medianas empresas, tienen definida una estrategia.

ECO32 comenta que “habrá que empezar a entender el empleo de dos modos diferentes. Por un lado, de modo tradicional. Es decir, la empresa deberá garantizar al trabajador las condiciones para realizar el trabajo tradicional. Pero, por otro lado, el trabajo también será otra cosa. Las empresas deberán garantizar al trabajador/a valores y estrategias. Es decir, deberemos entender el trabajo de dos maneras diferentes. Pero esta modificación requerirá un diseño. Por ello, para 2023, las empresas que se dediquen a los proyectos piloto necesitarán ese diseño. Por otro lado, la sensibilización será muy importante. La sensibilización deberá contar con la participación de diferentes actores. Las instituciones públicas también tendrán un papel importante en el trabajo de sensibilización. Además, habrá que hacer una diferenciación. Por un lado, las personas

que actualmente están trabajando. Por otro lado, las personas que aún no están ocupadas o están en paro. También será importante la difusión. Además, todo lo anterior debe estar alineado con las estrategias territoriales. Por ejemplo, habrá que contar con el Gobierno Vasco”.

6. Fin de sesión

Tras la intervención de los portavoces de cada grupo, toma la palabra el director de Proyectos Estratégicos, quien agradece a todos los participantes su presencia. *“Como siempre, dos cositas. Por un lado, por favor, rellenad las hojas de evaluación. Y por otra parte, os recordamos que la última reunión de este año se celebrará el 25 de noviembre. En esta sesión contaremos con personas ingenieras de formación, que nos explicarán su experiencia. Son personas que han dejado de ser ingenieras. Nos explicarán su cambio de rumbo”.* Finaliza la sesión con la intervención del diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural.

El diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural agradece su presencia a todas las personas participantes. *“Me gustaría decir algo para terminar la sesión. Nos gustaría que nos indicaraís si queréis hacer algún cambio de horario en las hojas de evaluación que ahora debéis cumplimentar. Por ejemplo, adelantar la sesión una hora. Que la sesión sea de 4 a 6 de la tarde. Otra opción sería que fuera por la mañana. Si queréis esos tipos de cambios, por favor, escribidlos. Nuevamente, gracias”.*

7. Anexos

a. Presentación utilizada en la sesión

ETORKIZUNA
ERAIKIZ



El sentido del trabajo

Bases de la gobernanza colaborativa

21/10/2021

Estructura de la sesión



- Visión del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa sobre la gobernanza colaborativa. Jabier Larrañaga
- Pasos dados en el último mes para elaborar la actividad del grupo de deliberación. Unai Andueza
- Presentación de las bases de la gobernanza colaborativa. Miren Larrea
- Dinámica, por grupos y en el pleno
- Cierre de sesión

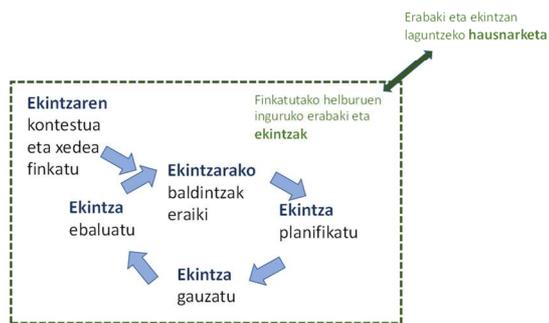


La apuesta de la Diputación Foral de Gipuzkoa por la gobernanza colaborativa en el ámbito de la promoción económica

La acción en el eje de la deliberación: el Trabajo del Futuro

Acción:

- a) **Desarrollar una metodología** experimentando con las empresas, para trabajar el sentido del trabajo
- b) **Diseñar y consensuar la gobernanza colaborativa** para hacer llegar la nueva metodología a las empresas a través de las políticas diseñadas por la DFG
- c) **Sentar las bases de una convocatoria** para el 2023, para desarrollar el sentido del trabajo en las empresas



CogPlan eta Branic (2001)

