

## ETORKIZUNA ERAIKIZ THINK TANK

### GRUPO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

#### DIARIO DE INVESTIGACIÓN #1

#### CICLO 1 (2020-2021)

El objetivo de los diarios de investigación de Etorbizuna Eraikiz Think Tank es fomentar la investigación de este think tank, ofreciendo a los investigadores recursos para entender el proceso. Para eso, explican los principales hitos del recorrido del Think Tank, estableciendo vínculos con el resto de los documentos que se han generado. Además, explican contenidos que pueden ser de interés para la investigación y que no aparecen en los otros documentos. Éstos recogen principalmente el trabajo de las personas que trabajan en el diseño y gestión del Think Tank, y pueden ayudar en la investigación de las bases metodológicas del Think Tank.

## Contenido

Introducción.....	2
Marco metodológico del Think Tank: la Investigación acción para el desarrollo territorial.....	2
Establecimiento de las bases para el lanzamiento de los grupos de deliberación (enero – mayo 2020) .....	4
Grupo de deliberación El Trabajo del futuro. Ciclo I.....	5
Junio – Septiembre 2020: Estableciendo los fundamentos del proceso, el problema y los ejes y agenda de deliberación .....	6
18.06.2020. Propuesta de trabajo para el grupo y definición conjunta de las prioridades para la deliberación.....	7
Después de la reunión: sistematización de prioridades teóricas y sentidas.....	7
17.09.2020. Co-definición del reto y los ejes para la deliberación y propuesta para unir deliberación y experimentación.....	8
Después de la reunión: propuesta de definición del problema, y los qué y cómo.....	9
Octubre 2020 – Marzo 2021: deliberación sobre los ejes y establecimiento de las bases para el proyecto experimental .....	10
15.10.2020. Grandes tendencias: cómo influye la digitalización en el trabajo del futuro y y cómo integrarlo en el proyecto experimental .....	10
Después de la reunión: consideraciones sobre la digitalización para el proyecto experimental .....	11
19.11.2020. Aprendiendo de un ejemplo práctico: características que debería tener el proyecto experimental.....	11
Después de la reunión: características para la viabilidad del proyecto.....	13
17.12.2020. Entendiendo el rol de los gobiernos en el trabajo del futuro (con foco de la persona en el centro) y definiendo el rol de la DFG en el proyecto experimental.....	14
Después de la reunión: síntesis de roles de la Diputación en el proyecto experimental ...	14
Enero 2021 – Abril 2021. Definición y contraste del proyecto experimental y cierre del primer ciclo.....	15
18.02.2021. Contraste de las bases y enfoque del proyecto experimental: establecimiento del marco del proyecto .....	16
Después de la reunión: marco consensuado del proyecto y síntesis de aportaciones.....	17
18.03.2021. La empresa y el territorio que aprende: definiendo actores y mecanismos para fomentar la dimensión territorial del proyecto experimental.....	18
Después de la reunión: propuesta de actores y mecanismos para el proyecto experimental .....	19
15.04.2020. Cierre del primer ciclo: Presentación y discusión del proyecto experimental y evaluación del Think Tank .....	20

## Introducción

Etorkizuna Eraikiz Think Tank es un espacio que se enmarca en la iniciativa Etorkizuna Eraikiz de la Diputación Foral de Gipuzkoa y constituye un espacio para la cogeneración de conocimiento que permite tomar conciencia de los grandes retos de Gipuzkoa, entenderlas y definir los procesos de mejora de los ecosistemas vinculados a las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa para abordar dichos retos, desde una filosofía de la gobernanza colaborativa.

Con el objetivo de fomentar la transparencia y la difusión de conocimiento y el aprendizaje de y para la actividad que se desarrolla en el Think Tank, esta iniciativa realiza un esfuerzo importante en generar material audiovisual y documentos a través de los cuales es posible conocer cómo se está desarrollando el proceso y sus principales aprendizajes, resultados e impacto. Este material, que se actualiza de manera constante, está disponible en la página web de Etorkizuna Eraikiz Think Tank, en la que se pueden encontrar: la lista de participantes de los grupos de deliberación del Think Tank, memorias de las reuniones mensuales de los grupos de deliberación, ponencias de personas expertas en los grupos de deliberación, documentos de trabajo que sintetizan las reflexiones de los participantes e informes realizados por expertos en la materia que se han utilizado como insumos para la reflexión e informes elaborados por los grupos de deliberación que recogen los aprendizajes.

Además, como complemento principalmente a las memorias de las reuniones y documentos de trabajo de los grupos de deliberación en los que se articula el Think Tank, se desarrollan los diarios de investigación, que también se encuentran en la página web, y que tienen el objetivo de fomentar la investigación de este Think Tank, ofreciendo a los investigadores recursos para entender el proceso. Para eso, explican los principales hitos del recorrido del Think Tank, estableciendo vínculos con el resto de los documentos que se han generado. Además, explican contenidos que pueden ser de interés para la investigación y que no aparecen en los otros documentos. Éstos recogen principalmente el trabajo de las personas que trabajan en el diseño y gestión del Think Tank y pueden ayudar en la investigación de las bases metodológicas del Think Tank.

Este documento es el diario de investigación correspondiente al grupo de deliberación de El trabajo del futuro en su primer ciclo de deliberación, en el periodo comprendido entre Junio de 2020 y Junio de 2021, describiendo en detalle el proceso seguido durante ese periodo. Incluye, asimismo, una introducción en la que se explica el trabajo desarrollado en el periodo de Enero a Mayo de 2020, en el que establecieron las bases para el lanzamiento de los cuatro grupos de deliberación, entre ellos, el de El trabajo del futuro.

## Marco metodológico del Think Tank: la Investigación acción para el desarrollo territorial

Como se describe en el Diario de investigación #0, que recoge las bases del diseño del Think Tank, el marco metodológico que guía el Think Tank es la Investigación acción para el desarrollo territorial<sup>1</sup>, una aproximación concreta a la investigación acción. Se incluyen aquí las principales características del marco, tal y como se recogió en las bases del diseño del Think Tank, para

---

<sup>1</sup> Esta aproximación a la investigación acción se ha desarrollado en diversos trabajos académicos, pero ver principalmente: Karslen y Larrea, 2014. Territorial Development and Action Research. Innovation through dialogue. Farnham: Gower; y Larrea (ed.), 2020. Roots and Wings of Action Research for Territorial Development

establecer el marco en el que se ha desarrollado el trabajo del Think Tank y de los grupos de deliberación.

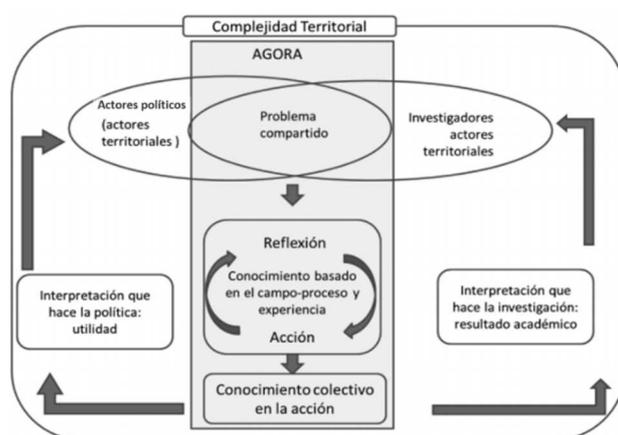
La investigación acción para el desarrollo territorial se define como estrategia para la transformación y tiene las siguientes características:

- a) La IADT tiene las bases que siguen: la democracia industrial desarrollada en Noruega, el trabajo de Paulo Freire, la investigación acción para la transformación desarrollada en la red AR+ y las contribuciones realizadas a la investigación acción desde el análisis de políticas. En los próximos años esta base se ampliará según las necesidades del Think Tank
- b) Se ha desarrollado en procesos experimentales trabajados en la Comunidad Autónoma Vasca (y, especialmente, en Gipuzkoa de la mano de la Diputación Foral de Gipuzkoa). Para ello, se han adaptado las influencias teóricas mencionadas en el anterior punto a las características locales
- c) Se desarrolla a través de procesos de co-creación, en procesos de diálogo entre investigadores y responsables de políticas
- d) Estos procesos tienen como base el trabajo de los actores facilitadores. Dentro de éstos, se encuentran los responsables políticos facilitadores y los investigadores facilitadores
- e) Dentro de los procesos de facilitación se desarrollan el trabajo en torno a la complejidad, la explicitación de los conflictos, la construcción de la visión compartida, aprendizaje, negociación y el debate ideológico. Todo ello tiene el objetivo de la transformación de la acción
- f) Para conocer cómo todos los puntos anteriores se han desarrollado en la práctica existen trabajos y documentos que recogen cómo se han desarrollado esos conceptos en procesos concretos

### La metodología de los procesos del Think Tank

La IADT tiene como base los procesos de co-creación. La naturaleza de estos procesos se recoge en la Figura 1.

