



ETORKIZUNA  
**ERAIKIZ**  
think tank

**TRABAJO DEL FUTURO**  
**MEMORIA DE LA REUNIÓN N°7**

18/03/2021

## Contenido

1. Programa .....	3
2. Listado de asistentes .....	3
3. Bienvenida .....	4
4. Ponencia de Pablo Costamagna .....	5
5. Dinámica grupal.....	11
6. Cierre de sesión .....	15
7. Anexos .....	17
a. Presentación utilizada durante la sesión.....	17
b. Presentación del taller.....	20
c. Documento de trabajo Nº 9 .....	22
d. Plantilla de las dinámicas.....	26

## ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

Modalidad virtual, 18 de marzo de 2021, 17h-19h

### 1. Programa

Horario	Tema	Presenta/dinamiza
17:00 - 17:15	Bienvenida	Jabier Larrañaga. Diputado de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
17:15 - 17:45	Presentación de un marco para la reflexión sobre qué significa un "territorio que aprende" y cómo se integra en este marco la "empresa que aprende"	Pablo Costamagna. Director de la Maestría en Desarrollo Territorial en la Universidad Tecnológica Nacional, Rafaela, Santa Fé, Argentina e investigador asociado a Orkestra- Instituto Vasco de Competitividad
17:55 - 18:55	Dinámica en grupos para debatir cómo diseñar un proyecto experimental que genere capacidad de aprender en el territorio y en las empresas	Unai Andueza, Director de Proyectos Estratégicos del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural
18:55 - 19:00	Cierre de la sesión y presentación de los próximos pasos	Jabier Larrañaga

### 2. Listado de asistentes

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Amaia Legorburu
- Gorka Zubillaga
- Ander Arzelus
- Isabel Busto
- Eva Cuenca
- Iker Estensoro
- Jon Gurrutxaga
- Andoni Isasti
- Gorka Artola
- Nerea Urcola
- Sebas Zurutuza
- Joseba Amondarain
- Iñigo Larrea
- Adrian Merino
- Ana Ugalde
- Nerea Zamacola
- Aitor Galdós
- Ignacio Muñoz
- Jon Angulo
- Iñigo Ugarte
- Juncal de Lucas
- Miren Larrea
- Eva Sánchez

### 3. Bienvenida

El Diputado de Promoción Económica saluda a las personas asistentes y agradece tanto su asistencia como las aportaciones realizadas por el grupo en la sesión pasada. *“Definimos los focos del proyecto experimental y lo que aportasteis fue muy importante”.*

Continúa poniendo en valor tres cosas que son importantes para el equipo de la Diputación Foral y que salieron en la sesión anterior: 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 Gipuzkoa.

Señala la importancia de las claves que ha mencionado: *“quiero agradecer estas aportaciones porque nos han venido muy bien, hemos tenido muy en cuenta algunas de ellas”.*

*“Me gustaría definir los siguientes pasos. En la siguiente sesión definiremos el proyecto experimental y en mayo cerraremos el proceso. Dicho esto, debemos estar agradecidos, y teniendo, como tenemos, el final del proceso cerca, nos gustaría continuar en contacto con todos/as vosotros/as y que hagáis un seguimiento del proyecto. El proyecto es vuestro también, por lo que en mayo haremos una evaluación del año y diseñaremos un mecanismo para que, quien lo desee, pueda hacer un seguimiento del proyecto”.*

Termina diciendo que el invitado de hoy es muy interesante y que el Director de Proyectos Estratégicos será el conductor de la sesión.

#### 4. Ponencia de Pablo Costamagna

El Director de Proyectos Estratégicos da la bienvenida. Explica que *“como ha dicho el Diputado de Promoción Económica, presentaré a Pablo Costamagna. Nos hablará desde el conocimiento y la práctica, puesto que tiene experiencia en la política, las agencias de desarrollo territorial, la universidad, etc. Es Doctor en Estudios del Desarrollo por la Universidad del País Vasco. Como Docente e Investigador da clases en Posgrados de diferentes universidades de América Latina y dirige la Maestría en Desarrollo Territorial de la Universidad Tecnológica Nacional en Rafaela, Argentina. Ha trabajado con muchas entidades internacionales relacionadas al desarrollo. Además, es autor de muchos libros y artículos”*.