Agenda de deliberación: el Trabajo del Futuro

Fechas	Sentido/ Gobernanza	Tema	Experto invitado
Octubre 2021	Gobernanza	Conceptos y metodología	Miren Larrea
Noviembre 2021	Sentido	Experiencias sobre el sentido del trabajo	
Enero 2022	Gobernanza	Nueva cultura política	
Febrero 2022	Sentido	Presentación de la experimentación de las empresas	Unai Elorza y representantes de empresas
Marzo 2022	Gobernanza	Ejemplo práctico de la gobernanza colaborativa: Industria 4.0 (en relación a 5.0)	J. Gurrutxaga, A. Martín, M. Estensoro
Mayo 2022	Sentido	Sentido del trabajo en el marco de Industria 5.0	
Junio 2022	Gobernanza	Facilitación de la gobernanza colaborativa: roles de los diferentes agentes	
Septiembre 2022	Sentido	Presentación de la experimentación de las empresas	Unai Elorza y representantes de empresas
Octubre 2022	Gobernanza	Liderazgo territorial	Markku Sotarauta (por confirmar)
Noviembre 2022	Zentzua	Resultados de la experimentación: relación entre sentido y competitividad	

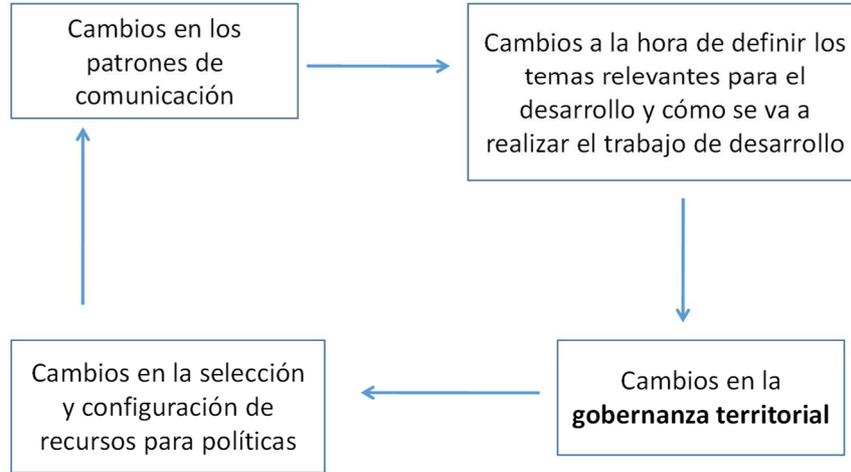
Gobernanza colaborativa: propuesta del grupo de trabajo para la nueva cultura política

Definición de gobernanza colaborativa: La gobernanza colaborativa es una respuesta específica que se propone desde un determinado espacio de la política (gobierno) y que se basa fundamentalmente en el establecimiento de nuevas formas de comunicación y colaboración entre los gobiernos y la sociedad civil, tanto dentro de las organizaciones como entre ellas, para reforzar la colaboración entre las instituciones y la sociedad.

Crterios:

- Los gobiernos deben mostrar más voluntad de cooperar e interactuar con la sociedad que actuar por sí mismos
- Gobernar es, sobre todo, una dinámica abierta de colaboración y **aprendizaje** para que las decisiones se tomen en las mejores condiciones.
- Los gobiernos crean espacios de **escucha, reflexión** y, en ocasiones (pero no necesariamente), de **decisión**. *En ellas se acuerda previamente cómo se llevará a cabo la toma de decisiones*. Estos espacios no se dirigen a través de una jerarquía, sino que se establecen relaciones horizontales.
- Las prioridades y aplicaciones de la **agenda pública** y, por tanto, de las políticas públicas, se establecen a través del intercambio y la colaboración entre el Gobierno y la red de agentes.
- Crean **estructuras específicas**, primero para promover la estabilidad del proceso de gobernanza abierta y colaborativa, y después para garantizarla.
- Se da preferencia a la **diversidad** de actores
- Se trabaja en la **acción**, para aprender de ella
- **Se alinea con las bases de la nueva cultura política**
- Integra la **evaluación mutua** en sus formas de trabajo
- Los procesos son **transparentes**
- Se define desde la **complejidad** y desde ahí desarrolla el **enfoque sistémico**

Proceso de transformación



Karlsen y Larrea (2014), adaptados de Gustaves (1992)