1. Ilustración. El modelo co-generativo de la investigación acción para el desarrollo territorial



Fuente: Karlsen y Larrea, 2014<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Karlsen, J. y Larrea, M. (2014). Territorial Development and Action Research. Innovation through dialogue. Farnham: Gower.

Según este modelo, el proceso contará con determinados pasos:

- *Primer paso.* Abrir el espacio de diálogo entre los actores políticos e investigadores que participarán en el proceso
- *Segundo paso.* Definir el problema compartido. Este problema puede estar definido para el comienzo del proceso por parte de aquellos que han decidido realizar el proceso, pero es importante que se analice el problema nuevamente entre todos los actores que participarán en el proceso y asegurarse de que es significativo para todos los que participan y que hay voluntad para la colaboración para solucionar ese problema.
- *Tercer paso.* Aflorar la complejidad territorial y construir una narrativa compartida de ésta. En un proceso existirá complejidad territorial si en el ámbito del problema existen actores que son autónomos pero que se influyen mutuamente (son interdependientes). En las situaciones de complejidad estos actores pueden tener visiones diferentes sobre el problema y las posibles soluciones, pero ninguno tiene la jerarquía para decidir qué deben hacer los demás. La mayoría de los procesos de desarrollo territorial, y en consecuencia de desarrollo de políticas suelen ser complejos y requieren de la participación de los diferentes actores del ecosistema.
- *Cuarto paso.* Entender las diferentes interpretaciones del problema, desarrollar una visión compartida y fomentar la reflexión para construir consensos suficientes en acciones realizables en cada momento.
- *Quinto paso.* Desarrollar procesos de negociación en los temas trabajados en la reflexión para tomar decisiones, y decidir.
- *Sexto paso.* Llevar las decisiones a la acción. Después se trabajará un proceso de reflexión en torno a la acción, para ver en qué medida la acción desarrollada a solucionado el problema y para consensuar cuál es el problema que se quiere trabajar en el nuevo escenario.

## Establecimiento de las bases para el lanzamiento de los grupos de deliberación (enero – mayo 2020)

En el periodo de septiembre 2019 – diciembre 2019 se establecieron las bases del Think Tank (filosofía, misión, gobernanza, marco metodológico y metodología de los procesos del Think Tank, estrategias de creación y utilización de tipos de conocimiento), como describe el primer diario de investigación.

Una vez establecidas las bases de la deliberación, entre enero y mayo de 2020:

- Se definieron cuatro ámbitos prioritarios para iniciar la actividad de procesos de co-generación de conocimiento en el Think Tank, para los que se crearían cuatro grupos de deliberación: 1) La nueva cultura política y la gobernanza colaborativa (que debe enriquecer de forma transversal a todos los demás procesos de co-generación de conocimiento) 2) El sistema de bienestar del futuro 3) El trabajo del futuro 4) La recuperación verde
- Se constituyeron los grupos para liderar la actividad del Think Tank, un grupo de liderazgo político y un grupo promotor de coordinación, ambos conformados por responsables políticos y la investigadora principal del Think Tank. Además, también se constituyó la Secretaría técnica del proyecto en la Diputación.
- Basándose en los principios establecidos en la fase previa, estos grupos definieron aspectos comunes a todos los grupos de deliberación del Think Tank y particulares de cada uno de ellos:

- Dinámica general de trabajo de los grupos de deliberación:
  - o Ciclos de un año con reuniones mensuales. Todos los grupos tendrían un ciclo inicial de un año de duración, con reuniones mensuales de dos horas;
  - o Reuniones en que se combinen dinámicas grupales de reflexión con ponencias de expertos invitados (para integrar los diferentes tipos de conocimiento)
  - o Después de las reuniones se pediría a los participantes que realizaran una evaluación de la reunión, para fomentar una evaluación y construcción continua del proceso
  - o Se realizaría una evaluación de cada uno de los grupos al finalizar el primer ciclo de deliberación, para valorar la continuidad de los mismos, y adaptar el segundo ciclo – si lo hubiera-.
- Documentos del proceso. Para fomentar la investigación y la transparencia interna y externa de la actividad del Think Tank, se decidió que se elaborarían diferentes tipos de documentos, y que éstos estarían disponibles en la página web del Think Tank, para lo que se habilitaría una biblioteca, que incluye: (<https://www.gipuzkoa.eus/es/web/etorkizunaeraikiz/escuchar/think-tank>) ,
  - o Memorias de las reuniones mensuales de los grupos de deliberación
  - o Documentos de trabajo que sintetizan las reflexiones de los participantes
  - o Documentos orientados a la comunicación producidos por los participantes
  - o El diario de investigación que recoge evidencias sobre el proceso de deliberación que pueden utilizarse en publicaciones académicas
  - o La lista de participantes
  - o Informes y libros realizados por expertos en la materia que se han utilizado como insumos para la reflexión
- Definición de responsables, participantes y objetivos concretos de los grupos de deliberación. Para cada uno de los grupos de deliberación, cada Departamento responsable de los grupos definió y estableció:
  - o la lista de personas que serían invitadas a cada uno de los grupos al Think Tank (actores relevantes del ecosistema).
  - o el objetivo concreto del grupo y los focos temáticos a trabajar.
  - o Equipo y dinámica de trabajo para facilitar el proceso, con las tareas y responsabilidades de cada integrante del equipo responsable de la facilitación de los grupos. La investigadora principal del Think Tank sería la persona responsable de la facilitación general de todos los grupos y de la facilitación específica de dos de ellos (Nueva cultura política y El trabajo del futuro), y dos de los grupos (Recuperación Verde y Futuros del Estado de Bienestar) serían facilitados por sendos facilitadores que trabajan con los Departamentos responsables.

## Grupo de deliberación El Trabajo del futuro. Ciclo I

Uno de los cuatro grupos de deliberación en los que se articuló el Think Tank en 2020 es el grupo sobre el Trabajo del Futuro. Tal y como describe la propuesta para este grupo recogido en el *Documento de trabajo #0* (del que se da más detalle más adelante), el objetivo de este grupo de

deliberación era “llegar a una priorización de las líneas en las que la Diputación Foral de Gipuzkoa debería focalizar la experimentación para abordar el trabajo del futuro”.

El proceso de deliberación comenzó con un grupo de 25 personas, conformado por personas de organizaciones que representan el ecosistema del territorio en el ámbito de la competitividad y el trabajo del futuro, es decir, representantes de empresas; organizaciones intermedias como asociaciones empresariales, cámara de comercio, agencias de desarrollo comarcal o representantes de los centros de formación profesional; universidades, como organizaciones del sistema de conocimiento; y responsables del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural y del Gabinete del Diputado General de la Diputación Foral de Gipuzkoa (la lista de participantes se encuentra en la biblioteca virtual del grupo de la página web de Etorkizuna Eraikiz <https://www.gipuzkoa.eus/es/web/etorkizunaeraikiz/-/el-trabajo-del-futuro> ).

El equipo responsable de este grupo del Think Tank está conformado como sigue. El Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural es el máximo responsable del grupo, y, desde febrero de 2021, el Director de Proyectos Estratégicos, el responsable operativo y facilitador. El grupo es co-facilitado entre los representantes del Departamento y la investigadora que facilita el proceso general del Think Tank, quien, además, elabora los documentos de trabajo del proceso. Una persona del equipo de facilitación realiza las memorias de las reuniones (las intervenciones de los integrantes no son recogidos con nombres y apellidos, sino a través de códigos, medida consensuada por el grupo en la primera reunión). Éstas son traducidas y alojadas en la web por la Secretaría Técnica, quien además es la responsable de la preparación logística de las reuniones. Una persona del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural es la persona responsable de realizar el envío de invitaciones para las reuniones y la documentación asociada (memorias, cuestionarios) a los integrantes del grupo.

El marco y la propuesta de trabajo para el primer ciclo (2020-2021) para este grupo, definido antes del lanzamiento del grupo de deliberación, como se ha indicado en la sección anterior, está recogido en el *Documento de trabajo #0*. Este documento incluye el diagnóstico de partida que justifica Etorkizuna Eraikiz Think Tank, el marco para el proceso deliberativo y la cogeneración de nuevo conocimiento, la metodología de trabajo y los focos temáticos para la cogeneración de conocimiento en el Think Tank; el objetivo del grupo de deliberación sobre el trabajo del futuro; y la estructura del primer ciclo de deliberación para el grupo de junio de 2020 a mayo de 2021 y la dinámica de trabajo con la periodicidad de las reuniones. Esta propuesta fue compartida y consensuada con los participantes del grupo en la primera reunión, celebrada el 18 de junio de 2020.