Pasa a presentar las preguntas que regirán la dinámica para ayudar a centrar la atención de las personas asistentes: *“¿Qué actores, instrumentos o mecanismos debemos tener en cuenta para que el territorio pueda maximizar su aprendizaje del proyecto experimental?”*

Pablo Costamagna toma la palabra saludando y agradeciendo la invitación. *“He estado siguiendo lo que Etorkizuna Eraikiz venía haciendo y la verdad es que es un gran espacio de aprendizaje para quienes trabajamos en aspectos territoriales alrededor del mundo”*. Menciona su apego a Gipuzkoa: *“hace más de diez años que viajo a aprender, hacer pequeños aportes y a disfrutar también de la comida, la gente y los paisajes”*.

Valora muy positivamente las *“ganancias enormes de construir cosas distintas cuando ahora no es nada fácil”*.

*“Cuando hablaba con Miren Larrea decía que ya estaban en una etapa en la que ya querían ir a lo concreto. Yo le decía: mira, en los ámbitos donde nosotros trabajamos al trabajar con empresas tratamos de hacer primero una pregunta y contestarla en el diálogo, aunque no solemos tener tiempo. Esta pregunta es: ¿es el territorio una dimensión para aprender? Primero que Territorio es un lenguaje que queda lejos de las*

*personas de las empresas. Es difícil ver e identificar cómo el lugar en el que vivimos nos puede hacer aportes en un tema tan difícil y complejo como es el futuro del trabajo, porque para nosotros es importante el espacio”.*



*“El territorio en general no es un ámbito considerado como de construcción de competitividad para las empresas. Para nosotros la competitividad se construye en dos niveles a los que están muy acostumbrados ustedes. El nivel micro: ustedes hacen lo posible para que sus empresas sean competitivas. Hay una cantidad enorme de espacios de aprendizaje del management, business administration, etc. En las facultades a nosotros también nos enseñaron que hay un nivel macro. En su diálogo discuten la política macroeconómica e influye o no en las empresas. Hay sectores que ven su nivel de crecimiento en función de la macroeconomía y a veces juega en contra. En ese análisis que nosotros hacemos rápido para compartir con ustedes hay un nivel nuevo de competitividad en la teoría: el territorio. Visibilizar el territorio como espacio de desarrollo y aprendizaje es raro”.*

*“Para un extranjero el País Vasco es un territorio muy competitivo. Cuando te dicen el País Vasco o Gipuzkoa es el nº 6 o el que sea en competitividad se sabe que hay cosas*

*que están haciendo diferente. Puede ser por ustedes, la cultura vasca, lo que sea, es un valor diferencial”.*

*“En el medio entre el macro y lo global está el territorio. Al empresario en mi experiencia le cuesta identificar el territorio como marco de competitividad. Yo vengo de una mezcla de la práctica de la academia, cuando hace 10 años terminé mi tesis de maestría antes del doctorado trabajaba muy cerca de las empresas. Mi decisión fue hacer un doctorado sobre el performance de las empresas en relación al territorio y su cercanía a él. Abrí dos paneles de empresas. Uno de empresas cercanas al territorio y otro con empresas que trabajaban en forma aislada. Por suerte para mis futuros años laborales y profesionales, las empresas del primer panel eran más competitivas”.*

*“Dije: ah, qué bien esto va en línea con nuestro marco teórico. Hasta ahí perfecto desde el punto de vista teórico. Cuando preguntaba a los empresarios más competitivo: ustedes este diferencial competitivo que tienen con las demás empresas ¿a quién se lo deben? ¿Con quién hicieron el cambio? ¿Quiénes son los responsables de su porcentaje competitivo respecto a las demás? Respondieron: no se lo debemos a nadie. Lo hicimos solos”.*