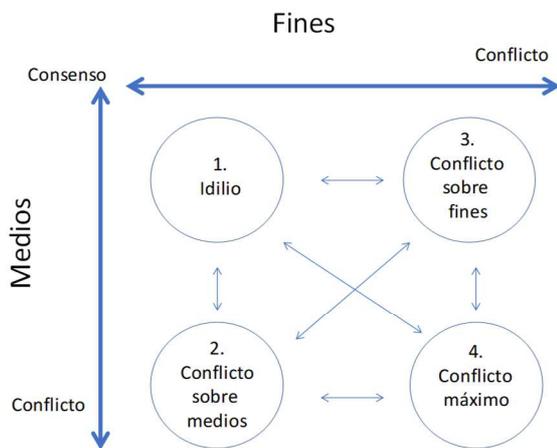
Bases proporcionadas por el laboratorio de desarrollo territorial



El proceso: Tratamiento entre diferentes enfoques



Ilustración 5. Diferentes situaciones en relación con el conflicto



97.

Construcción de consensos



	Consenso	Conflicto
Explícito	1. Consenso explícito: «Estamos de acuerdo y así lo hacemos saber en la red».	3. Conflicto explícito: «Hacemos a los otros saber que estamos en desacuerdo».
Implícito	2. Consenso implícito: «Estamos tácitamente de acuerdo, pero no realizamos ninguna acción para compartir este acuerdo».	4. Conflicto implícito: «Estamos tácitamente en desacuerdo, pero no realizamos ninguna acción para que este desacuerdo se conozca».

Fuente: Karlsen y Larrea (2012).

Dinámica de grupo

Nos reuniremos en pequeños grupos para responder a la siguiente pregunta:

¿Cómo deberíamos adaptar el modelo de gobernanza acordado en el Laboratorio de Desarrollo Territorial para impulsar un programa que elabore el sentido del trabajo con las empresas en el futuro?

Téngase en cuenta que la anterior gobernanza se trabajó en clave tecnológica.
¿Cuál es la relación entre el cambio tecnológico y el sentido del trabajo?

- Dinámica de grupo.
 - 30 minutos para reflexionar en cada grupo
 - 3 minutos para que cada portavoz presente una BREVE reflexión del grupo

Evaluación y próxima sesión



Por favor, rellened la evaluación; nos ayuda mucho a preparar las próximas sesiones



La próxima sesión tendrá lugar el 25 de noviembre y en ella se analizarán experiencias concretas sobre el sentido del trabajo

b. Documento de trabajo nº 13

THINK TANK

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: - Documento de trabajo nº13

GOBERNANZA COLABORATIVA: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y PRIMERA

APROXIMACIÓN

(21 de octubre de 2021)

Introducción

Este documento corresponde a la tercera sesión de la segunda fase del grupo de deliberación. En sesiones anteriores se pusieron las bases de esta nueva fase y se trabajó el sentido del trabajo. En la tercera sesión se analizó la gobernanza colaborativa. La deliberación sobre este concepto tiene como objetivo en esta fase la definición de una metodología para trabajar el sentido del trabajo a través de la experimentación, y consensuar un nuevo modelo de gobernanza entre los agentes del ecosistema de políticas que permita el acceso efectivo a las empresas.

Tras elaborar las características de la gobernanza colaborativa a lo largo de la sesión, se presentó un modelo de gobernanza ya consensuado por la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG) con las agencias de desarrollo comarcal y los centros de formación profesional. La propuesta partió de este modelo y consistió en adaptarla para que otros agentes que participan en el think tank tengan también su lugar en este modelo. En este documento de trabajo se recoge, por una parte, el modelo presentado y, por otra, las aportaciones de los participantes a la redefinición del modelo.

Modelo presentado

La figura que se presenta a continuación recoge el modelo de gobernanza que se propuso como punto de partida para la reflexión.

Bases proporcionadas por el laboratorio de desarrollo territorial



El modelo anterior recoge, en el marco de las políticas de la DFG y en colaboración con la Diputación, los roles acordados para las agencias de desarrollo comarcal y los centros de formación profesional.

Propuestas para la construcción del nuevo modelo

A partir del modelo anterior, se preguntó a los participantes por el modelo de gobernanza con el que habría que trabajar para trasladar en el futuro a las empresas una metodología sobre el sentido del trabajo. Para ello, se recordó que en el grupo de deliberación, además de las agencias y centros recogidos en el modelo, actualmente están trabajando Adegí, Asle y la Cámara de Comercio.