## Junio – Septiembre 2020: Estableciendo los fundamentos del proceso, el problema y los ejes y agenda de deliberación

El grupo de deliberación inicio su andadura el día 18 de junio de 2020. En el periodo en que se celebraron las dos primeras reuniones, en junio y septiembre de 2020, se establecieron los fundamentos del proceso de deliberación, que tenía por objetivo contribuir al diseño de un proyecto experimental que contribuyera a abordar problema del reto del futuro del trabajo, y que se pondría en marcha al final del ciclo de deliberación.

Para ello, se establecieron “las reglas del juego” del proceso (cómo se realizaría el trabajo), se definió el problema a abordar (qué se entiende por trabajo del futuro) y las dimensiones relevantes a considerar para abordarlo (ejes de deliberación, que luego constituyeron la agenda de deliberación), la propuesta del proceso para unir la deliberación al diseño del proyecto

experimental, el objetivo general al que debería contribuir el proyecto, y cómo. Se detalla a continuación el trabajo desarrollado en este periodo.

18.06.2020. Propuesta de trabajo para el grupo y definición conjunta de las prioridades para la deliberación

La reunión de lanzamiento del grupo de deliberación se celebró el 18 de junio, en un taller de dos horas de duración. El contenido de esta reunión está recogido en la *Memoria #1*. En la reunión se estableció la dinámica y la lógica del trabajo del proceso de deliberación, el marco general del problema y se establecieron las prioridades que habría que tener en cuenta para abordarlo.

*Establecimiento de la lógica y dinámica de trabajo: lógica, objetivos, metodología y funcionamiento del grupo de deliberación*

Los equipos responsables del Think Tank y de este grupo de deliberación, presentaron la propuesta de trabajo para el grupo (recogido con mayor concreción en *Documento de trabajo #0*, que se compartió con los participantes, en la que se explicó:

- La necesidad e importancia del Think Tank y su rol en la iniciativa Etorbizuna Eraikiz;
- por qué el grupo del Think Tank sobre el trabajo del futuro y la razón de su composición.
- la propuesta metodológica para el Think Tank: la investigación acción, cómo se trabajará y qué documentos se producirán en el proceso (la propuesta de la Investigación Acción se encuentra recogido en síntesis en el Documento #0 y más extensamente en el documento “Una apuesta metodológica para la transformación” incluida en la *Memoria de la reunión, #1*)

*Definición de prioridades para abordar el reto del trabajo del futuro*

La deliberación centrada en el reto a abordar (el trabajo del futuro) comenzó con la definición del reto o marco del problema y la definición de ejes prioritarios para entender y abordar el problema en el proceso de deliberación. La reflexión partió de una reflexión de la Diputación y una propuesta de ejes prioritarios realizado por personas expertas externas a solicitud de la Diputación; y continuó con una reflexión grupal posterior sobre el proceso y sobre el reto a abordar y temas relevantes para ello.

- *Marco del problema y elementos relevantes según los expertos.* El responsable del Think Tank presentó el *Documento de trabajo #1*, en el que se establece el marco del problema a abordar (la transformación del mundo del trabajo debido a elementos como la digitalización y la economía verde, y las palancas propias del territorio sobre las que abordarlo), y la síntesis de aportaciones de 7 personas expertas del ámbito sobre los principales ejes a tener en cuenta para una deliberación sobre este reto, del que emerge la necesidad de abordar el tema del trabajo teniendo en cuenta la interacción entre las dimensiones de persona-empresa-sociedad.
- *Visión de los participantes: aportaciones al marco y los elementos relevantes.* Después, se realizó una reflexión grupal (en plenario, respondiendo a la propuesta realizada) sobre el trabajo del futuro, en el que emergieron contribuciones tanto referidos a los *qués*, o temas relevantes para la deliberación, como para los *cómos*, la manera para llevar a cabo esa deliberación. Las aportaciones del grupo fueron recogidas después en el *Documento de trabajo #2*.

Después de la reunión: sistematización de prioridades teóricas y sentidas

El equipo responsable del Think Tank elaboró el *Documento #2. Prioridades teóricas y sentidas ante el reto del trabajo del futuro*, que sintetiza las prioridades de deliberación propuestas por

los 7 expertos externos (recogidos en el Documento #1) y las prioridades y aportaciones realizadas por los participantes en la reunión del 18 de junio. Además, se realizó una petición por correo a los participantes para pudieran hacer contribuciones (que, después, se utilizarían para la reflexión de la siguiente reunión).

17.09.2020. Co-definición del reto y los ejes para la deliberación y propuesta para unir deliberación y experimentación

La segunda reunión del grupo de deliberación se celebró el día 17 de septiembre de 2020, y su contenido está descrito en la *Memoria #2*. En esta reunión se terminaron de establecer los fundamentos del proceso de deliberación, realizando una construcción compartida de la definición del reto planteado (el trabajo del futuro) y los ejes para la deliberación, del que se construiría la agenda para la deliberación; y se compartió la propuesta del proceso que permitiría unir deliberación y experimentación, mediante el trabajo del grupo de deliberación y el diseño de un proyecto experimental.

### *La propuesta para unir la deliberación y la experimentación*

El equipo facilitador (dando respuesta a algunas inquietudes de los participantes para entender el trabajo del grupo) planteó el proceso que muestra cómo se unirán la deliberación y la experimentación, de modo que las deliberaciones realizadas por el grupo en las reuniones contribuyan al diseño de un proyecto experimental.

2. Ilustración. Proceso para unir experimentación y deliberación



Fuente: Memoria de reunión #2

### *Definición compartida del problema/foco y los ejes para la deliberación*

La reunión se centró en la deliberación para definir el "foco" de la deliberación y los ejes sobre los que habría que deliberar y reflexionar para definir después el proyecto experimental. La deliberación tuvo como punto de partida la presentación de un marco por parte de un invitado experto, que ayudó a contextualizar la complejidad del reto; y siguió con una dinámica grupal para establecer los ejes que conformarían el proceso de deliberación.

- *Marco para pensar en el trabajo del futuro.* Una persona experta (José Luis Larrea), realizó una presentación que mostró la amplitud y complejidad del problema del tema del trabajo del futuro; las tendencias generales y las fuerzas que lo afectan; el cambio de paradigma

subyacente (de un paradigma espacial a uno relacional) y las tres tendencias determinantes de la misma y en las que se puede incidir (innovación y emprendimiento, conocimiento y aprendizaje, y la idea de la competitividad al servicio del bienestar), ahondando en todos estos elementos, y aportando reflexiones sobre la importancia de construir una forma propia para el grupo de interpretar el problema.

- *Dinámica grupal: definición del problema a priorizar para el proyecto experimental y ejes para la deliberación para definir la agenda de trabajo.* El objetivo de la dinámica grupal era definir la agenda de deliberación (los temas de los próximos talleres) que contribuya a definir un proyecto experimental. Para ello, además del marco establecido por el ponente, los participantes pudieron tomar como base el *Documento de trabajo #2*, que recogía las prioridades definidas en el proceso (los “qué”s y los “cómo”s que el proceso debería abordar), y aportaciones adicionales de los participantes recogidas por correo después del taller (incluidos en anexo b de la Memoria #2). El grupo, dividido en 5 grupos, realizó una dinámica grupal para 1) definir el problema vinculado al futuro del trabajo que el grupo considera se debería priorizar en el proyecto experimental; y 2) definir, priorizar y ordenar temas que el grupo considera que están vinculados a la resolución del problema. Estos serían la base para elaborar, después, la agenda para la deliberación (incluido en *Documento de trabajo #3*).

*Nuevos integrantes en el proceso:* El equipo responsable de la Diputación informó de la incorporación de tres nuevas personas al grupo.

*Después de la reunión: propuesta de definición del problema, y los qué y cómo*  
Los resultados de la dinámica grupal realizada en la reunión del 17 de septiembre de 2020 fueron analizados en conjunto por el equipo del Departamento y la investigadora facilitadora. A partir de las mismas, la Diputación realizó una propuesta que incluye de 1) una definición (compartida) del problema realizada a partir de las distintas aportaciones de los participantes 2) los “qué”s y “cómo”s que debe abordar el proyecto experimental; y 3) la agenda de deliberación (a tratar en las 5 reuniones restantes del grupo de deliberación) para contribuir al diseño y puesta en marcha de un proyecto experimental que responda a ese problema. Esta propuesta, así como los resultados de la dinámica grupal realizada en la reunión, sobre las que se basa la propuesta, está recogida en el *Documento de trabajo #3*. Se incluyen también a continuación.