*“Para mí fue un aprendizaje enorme, porque yo llevaba trabajando muchos años con empresas desde la universidad y en las propias empresas, pero no reconocían mi trabajo”.*

*“El territorio es una dimensión que aporta valor al aprendizaje y no siempre se visibiliza. ¿Qué quiero decir? Si vosotros no entendéis que trabajar con el territorio es una ventaja competitiva no van a trabajar con el territorio, vais a ser individuales. Si a esto le agregamos la histórica mala relación con la política no es un tema menor”.*

*“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. Cuando dialogan con el territorio, el territorio les aporta. Es un aporte blando, difícil de ver, porque acompaña en la formación de recursos humanos, infraestructura, instancias de*

*mayor seguridad, capacidad de innovación... Hay una palabra que nosotros usamos que es construir una atmósfera industrial para mejorar la competitividad”.*

*“Hay territorios donde se respira innovación, donde escucha uno conversaciones que dice, aquí hay cosas. Y el País Vasco es uno de ellos. Lo que ha hecho el País Vasco es muy importante e innovador, pero hay nuevos retos que contestar que, en este caso, es el futuro del trabajo”.*

*“El territorio da lugar a diálogos, infraestructura y construcción de políticas públicas que ayuda a las empresas a ser más competitivas. Ahí es donde nosotros; en ese marco, nos preguntamos ¿cuáles son las instituciones que pueden ayudar a reflexionar sobre el mundo del trabajo? ¿Quiénes son los actores que pueden reflexionar?”*

*“Para nosotros hay un elemento adicional. El territorio reflexiona en ámbitos formales e informales. ¿En qué lugares se discute sobre el mundo del trabajo? ¿Dónde se aprende sobre el mundo del trabajo? Pueden ser los más inesperados, por ejemplo, las sociedades gastronómicas. No lo sé, pero puede”.*

*“El territorio es un ámbito competitivo, ¿cómo se aprende? ¿Quiénes son los actores? ¿Qué mecanismos hay en Gipuzkoa? Siempre me sorprende ver temas muy punteros que se instalan muy rápido en Gipuzkoa. Hay lugares, hay cosas. ¿Dónde se discuten estas cosas? ¿Cómo?”.*

*“Lo que quiero agregar es en el cómo. Para mostraros un ejemplo, en el cómo se llevan adelante estas cosas en otros territorios les quiero mostrar un gráfico. Para nosotros esto representa un marco para leer cómo aprenden los territorios. Dentro del territorio hay espacios de diálogo para la formación y espacios de diálogo desde la política. Dónde están ustedes ahora, esta reunión de Etorikizuna Eraikiz es un espacio de diálogo desde la política con mayúscula. Participan en un espacio en el que se delibera desde la política sobre el futuro del trabajo. ¿En qué otros espacios de la política se puede dialogar el futuro del trabajo? La formación profesional también tiene diálogos. Ustedes están en*

*la etapa del medio llegando a la etapa más difícil: la de concretar. Nosotros queremos concretar ya. También son responsables de concretar ahora”.*

*“Hay muchos espacios de diálogo formales e informales que producen innovación en ese circuito dentro del círculo. Es cómo lo movemos para hacer algo tan difícil como pensar el futuro del trabajo y llevarlo a acciones. ¿Lo hacen solos ustedes? No. Hay dos cuadrados, uno arriba y otro abajo. Arriba corrientes teóricas, influencias externas para discutir y reflexionar sobre el mundo del trabajo. Hay que leer lo que está pasando en el mundo. No solo lo que dice Oxford que es muy importante. Hay que escuchar a todos. A los colectivos de mujeres desocupadas que reivindican una figura nueva, etc. ¿Qué corrientes influyen?”*