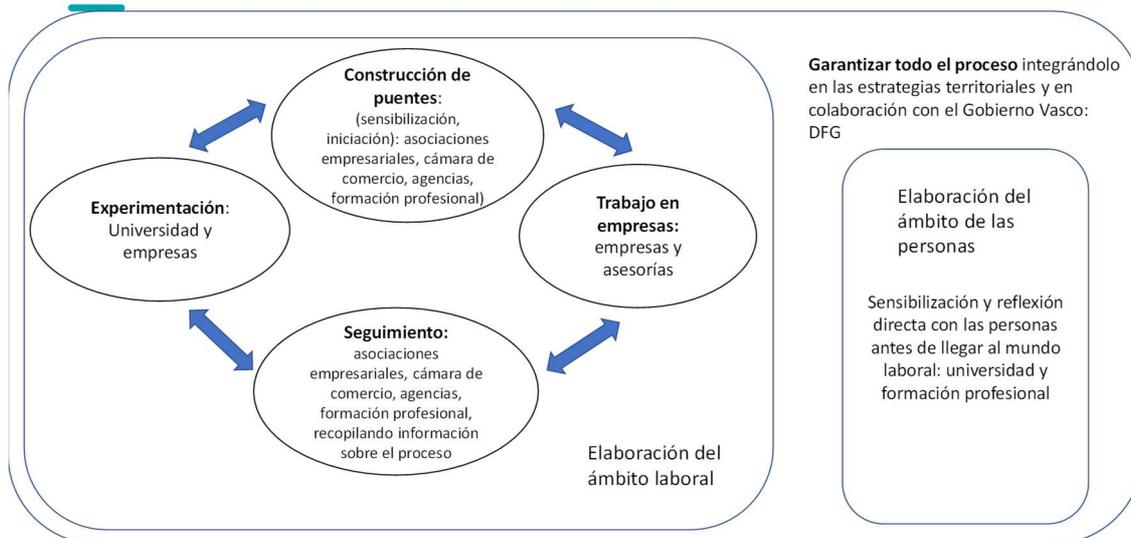
Las aportaciones que se recogen de los resultados de la dinámica son:

- El modelo presentado es adecuado, además de las agencias y los centros de formación profesional, son importantes las asociaciones empresariales y la universidad