**Definición del problema, los qué y los cómo a los que el proyecto experimental debe responder, y la agenda de deliberación** (definida el 15 de septiembre de 2020, recogido en Documento #3)

**Definición del problema: el trabajo del futuro**

El trabajo del futuro deberá integrar el desarrollo personal y profesional, ser fuente de bienestar, pero sin interpretarlo como sinónimo de comodidad. Esta integración debe realizarse en un contexto competitivo de grandes transformaciones como la digital y la medioambiental, y requiere poner a las personas en el centro de la empresa, entendiendo ésta como un proyecto compartido, competitivo, ético y sostenible. Para lograrlo, es fundamental la atracción, captación, retención y desarrollo del talento. Somos una sociedad que se forma, pero que necesita estructurar mucho mejor los procesos de aprendizaje. El reto es generar dinámicas de aprendizaje permanente, adaptadas a las nuevas competencias que requiere un mundo en constante cambio, y que contemplen la dimensión personal y social, llegando a la sociedad en su conjunto y no sólo a minorías de élite. Sobre esos elementos, El Think Tank aportará propuestas para consolidar en un intervalo de 5 años un modelo de trabajo en Gipuzkoa que sea atractivo y aporte valor.

**Bases (qué y cómo) en los que proyecto experimental se centre:**

- a) ¿Qué busca el proyecto experimental? Aprender cómo se generan condiciones en las empresas para combinar la aportación de valor a través del esfuerzo con el bienestar de las personas

trabajadoras y el sentido que éstas buscan en la vida. Si este aprendizaje se traslada después a más empresas, contribuirá a atraer y desarrollar talento.

- b) ¿Cómo va a conseguir este objetivo? A través de procesos experimentales en que no se “forme” a la gente, sino que se generen hábitos de aprendizaje a lo largo de toda la vida que incidan positivamente tanto en la aportación de valor como en el bienestar y la búsqueda de sentido.

### Agenda de deliberación: (dimensiones del problema)

SESIÓN	Dimensión del problema planteado que ayuda a abordar
1	Tendencias del contexto global que necesitamos integrar para entender el trabajo del futuro: digitalización y sostenibilidad medioambiental
2	El reto de un trabajo que aúne esfuerzo/generación de valor con bienestar/desarrollo personal/sentido
3	La persona en el centro de la empresa: empresas humanistas, competitivas y sostenibles
4	Personas y empresas que aprenden: una transición de la formación al aprendizaje
5	Una sociedad que aprende: hacia un ecosistema productivo que aprende en red en Gipuzkoa
Sesiones abiertas	A lo largo del período octubre 2020 – mayo 2021 se celebrarán dos sesiones abiertas a las que, además del grupo de trabajo, se invitará a una representación más nutrida del ecosistema de Gipuzkoa

## Octubre 2020 – Marzo 2021: deliberación sobre los ejes y establecimiento de las bases para el proyecto experimental

Siguiendo la propuesta de agenda de fases de trabajo del Ciclo I establecida para el grupo, en el periodo de octubre a marzo, se deliberó sobre los diferentes ejes temáticos priorizados por el grupo. Además, se establecieron en este periodo las bases del proyecto experimental, que se diseñaría después en la última fase del primer ciclo de este grupo de deliberación.

### 15.10.2020. Grandes tendencias: cómo influye la digitalización en el trabajo del futuro y y cómo integrarlo en el proyecto experimental

La tercera reunión del grupo, celebrada el 15 de octubre de 2020, y descrito en la Memoria #3, se centró en uno de los ejes identificados como relevantes para entender y experimentar en torno al futuro del trabajo: las grandes tendencias que lo afectan, y en concreto, la digitalización. Además, se presentó la agenda de trabajo elaborada a partir del anterior taller.

#### *Agenda de deliberación y documentos del proceso*

El equipo responsable del Think Tank presentó los *qués* y los *cómos* del proceso y la agenda de deliberación elaborada a partir del trabajo desarrollado por el grupo en la reunión anterior (y recogida en la sección anterior de este documento). Además, se informó al grupo de que todo el proceso se iría sistematizando en documentos de trabajo y memorias, y que éstos estarían disponibles en la web, para hacer partícipes a otros de lo que se trabaje

#### *Cómo abordar la digitalización desde el proyecto experimental*

El marco para la reflexión lo estableció un invitado experto que realizó una presentación para contextualizar el tema y ofrecer su visión sobre la influencia de la digitalización en el futuro del trabajo, y el grupo realizó después una dinámica de trabajo para definir elementos a tener en cuenta en el proyecto experimental para que el reto de la digitalización se aborde adecuadamente.

- *Marco para pensar en la digitalización.* Un experto externo (Ginés Roca), realizó una presentación en la que ofreció su visión sobre el impacto de la digitalización en las empresas y los modelos de negocio; algunas claves para adaptar las empresas a nuevos modelos; las habilidades y competencias necesarias ante estos cambios (los soft skills), y reflexiones sobre el trabajo del futuro, como nuevas formas de trabajo y sus implicaciones.

- *Dinámica grupal: definiendo elementos a considerar para incorporar la digitalización en el proyecto experimental.* El grupo, dividido en subgrupos, y después en plenario, realizó reflexiones grupales para responder a las siguientes preguntas: 1) ¿Cómo va a afectar la digitalización a los procesos de generación de valor?; 2) ¿Cómo va a afectar la digitalización al desarrollo personal y la búsqueda de sentido en el trabajo?; 3) ¿Cómo se influyen estos factores mutuamente?; 4) ¿Cómo podemos integrar la digitalización en procesos de aprendizaje individuales y sociales a lo largo de la vida?; 5) ¿Qué elementos deberían tenerse en cuenta en la propuesta de proyecto experimental para que el reto de la digitalización se aborde adecuadamente en dicho proyecto?

Después de la reunión: consideraciones sobre la digitalización para el proyecto experimental

Los resultados de la reflexión realizada por el grupo fueron después elaborados en el *Documento de Trabajo #4*. En el siguiente cuadro se sintetizan las ideas recogidas en el documento:

Síntesis de consideraciones sobre la digitalización para el proyecto experimental (las consideraciones están descritas en mayor detalle en Documento #4).

- La digitalización tendrá un impacto considerable en las cadenas de valor de Gipuzkoa, redefiniéndolas, y generando nuevas necesidades y cambios en las empresas
- La digitalización requerir nuevas capacidades
- Se dará una “atomización”, el desarrollo profesional en múltiples empresas. La empresa perderá centralidad como contexto de desarrollo profesional de las personas y las personas buscarán valor en el corto plazo y el desarrollo personal a través del trabajo.
- La atomización se dará de manera diferente entre diferentes grupos de personas. a) tendencia voluntaria de la persona, pero involuntaria de la empresa; b) tendencia involuntaria de la persona, voluntaria por parte de la empresa
- Importancia de interpretar el trabajo en el contexto de binomio trabajador-sociedad (no únicamente empresa-trabajador). La formación como una de las vías para generar capacidades

19.11.2020. Aprendiendo de un ejemplo práctico: características que debería tener el proyecto experimental

La cuarta reunión del grupo se celebró el día 19 de noviembre de 2020, en esta ocasión, de manera telemática (por la situación de la pandemia del Covid-19). Tal como recogió después del *Documento de trabajo #5*, el trabajo desarrollado hasta la fecha “perfiló un marco general que establecía la digitalización y la economía verde como dos de las grandes tendencias que van a afectar el futuro del trabajo y la necesidad de conectar la competitividad de las empresas y el desarrollo de las personas trabajadoras como uno de los retos para que Gipuzkoa mantenga su actividad productiva. La confluencia de todos estos factores apuntaba hacia la necesidad de pasar del binomio persona trabajadora – empresa a trabajar en el eje persona trabajadora – empresa – territorio. Partiendo de este marco, el 19 de noviembre se trabajó sobre propuestas concretas para un proyecto experimental que permita pasar de la reflexión a la acción”. En concreto, a través de un ejemplo, se deliberó sobre cómo se puede trabajar el reto desde las propias empresas, y, además, el grupo definió características que el proyecto experimental debería tener para poder hacerlo.

En esta reunión también se compartieron algunos aspectos realizados a la dinámica de trabajo y el grupo de deliberación.