*“No se puede pensar bien en el País Vasco sin pensar en las grandes tendencias también. ¿Se puede hacer cualquier cosa en el País Vasco? Es posible que en esta reflexión de futuro en el País Vasco este equipo pueda promover sectores en claves de lesión de derechos. Cuenta que el mal trabajo va en contra de la cultura identidad de los vascos”.*

*“Ustedes participan de los diálogos, quieren innovar, construir una visión compartida, que ya tenéis en el País Vasco y en Gipuzkoa en particular. ¿Qué podemos hacer sin ir a contramano de la identidad cultural o las cosas que no queremos cambiar? También podemos discutir con nuestra identidad cultural, ¿cómo proceso esto?”*

*“Este es un caso concreto de innovación institucional de punta en el que el gobierno convoca para discutir aceptando que no lo saben todo. Hay un modelo que identifica los espacios de diálogo del gobierno, sindicatos, universidad, empresas, etc. que tiene el reto de pensar en el futuro y decidir qué cosas concreta. ¿Qué espacios vamos a construir en estos seis proyectos deliberativos? ¿Qué vamos a construir que sea después escalable?”*

*“Hay una pregunta que en particular yo me hago sobre el proceso que venimos conversando: ¿qué capacidades tenemos que tener para que estos seis proyectos piloto puedan ser llevados adelante?”*

*“¿Cómo debería plantearse el aprendizaje en el territorio? Identifiquemos el territorio con una dimensión, que se puede aprender en ella, yo os he mostrado un cómo. Hay un modelo analítico que es la construcción de diálogo como eje de salida”.*

*“La salida vieja a esto era crear instituciones. La de ahora es buscar las instituciones que hay y que pueden responder a esto. ¿Avalamos el liderazgo institucional cuando el gobierno ha dicho que no puede con esto sólo y convoca a los agentes sociales para responderlo? ¿Cómo convertimos esto en una acción?”*

*“Ya tienen experiencia en sectores los vascos y vascas, en territorio que aprende también, ahora viene el aprender lo que no está claro qué debemos aprender. ¿Qué aprendemos? ¿Espacios de diálogo? ¿Materia en la universidad? ¿Ponemos a todas las cuadrillas de Gipuzkoa a discutir el futuro del trabajo? Estoy diciendo barbaridades, pero es importante pensar esto porque es un tema tan complejo. Debemos pensar qué necesitamos nosotros, no qué nos dice el experto de Harvard”.*

*“Hoy los jóvenes vascos tienen una estructura de relación distinta con el trabajo. ¿En qué espacio me encuentro con los jóvenes a hablar de esto? No se puede decidir por los jóvenes ahora, hay que ir a construir con ellos porque no es mi futuro el que está en juego, sino el suyo”.*

*“Esa respuesta solo la pueden articular los territorios porque es un tema de cercanía. Quiero remarcar el territorio. Tenéis sistemas formales de formación y a la vez informales. Esto no está solo en lo formal, tiene un piecito en el informal y otro piecito en donde no sabemos. El territorio vasco tiene muchas más capacidades que cualquier lugar de América Latina y que muchos sitios de Europa. Pero el reto es nuevo, hay que buscar el qué. Esto os lo dejo a ustedes porque es una cosa difícil. El desafío está ahí”.*

Termina dando las gracias.

## 5. Dinámica grupal

El Director de Proyectos Estratégicos da las gracias a Pablo Costamagna por *“compartir tus conocimientos y experiencias y por haberlo hecho con esa retórica argentina tan agradable y dulce”*.

A continuación, el Director de Proyectos Estrategia presenta a ECO20. *“Ya estamos trabajando en ese proyecto experimental que se va a presentar en abril. ECO20 se incorpora desde la investigación. Es ingeniero industrial y doctorado en Psicología. Estudia cómo afecta a la autoeficacia, actitudes y comportamientos de las personas el trabajo. Creo que puede ser una aportación muy interesante”*.

ECO20 da las gracias y dice que viene de oyente y que se está situando, leyendo los documentos elaborados hasta el momento. *“Con el ánimo de escuchar y aportar todo lo que podamos”*, ha añadido.