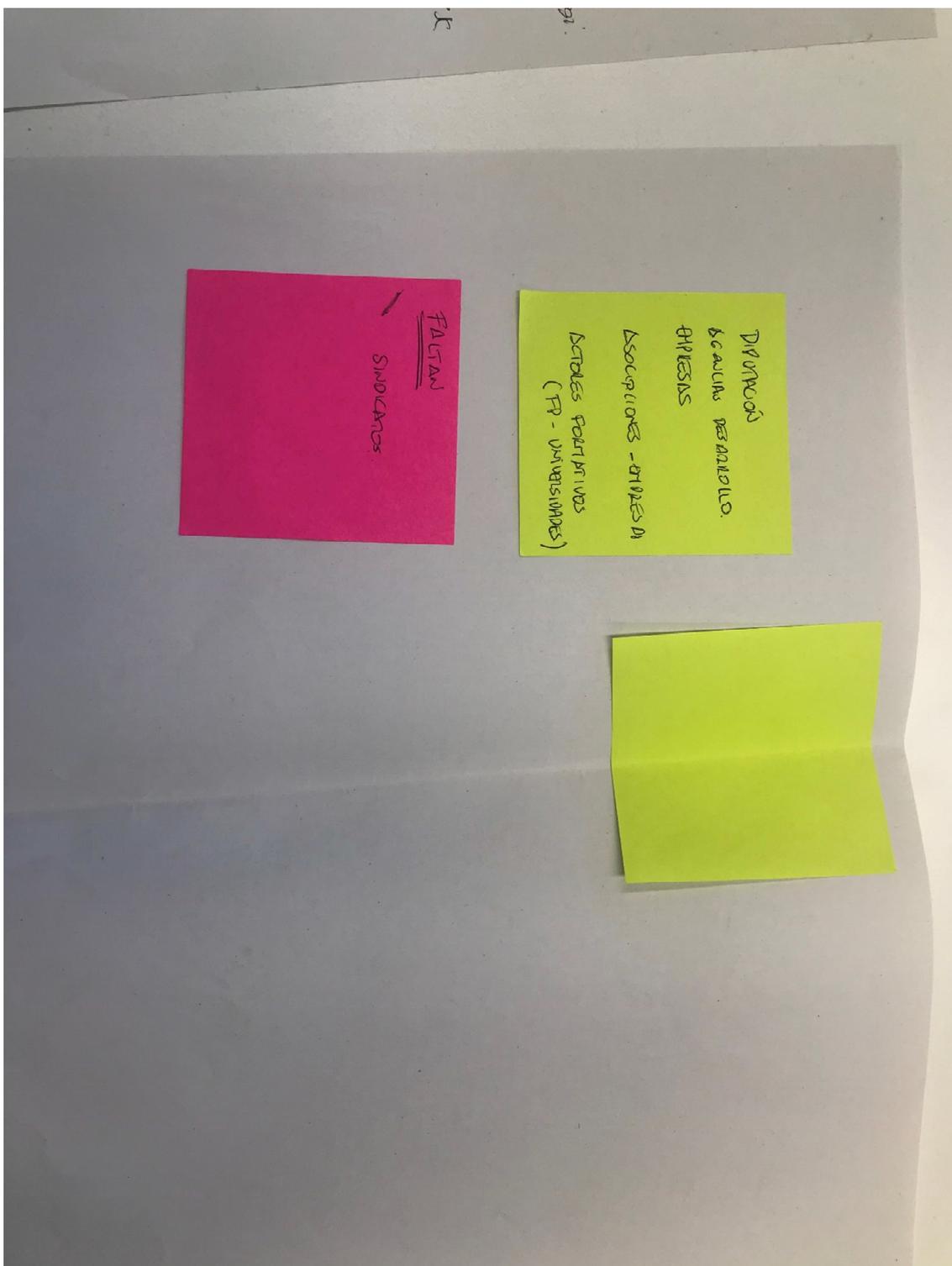
- Se necesitan agentes que actúen de puente entre empresas y expertos en este tema; se han citado agencias, asociaciones empresariales y clústeres, con diferentes opiniones sobre la idoneidad de cada uno
- La sensibilización y la difusión serán tareas importantes. El papel de las instituciones públicas será importante en esto, aunque puedan participar otros agentes
- En algún momento del proceso, para desarrollar el papel que actualmente está desempeñando la universidad, se ha mencionado la necesidad de empresas de consultoría. En relación a esto, también se menciona que la universidad va a generar conocimiento en un primer momento, que luego pueden ser las asesorías quienes trabajen de cerca con las empresas, pero que al final es importante que la universidad vuelva a recibir información sobre estos procesos
- El papel de las empresas que trabajan en la experimentación consiste en diseñar un modelo en el que las empresas garanticen al trabajador/a valores y estrategias
- De la misma manera que cada empresa dispone de una persona de referencia para trabajar en la calidad o en la seguridad, también debería disponer de una para esta materia
- Todo ello debe formar parte de la estrategia territorial y, por ejemplo, se debe llevar a cabo asimismo en colaboración con el Gobierno Vasco
- Todos los programas de la administración pública deberían estar disponibles de forma unificada, para lo cual también puede pensarse en un punto de encuentro de carácter digital
- Con este tema debemos llegar a las personas, preferiblemente antes de entrar en el mundo laboral, en el sistema educativo y en la familia. En consecuencia, además de una línea de trabajo que llegaría a las pequeñas y medianas empresas, necesitamos una línea de trabajo para llegar a las personas, para lo cual la formación profesional y la universidad pueden ser importantes

A partir de ellas, se ha elaborado la siguiente imagen para recoger los roles de los agentes que ya están en proceso.