### *Cambio de responsable, nuevos integrantes, y cambios en la dinámica grupal*

El equipo responsable del Think Tank informó del cambio de responsable de este grupo de Think Tank, ya que se había nombrado una nueva persona como Diputado de Promoción Económica, y por tanto, esa persona (ya presente en la reunión) sería la nueva responsable del grupo. Además, se informó también de la incorporación de dos personas nuevas al grupo de deliberación, ambas del ámbito de la universidad.

### *Definición de características del proyecto experimental a partir de un enfoque práctico de integración de la competitividad y el desarrollo personal en el trabajo del futuro*

La deliberación del grupo se centró en elementos y características del proyecto para aunar las dimensiones de la persona, la competitividad empresarial y la sociedad. La deliberación tuvo como punto de partida una contextualización a través de la presentación del recorrido realizado por parte de la investigadora facilitadora, a lo que siguió una ponencia sobre una experiencia concreta desarrollada por Mondragon Corporation sobre el trabajo del futuro. La deliberación finalizó con una dinámica grupal para definir elementos que el proyecto experimental debería integrar para vincular las dimensiones personales, empresariales y territoriales del reto del futuro del trabajo.

- *Contextualización de la deliberación en el proceso.* La investigadora facilitadora recordó que el proceso que se está siguiendo aún la deliberación a la acción, y enmarcó el trabajo realizado hasta la fecha (definición del qué y el cómo, aunar el desarrollo de personas con la competitividad, y los diferentes elementos destacados como el aprendizaje a lo largo de la vida, la atomización y la debilitación del sentido de identidad), indicando que, tras trabajar sobre marcos conceptuales y tendencias en el proceso, en la reunión de hoy se presentaría un ejemplo concreto, para ayudar a llevar la reflexión a la práctica. Recomendó además tomar apuntes de temas interesantes a considerar para la dinámica grupal posterior.

- *Aprendiendo de un ejemplo: presentación de “Un enfoque práctico de integración de la competitividad y el desarrollo personal en el trabajo del futuro”.* Un invitado externo (Iñigo Larrea), compartió la reflexión que han realizado en el grupo Mondragón para abordar el reto del futuro del trabajo. Expuso su experiencia en la iniciativa llamada Alianza por un Buen Trabajo en la iniciativa Debagoiena 2030, compartiendo, entre otros, cómo entienden este reto del trabajo, los cuatro pilares sobre los que trabajar para lograr el Buen trabajo (transformación de los negocios, crear nuevos empleos, empleabilidad y recualificación, y acelerar transiciones a través del ecosistema), y cómo tenían previsto trabajar estos elementos.

- *Dinámica grupal para definir y priorizar elementos para incorporarlos al proyecto experimental.* Los participantes, divididos en subgrupos (y sin compartir posteriormente en plenario, como se ha indicado anteriormente) realizaron una dinámica grupal para definir: 1) Elementos de la presentación interesantes para poder llevar a la práctica un proyecto experimental en Gipuzkoa que ayude a mejorar los vínculos entre desarrollo de las personas – competitividad de las empresas- sociedad, incluyendo el rol de las políticas públicas (realizado de manera individual primero); 2) Elementos priorizados por el grupo para el proyecto experimental que abordará el desarrollo de las personas- competitividad de las empresas- sociedad, incluyendo el rol de las políticas públicas (realizado de manera grupal).

La deliberación realizada en este taller serviría después para establecer las características que debería tener el proyecto experimental (recogido en *Documento de trabajo #5*).

Después de la reunión: características para la viabilidad del proyecto

Después de la reunión, por un lado, y siguiendo los criterios de los proyectos experimentales que se realizan dentro de la iniciativa de Etorkizuna Eraikiz, el equipo responsable de la Diputación definió las características que el proyecto debería tener para que éste sea viable (carácter colaborativo, dimensión internacional, incorporación de la universidad, ámbito temático de interés de Etorkizuna Eraikiz). Éstos se combinaron con las aportaciones de los participantes sobre las características que el proyecto debería tener, que definieron en la reunión de diciembre. Ambas fueron sistematizadas en el *Documento de trabajo #5*, y se incluyen también a continuación:

***Características (para la viabilidad) del proyecto, que aúnan la propuesta de la Diputación y las aportaciones del grupo de deliberación (extracto de Documento #5)***

Las características que desde el Departamento se plantean para la viabilidad del proyecto son:

- a) El proyecto debe estar integrado en el marco general de Etorkizuna Eraikiz, y más concretamente, en las dinámicas emergentes en el ámbito de las transiciones del sistema productivo hacia una economía verde y digital. Teniendo en cuenta que hay estrategias de transición que se están definiendo ahora, el proyecto experimental del Departamento se planteará como un proceso abierto para el que se planificará un primer año de actividad y que se reconfigurará (si fuera necesario) de forma sinérgica con el resto de los proyectos de Etorkizuna Eraikiz en el futuro.
- b) Siguiendo las características de los proyectos experimentales de Etorkizuna Eraikiz, el proyecto tendrá una orientación a la experimentación, es decir, al aprendizaje desde la práctica. Para ello se integrará en el proceso al menos un equipo de investigación de una de las universidades con sede en Gipuzkoa y se generará un consorcio que permita desarrollar el proyecto de forma colaborativa entre la Diputación y otros agentes del territorio. El proceso deberá, además, tener una dimensión internacional que permita aprender de otras experiencias y compartir los aprendizajes en otros ámbitos.

Con estas características generales, la siguiente es una síntesis de las aportaciones del grupo de deliberación, recogidas en el Anexo 1.

- a) El proyecto abordará de forma específica la construcción de un vínculo entre la agenda política y el compromiso ciudadano en torno a las grandes transiciones a las que nos enfrentamos. Para ello se definirá la misión del proyecto en el marco de un enfoque sistémico territorial, que podría generar una marca de Gipuzkoa como marca empleadora. Sin embargo, una vez establecido este marco, el proyecto abordará transiciones concretas en las que la administración pública jugará un papel de orquestación del conjunto.
- b) El proyecto incluirá un proceso de definición de los perfiles profesionales y competencias requeridos en el futuro. Sería interesante contar con una herramienta que permita medir el peligro de obsolescencia que pueda tener un puesto de trabajo.
- c) El proyecto articulará la colaboración público-privada entre Diputación, centros de formación y empresas para contar con un diagnóstico compartido sobre cómo Gipuzkoa puede responder a la necesidad de los perfiles definidos. Estas relaciones se enmarcarán en un proceso de clarificación de la gobernanza en Gipuzkoa y compaginarán la rentabilidad de las empresas con el compromiso con el territorio.
- d) El proyecto tendrá como foco central a las personas, teniendo en cuenta de forma explícita perfiles de baja y alta cualificación. Se entenderá a la persona trabajadora en el marco del eje persona-empresa-territorio, lo que implica entender el trabajo como eje central de nuestro desarrollo vital y comunitario. Sería interesante experimentar con la idea de “cuenta personalizada de aprendizaje”. Ello debería ayudar a entender mejor cómo desarrollar procesos de recualificación y reposicionamiento de personas en la sociedad y el ámbito laboral. Estos procesos deberían integrar también procesos compatibles con el trabajo y no estar orientados exclusivamente a personas dedicadas en exclusiva al estudio

17.12.2020. Entendiendo el rol de los gobiernos en el trabajo del futuro (con foco de la persona en el centro) y definiendo el rol de la DFG en el proyecto experimental

La quinta reunión se celebró el día 17 de diciembre de 2020, y su contenido está recogido en la *Memoria #5*. En esta reunión, se desplazó la atención al papel de los gobiernos en el reto del trabajo del futuro (con el foco puesto en el tema de la persona en el centro de la empresa), estableciendo el papel que debería tener la Diputación en el proyecto experimental.

#### *El papel de los gobiernos: definiendo el rol de la Diputación en el reto del trabajo del futuro*

El grupo realizó una reflexión en torno al rol de los gobiernos en el reto del trabajo del futuro, con el foco puesto en el tema de la persona en el centro de la empresa. Para ello, un invitado externo realizó una ponencia que situaba el tema y aportaba elementos para la reflexión. Después, se realizó una dinámica grupal para definir el papel de la Diputación en el reto del futuro del trabajo en Gipuzkoa, en concreto, en el proyecto experimental.

#### *- Marco para pensar el trabajo del futuro y el papel de los gobiernos, ponencia experta.*

Un invitado experto (Charles Leadbeater) realizó una presentación sobre el trabajo del futuro y el papel de los gobiernos ante este reto. Ofreció reflexiones que apuntaban la importancia del marco y el punto de vista que se establece para definir y abordar el reto; y la diferencia entre ver el tema del trabajo como un problema (al que buscar solución) o una oportunidad (para crear nuevas formas). Además, aportó su visión sobre el papel de los gobiernos, relacionado a cuatro elementos que considera claves y que presentó en forma de dicotomías: 1) aprendizaje frente a soluciones dadas; 2) buena vida laboral -visión holística- frente a empleo); 3) la importancia del sentido del trabajo, más allá de la concepción del trabajo como generador de ingresos; 4) la importancia de generar buenas transiciones hacia los trabajos del futuro frente a creación de empleo). También aportó reflexiones relacionadas a la situación causada por el Covid-19.

#### *- Dinámica grupal para definir el papel de la Diputación en el proyecto experimental.*

Tras la ponencia, el grupo, dividido en subgrupos y posteriormente en plenario, realizó una reflexión para; 1) definir elementos interesantes para definir el papel del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural y Etorikizuna Eraikiz en el proyecto experimental sobre el futuro del trabajo en Gipuzkoa (realizado de manera individual); 2) debatir, consensuar y priorizar elementos para definir el papel del Departamento en el proyecto experimental (realizado en grupos).

Después de la reunión: síntesis de roles de la Diputación en el proyecto experimental

Los resultados de la reflexión grupal se incluirían en el *Documento de trabajo #6*, que sintetiza las principales aportaciones del experto en torno al papel de los gobiernos, y realiza una sistematización y categorización de los roles de la Diputación que emergen de las aportaciones de participantes, que en síntesis son:

#### **Roles de la Diputación para abordar el reto del trabajo del futuro** (Extraído del Documento #6, en el que cada uno de los roles se encuentra desarrollado)

- Liderar, proponiendo misiones e instituciones para la transición
- Aglutinar, coordinar, alinear, vertebrar, representar al conjunto
- Sensibilizar
- Gestionar proyectos innovadores
- Evitar desigualdades

Para lo que sería necesario, transformar formas de hacer políticas, trabajar con diferentes colectivos, y tener en cuenta diferentes elementos dentro del proyecto (todos detallados en el Documento #6)

### *Inicio de proceso para diseñar el proyecto experimental y cambio en agenda*

Si bien todo el proceso del grupo de deliberación estuvo orientado a realizar contribuciones para el diseño y puesta en marcha posterior de un proyecto experimental para abordar el reto del trabajo del futuro, con las sesiones orientadas a analizar el reto y definir elementos para el proyecto, fue a partir de diciembre que el equipo responsable de la Diputación comenzó a centrar su labor en el diseño del proyecto experimental.

Por eso, el equipo del Think Tank informó de que se realizaría una reunión menos de lo programada, para poder dedicarlo al diseño del proyecto experimental porque “se dará un salto con la definición del proyecto experimental, y necesitaremos unas semanas para establecer las bases de ese proyecto” (extracto de *Memoria #5*). Además, la próxima reunión se centraría en el contraste de esas bases del proyecto que el equipo de la Diputación definiría, teniendo en cuenta las aportaciones del grupo hasta la fecha y los criterios marcados por Etorkizuna Eraikiz para los proyectos experimentales, como se mostró en la ilustración presentada en la reunión e incluida aquí abajo.

### *3. Ilustración. . Proceso para la definición del proyecto experimental*

Proceso para la definición del proyecto experimental



Fuente: Memoria #5

### Enero 2021 – Abril 2021. Definición y contraste del proyecto experimental y cierre del primer ciclo

En el periodo de enero a abril de 2021, el trabajo se enfocó principalmente al diseño y contraste del proyecto experimental que se pondría en marcha tras la finalización del ciclo, y se dio cierre al primer año de deliberación del grupo.

De enero a febrero, el equipo responsable del Think Tank de la Diputación en conjunto con la investigadora facilitadora elaboró una propuesta de las bases para el proyecto experimental, es decir, la propuesta del foco del proyecto experimental y los próximos pasos para la definición del proyecto, que recogieron en el Documento de trabajo #10, que sería contrastado con el grupo en la reunión siguiente, y que además de lo anterior, recoge una síntesis de los principales resultados del proceso de deliberación.

18.02.2021. Contraste de las bases y enfoque del proyecto experimental: establecimiento del marco del proyecto

La sexta reunión del grupo, celebrada el 18 de febrero de 2021, se enfocó a establecer el marco final en que se enfocaría el proyecto experimental. Además, se informó del cambio de responsable del grupo del Think Tank. El devenir de la reunión está descrito en la *Memoria #6*.

#### *Incorporación de nueva persona al equipo responsable*

En esta reunión, se informó al grupo de la incorporación de un nuevo integrante al equipo responsable del Think Tank, el Director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural de la Diputación, quien, además, asumiría el rol de facilitación de las reuniones a partir de entonces.

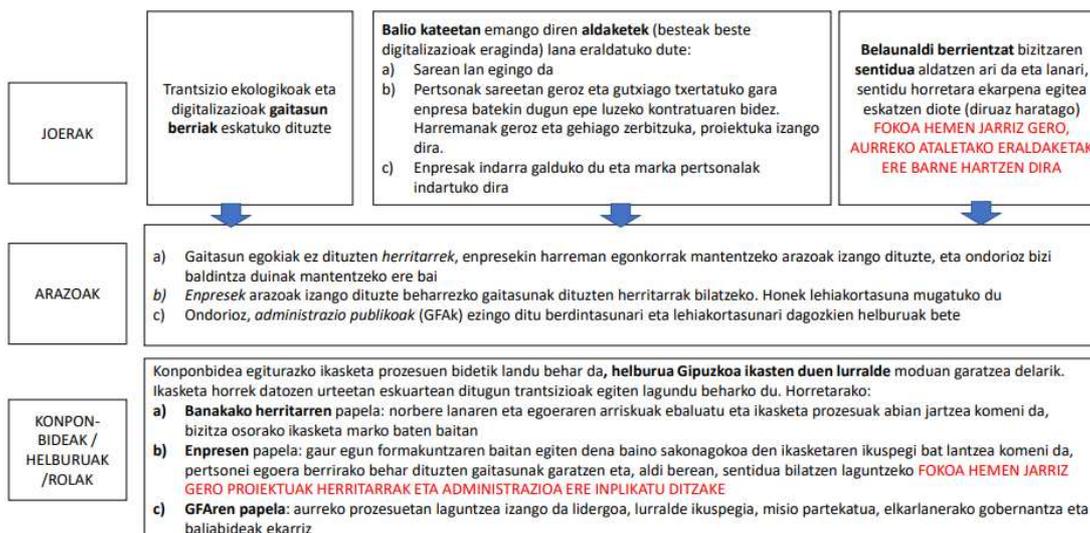
#### *Contraste de las bases y enfoque del proyecto experimental: establecimiento del marco del proyecto*

La deliberación del grupo se centró en las bases y el enfoque del proyecto experimental. Para ello, el equipo responsable del grupo del Think Tank presentó la propuesta que había desarrollado entre diciembre de 2020 y enero 2021, tomando como base el trabajo desarrollado por el grupo hasta la fecha (propuesta recogida en el *Documento de trabajo #7. Propuesta de las bases de un proyecto experimental*). Después, el grupo deliberó sobre la propuesta presentada, realizando aportaciones para elaborar el diseño final del proyecto.

- *Propuesta de bases para el proyecto experimental*. El máximo responsable del equipo de la Diputación presentó las bases y el marco para el proyecto experimental que habían elaborado y recogido en el *Documento #7*, haciendo referencia a las tendencias y elementos que se han trabajado en el grupo de deliberación y que se han tenido en cuenta para la elaboración de dichas bases, que se sintetizan en la Ilustración 3 (incluido en el *Documento #7*). La propuesta de la Diputación era centrarse en la dimensión de “sentido del trabajo”, por su relevancia para abordar el tema del trabajo del futuro, porque es un tema que no se ha trabajado anteriormente desde la Diputación y, por tanto, supone un reto, y porque “tiene más probabilidad de quedar desierto si nosotros no lo impulsamos” (extracto de *Memoria #6*). También se hizo hincapié en que el proyecto debería definirse siguiendo los criterios de Etorkizuna Eraikiz (como que integre los componentes de la investigación, la experimentación, o la internacionalización) y que sería importante trabajar la escalabilidad del proyecto, conectando con las mesas socioeconómicas existentes en el territorio o con otras iniciativas.