Modelo de gobernanza para el desarrollo del sentido del trabajo



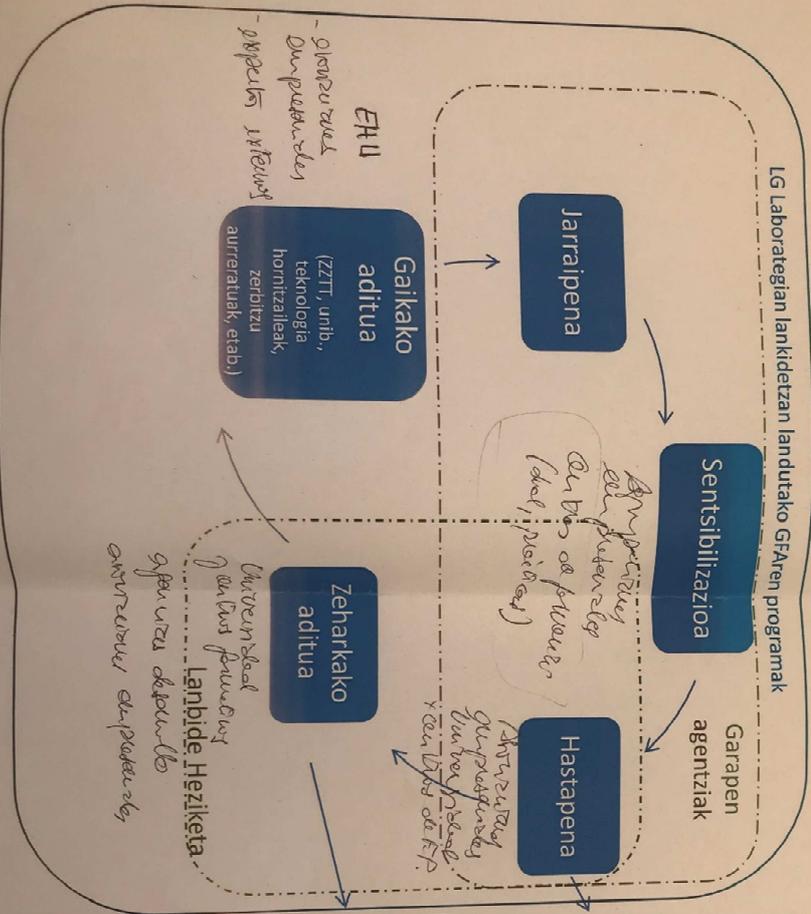
- ANUA?
Con la creación de un "hub" de cualquier organismo público de Gipuzkoa.
- Crear un portal que permita la conexión:
 - entre sectores
 - con el organismo público
- Cualquier agente que pueda generar ese "rol" de capitalización
En el canal de legado de las agencias de las empresas (hoy que participan las empresas, universidades, etc. P.ej.: Alaya (1200 empresas))
- Una forma de poder llegar a la empresa podría ser "firmado" a una ~~empresa~~ persona de cada empresa por que sea ese sitio por lo que genere el cambio. Y ese cambio vaya calando a la sociedad poco a poco.



— emandako oinarriak

Lurralde garapeneko laborategiak

EMPLEO



FAMILIA MEDIKUA

- Kultura eta jarrearen eraldaketa
- Bidelagun sarearen osaketa
- Enpresen arteko lankidetzaren eta ikasketaren sustapena
- Baldintza ez teknologiko batzuen garapena
- Programa publikoekin lotura

Enpresa batek zein teknologia txerta dezakeen edo beharko lukeen jakiten lagundu

- Teknologian oinarritzeko jakintza maila txertatu edota sarean jardun beste zeharkako adituak txertatuz (beste LH zentroak TKGune bitartez adib.)
- Ezagutzak aditua duten beste eragileak identifikatu, euren ezagutza txertatu eta zuzilana egin



PERSONAS

SEWSTERBILIZAILAN

lurdo odurekin

Familia

d. Programa de la sesión

THINK TANK

GRUPO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO
SESIÓN PRESENCIAL (en GUNEA), 21 de octubre de 2021, a las 17:00

TEMA CENTRAL DE LA SESIÓN

Tras abordar en la sesión anterior las bases del sentido del trabajo, en esta sesión trabajaremos sobre la gobernanza colaborativa y sentaremos las bases de cómo el grupo puede desarrollarla para potenciar un programa específico en el futuro.

AGENDA DE LA SESIÓN

- Introducción
- Presentación de las distintas dimensiones de la gobernanza colaborativa
- Dinámica para el establecimiento de las bases de la colaboración
- Cierre