## 4. Ilustración. Síntesis del proceso de deliberación

### ANEXO 1. SÍNTESIS DEL PROCESO DE DELIBERACIÓN



Fuente: Documento de trabajo #7

- *Dinámica grupal para contraste de las bases del proyecto y aportaciones para su diseño.* El grupo, dividido en subgrupos, y en plenario después, realizó reflexiones grupales (que recogerían en plantillas individuales y en grupales) para valorar la coherencia del proyecto y realizar aportaciones para el diseño, respondiendo a las siguientes preguntas: 1) ¿Es coherente la propuesta planteada con el trabajo realizado hasta ahora en el grupo de deliberación? 2) ¿Cómo debería ser el proyecto? El grupo consideró en general que el marco propuesto era coherente con los temas trabajados, y realizó aportaciones relacionadas al foco del proyecto, al eje temporal, a los participantes del proceso, a la dimensión internacional, a la metodología de trabajo y a los temas para abordar (que se recogerían después en el Documento de trabajo #8).

Después de la reunión: marco consensuado del proyecto y síntesis de aportaciones

Las aportaciones del grupo a la propuesta de base realizada fueron recogidas en el *Documento de trabajo #8. Aportaciones del grupo de deliberación a la propuesta de las bases de un proyecto.* Estas aportaciones servirían de base para preparar una propuesta, que se presentaría en mayo. Así, y tras la reunión, el enfoque del proyecto quedó consensuado y establecido, como se recoge en el cuadro de abajo (Extracto de *Documento #8*):

#### Resumen de marco de la propuesta de proyecto experimental (extracto de Documento #8)

Se propone poner el foco del proyecto experimental en la **búsqueda de sentido** en el trabajo. Esta perspectiva integrará inevitablemente las grandes tendencias como la digitalización y la búsqueda de sostenibilidad, su impacto en las cadenas de valor y las capacidades requeridas. Parte, además, de una base que se ha trabajado menos hasta el momento y, por lo tanto, es más adecuada para un proyecto experimental. A lo largo de la deliberación se ha hablado con frecuencia del eje persona-empresa-territorio. En este caso, la propuesta es poner el **foco en la empresa**, entendiendo que la empresa será un espacio en el que llegar a las personas y que incidirá directamente en los objetivos del territorio. Se propone, por lo tanto, poner en marcha un proyecto experimental que permita **desarrollar procesos/herramientas** que las empresas puedan utilizar para mejorar la comprensión de cómo la búsqueda de sentido en el trabajo de las personas trabajadoras afecta su relación con las empresas y partiendo de esa comprensión, **mejorar los procesos de atracción y desarrollo de las personas.**

18.03.2021. La empresa y el territorio que aprende: definiendo actores y mecanismos para fomentar la dimensión territorial del proyecto experimental

La séptima reunión del grupo, celebrada el 18 de marzo de 2021, abordó de manera conjunta los dos últimos temas de la agenda de deliberación diseñada: la empresa que aprende y el territorio que aprende, que servirían para pensar cuestiones de escalabilidad del proyecto. Ya que, como se adelantó en la reunión de diciembre de 2020, se decidió dedicar la reunión programada de febrero a contrastar el marco del proyecto experimental. El contenido de esta reunión está recogido en la *Memoria #7*.

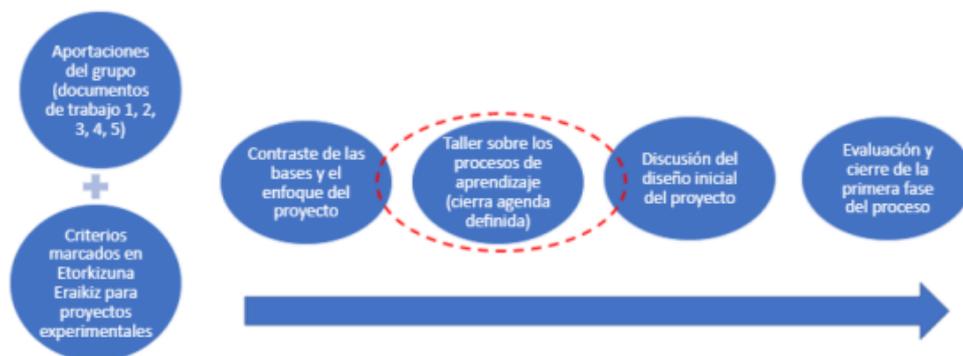
### *Aportaciones para definir actores y mecanismos que maximicen el aprendizaje territorial*

La deliberación partió de la presentación de un marco para la reflexión en torno al vínculo entre la competitividad, el territorio y el aprendizaje, y siguió con una reflexión grupal para definir actores a involucrar y mecanismos que establecer en el proyecto experimental, para pensar de manera más sistémica y contribuir al aprendizaje de Gipuzkoa. Antes de ello, el equipo responsable del Think Tank contextualizó la reunión aportando la visión del proceso, algunas conclusiones de la sesión anterior y los siguientes pasos del proceso de deliberación.

- *Contextualización de la deliberación en el proceso.* El responsable del equipo del Think Tank recordó que se había definido el foco del proyecto en la reunión anterior, y destacó tres aportaciones realizadas importantes para la propuesta de proyecto a elaborar: “el acercamiento a las personas como sujetos desde la perspectiva de la empresa, la sugerencia de precaución al señalar que no centrarse sólo en jóvenes impediría adquirir una visión global y la sugerencia de escoger participantes que sean representativos del tejido empresarial y la estructura de Guipúzcoa” (Extracto de Memoria #8). El diseño del proyecto final se presentaría en la próxima reunión del grupo, y en esta reunión se trabajarían los dos últimos temas para integrarlos en el diseño, como muestra la ilustración 4, que se presentó en la reunión.

5. Ilustración. Calendario del proceso de deliberación (18.03.2021)

## Calendario del proceso de deliberación



Fuente: Memoria #7

- *Marco para la reflexión: ponencia sobre territorios que aprenden.* Un invitado experto (Pablo Costamagna) presentó un marco para la reflexión sobre qué significa un “territorio que aprende” y cómo se integra en este marco la “empresa que aprende”. Ofreció su visión sobre el tema, aportando reflexiones, entre otros, sobre la importancia del territorio para la competitividad y para la competitividad empresarial y planteando el territorio como nivel meso que se encuentra entre el macro, y el micro (la empresa) y, por tanto “las empresas deben

identificar el territorio como un espacio de aprendizaje y el territorio debe ver las empresas como un aporte a la competitividad territorial”; propuso que un territorio que aprende es un territorio en que se establecen diálogos (formales e informales) entre los diferentes ámbitos (política, empresarial, etc.), sectores, y organizaciones del mismo, y que, en su visión, el proyecto que se desarrollara debería tener en cuenta estos diálogos.

- *Dinámica grupal para definir actores y mecanismos de diálogo en el proyecto experimental.* Después de la presentación, el grupo, dividido en subgrupos primero y en plenario después, realizó una dinámica de trabajo orientada a los dos conceptos clave (territorio que aprende y empresa que aprende) en el proyecto experimental, para considerarlos especialmente para diseñar la escalabilidad del proyecto. Para ello, los participantes respondieron (de manera individual primero, en subgrupos después) a la siguiente pregunta: “¿Qué actores, instrumentos o mecanismos debemos tener en cuenta para que el territorio pueda maximizar su aprendizaje del proyecto experimental?”.

El grupo realizó aportaciones referidas a qué actores deberían integrarse, y qué mecanismos deberían establecerse en el proyecto, que incluyen propuestas sobre las características de los espacios de diálogo necesarios, los principios y marcos generales que deberían regirlos, y las metodologías que podrían usarse (recogidos en el *Documento de trabajo #9*); y reflexiones y propuestas más generales como la de considerar el territorio como objeto y sujeto, y que el proyecto integre amplio consenso, viabilidad técnica y soporte financiero, además de una implicación territorial.

## Después de la reunión: propuesta de actores y mecanismos para el proyecto experimental

Después de la reunión, el equipo responsable de la Diputación realizó una propuesta basada en las aportaciones de los participantes, que recogió en el *Documento de trabajo #9*. Este documento integra las aportaciones de los participantes realizada en la reunión, y las propuestas de la Diputación a partir de ellas. Como se señala en el Documento, la idea subyacente es que “un proyecto experimental que contribuya a una Gipuzkoa que aprende tiene que ser un proyecto que genere espacios de diálogo entre estas personas que representan a esta diversidad de organizaciones” (*Documento de trabajo #9*). La propuesta de actores y mecanismos realizada por la Diputación a partir de las aportaciones de los participantes se incluye en el siguiente recuadro.

### **Propuesta de actores y mecanismos de la DFG** (*Extracto de Documento de trabajo #9*)

#### **Actores**

Ante las contribuciones del grupo de deliberación, la propuesta de la DFG es la de definir un proyecto experimental en que participen directamente una serie de empresas, la propia Diputación Foral de Gipuzkoa y un equipo de investigación del sistema universitario de Gipuzkoa. Este proyecto experimental estará directamente vinculado a un espacio de deliberación de Etorikizuna Eraikiz Think Tank en que, además de los anteriores, harán seguimiento de este proyecto experimental para proveerlo de escalabilidad en el futuro las siguientes organizaciones actoras territoriales:

- o Universidades con sede en Gipuzkoa
- o Formación profesional
- o Agencias de desarrollo comarcal / ayuntamientos
- o Adegí o Cámara de Gipuzkoa
- o Sindicatos

En el proceso de deliberación participarán, a modo de expertos, agentes con experiencia a nivel internacional que puedan aportar conocimiento sobre otras experiencias.

## **Mecanismos**

Ante las contribuciones del grupo de deliberación, la propuesta de la DFG es la de considerar tanto el proyecto experimental como el espacio de deliberación del think tank como espacios de diálogo que permitan desarrollar ecosistemas partiendo de los espacios de gobernanza ya existentes en el ámbito de las políticas públicas de la Diputación. Para ello se prevé articular la colaboración con el Laboratorio de Desarrollo Territorial y el programa Elkarrekin Lanean. El proyecto experimental se planteará, a poder ser, como procesos basados en metodologías de experimentación de campo y la deliberación en el think tank mantendrá su aproximación a la investigación acción, que tiene conexiones importantes a los elementos planteados en términos de diálogo, búsqueda de acuerdos, vínculo entre visiones generales y transformaciones concretas, colaboración, visión integral e integradora, co-creación, ciencia para las políticas, learning by doing y orientación a la acción.

### *Nuevo integrante en el grupo*

En la reunión se informó de la incorporación de una nueva persona al grupo de deliberación, del ámbito de la investigación, y que sería la persona que colaboraría con la Diputación en el diseño y desarrollo del proyecto experimental.

### *15.04.2020. Cierre del primer ciclo: Presentación y discusión del proyecto experimental y evaluación del Think Tank*

La última reunión del primer ciclo del grupo de deliberación se dedicó a la presentación del proyecto que se diseñó como resultado del proceso de deliberación llevado a cabo, que era el objetivo establecido para este grupo.

### *Antes de la reunión: diseño de la propuesta del proyecto de la Diputación*

El Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural diseñó un proyecto en colaboración con un equipo de investigación de la Universidad de Mondragón. Tomando como base las aportaciones realizadas por el grupo hasta la fecha, se realizó una propuesta de proyecto enfocada en trabajar el sentido del trabajo. La propuesta del proyecto quedó recogida en el *Documento de trabajo #10*, que incluye la propuesta del proyecto experimental, así como las bases del proceso de elaboración, y cómo las sesiones desarrolladas en este proceso contribuyeron al diseño del proyecto experimental. El proyecto se presentaría en detalle en la última reunión del primer ciclo de deliberación del grupo.

### *Presentación y contraste de la propuesta de proyecto: objetivos, fases, metodología y gobernanza*

En la reunión, el investigador responsable del desarrollo del proyecto explicó los detalles del mismo (objetivos, posibles preguntas y focos de investigación, herramientas y metodología, propuesta del foco de la investigación, recogidos en el anexo a de la *Memoria #9*). Y los responsables de diferentes iniciativas de Etorkizuna Eraikiz presentaron la gobernanza del proyecto y la relación del proyecto experimental con éstos, ya que el proyecto buscará sinergias y establecer vínculos para abordar el proyecto desde una perspectiva sistémica, siguiendo los criterios de Etorkizuna Eraikiz. Los participantes pudieron aportar sugerencias al evaluar posteriormente el proceso y el proyecto.

Se incluyen a continuación la síntesis de la propuesta y el gráfico que ilustra la gobernanza del proyecto.

## Objetivos, fases y gobernanza del proyecto experimental

### Objetivos y fases (Extractos del Documento de Trabajo #10)

#### Objetivo general:

Generar conocimiento para desarrollar el sentido del trabajo en el contexto de la empresa, con el objetivo de identificar e implementar políticas que ayuden a desarrollar en un futuro próximo el sentido del trabajo a lo largo del territorio.

#### Sub-objetivos u objetivos concretos

- a) Clarificar el grado de desarrollo de la ciencia actual en torno al Sentido del Trabajo e incorporarlo a la deliberación de Etorikizuna Eraikiz a través del think tank.
- b) Desarrollar un sistema de medición (de variables sociales, laborales, grupales y personales) que permita la posterior observación y experimentación. Este paso se basará en los resultados del programa Bateratzen.
- c) Realizar una observación del Sentido del Trabajo para identificar los antecedentes ("causas") y consecuencias ("efectos") más relevantes (investigación transversal). Este paso se basará en los resultados del Programa Bateratzen.
- d) Analizar con una observación longitudinal el efecto que produce la transformación ("natural") de estas variables "causa" relevantes en el Sentido del Trabajo (experimentación natural). Este paso se basará en los resultados del programa Bateratzen.
- e) Reunir las herramientas y metodologías para que una empresa pueda desarrollar el Sentido del Trabajo, y crear las que falten.
- f) Realizar una experimentación de campo en empresas (transformar a través de herramientas y metodologías las variables "causa" relevantes, para generar una respuesta en el Sentido del trabajo).
- g) Sintetizar el conocimiento que sirve para definir las políticas territoriales.

#### Fases

*Fase 1 (septiembre 2021 - septiembre 2022), experimentar en cuatro empresas y desarrollar la deliberación/compromiso en torno a medidas para ganar escala.*

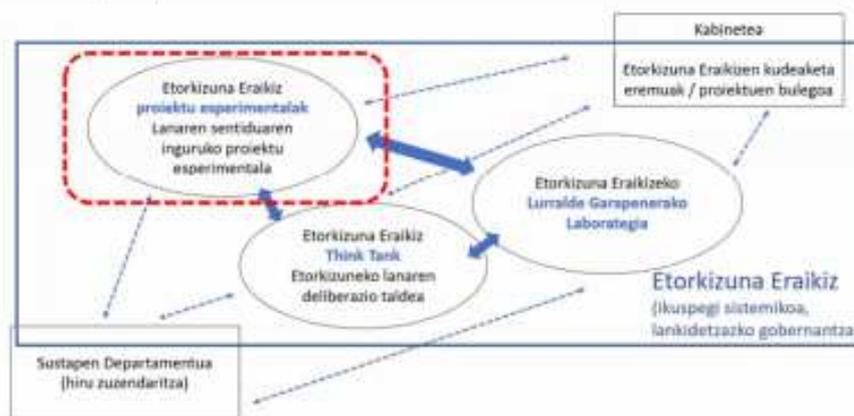
*Fase 2 (septiembre 2022 - septiembre 2023), ganar escala con las herramientas desarrolladas*  
Siguiendo las bases establecidas en la fase anterior, los instrumentos desarrollados se trasladarán de forma experimental a otros espacios de Etorikizuna Eraikiz. Al inicio del proyecto, se han considerado adecuados para ello dos proyectos ubicados en el Laboratorio de Desarrollo Territorial, Elkarrekin Lanean e Industria 4.0, así como diversos programas del Departamento de Promoción Económica. No obstante, en el primer año de trabajo se pueden abrir nuevos caminos de la mano de Adeg, Cámara de Comercio y otros participantes.

#### **Gobernanza**

La gobernanza diseñada para el proyecto experimental responde a la búsqueda de Etorikizuna Eraikiz de trabajar con visión sistémica. Uno de los elementos centrales es que parte de la colaboración entre las tres direcciones del Departamento de Promoción Económica. Además de la colaboración entre las tres direcciones, la nueva gobernanza propuesta incluye la coordinación con el Laboratorio de Desarrollo Territorial. Además, el grupo de deliberación sobre el Trabajo del Futuro de Think Tank aprenderá de la experimentación y conocerá las herramientas de trabajo que se desarrollan en ella, y acordará las bases de los procesos y la gobernanza para trasladar las herramientas de trabajo a otras empresas de Gipuzkoa.

6. Ilustración. Gobernanza del proyecto experimental en el marco de Etorbizuna Eraikiz

Proiektu proposamena Etorbizuna Eraikizen markoan



Fuente: Memoria #8

### Evaluación del Think Tank

Para cerrar el primer ciclo, el grupo realizó una evaluación de la actividad desarrollada, rellenando un cuestionario diseñado para evaluar el primer ciclo del Think Tank. Después, compartieron su valoración, dando en general una visión positiva del proyecto, remarcando el aprendizaje, y el haber diseñado un proyecto concreto a partir del proceso. Con esto, se daba por finalizada la primera fase y se comenzaría una nueva después.