El Director de Proyectos Estratégicos da paso a la dinámica recordando la pregunta que se plantea para la deliberación en grupo: *“¿Cuáles son los actores, mecanismos de trabajo que un proyecto experimental debería tener en cuenta para maximizar el aprendizaje del territorio?”*.

Pasa a continuación a recordar la dinámica: Las personas participantes se tomarán un tiempo de reflexión individual y después lo enviarán a la Investigadora de Orkestra. Posteriormente tratarán la pregunta planteada de forma grupal, nombrando un portavoz por grupo.

Las personas participantes dedican el espacio individual de reflexión y posteriormente se unen en grupos para deliberar. Tras este espacio vuelven al plenario para poner en común los debates que se han dado:

DFG3 es el primero en compartir lo trabajado. En su grupo han considerado que es importante asumir el territorio como objeto y sujeto al mismo tiempo. A su vez consideran que existe una *“trampa”* en la pregunta porque *“queremos hablar de Gipuzkoa y no de territorio”*. Consideran que se deben integrar tres conceptos: capital social, capital humano e innovación social.

Comparte los tres ejes que han considerado importantes para definir un proyecto experimental: consenso máximo en lo político y en lo social, que sea gestionable y que sea escalable. Nombra los actores que deberían participar en el proyecto experimental: todos los pertenecientes a los ámbitos donde se producen procesos de aprendizaje.

Respecto a los mecanismos de trabajo consideran que socializar el concepto de aprendizaje a lo largo de toda la vida es fundamental. *“Ir más allá de los sistemas de aprendizaje tradicionales hacia unos innovadores. Visibilizar los beneficios de ese aprendizaje para personas y territorio. Ligarlo con un territorio industrialmente avanzado y abierto porque determina el tipo de territorio y los perfiles que precisa”*. Destaca la necesidad del partenariado público-privado, de asegurar que tenemos una antena abierta a lo externo y de intentar integrar la visión de la juventud en el proyecto.

ECO20 comparte el diálogo mantenido en su grupo apuntando al punto de partida en el que se han situado: *“la lógica de learning by doing”*. Añade que esta lógica apunta a que la acción debe alimentar el diálogo y hace un nexo con la exposición de Pablo, destacando la importancia del diálogo y de los propios espacios donde el diálogo se da, puesto que es donde se producen aprendizajes que conducen a la acción.

Identifica una serie de actores relevantes para el proyecto. *“La educación no solo es la universidad o la formación profesional, sino que hay que entenderla en toda su cadena: desde la más básica formación primaria hasta la universitaria. Todas deberían formar parte de estos diálogos porque es ahí donde ocurre el aprendizaje”*. Asimismo, indica que consideran oportuna la presencia de empresas, sindicatos y gobiernos. *“No solo la Diputación, sino también los ayuntamientos”*.

*“Si esos son los agentes que tienen que conversar para dialogar y aprender, los mecanismos son aquellos que creen espacios de diálogo de forma deliberada, no casual. Mecanismos que provoquen diálogos de forma estructurada”*. Finaliza aludiendo al *benchmarking* como forma de encontrar aprendizajes ya realizados en otros lugares y *science for policy* para incorporar la ciencia a los procesos de diálogo y *evidence based management* para encontrar los datos necesarios para generar aprendizaje.

ECO19 procede a compartir los resultados del diálogo de su grupo haciendo saber que han encontrado dificultades para identificar qué debían responder. *“Tenemos que aprender, pero ¿qué? Si la pregunta es qué mecanismos tenemos que generar para maximizar aprendizajes creemos que lo importante es movilizar cosas que estén en la agenda. Si planteamos al territorio o a los distintos agentes si el objetivo es que el territorio aprenda, tiene que ser de forma indirecta”*.

Como mecanismos menciona generar visión, narrativa y retos específicos; redes o alianzas alrededor de los retos, definir prototipos y después cerrar el ciclo. *“Enfocarse hacia los retos que el territorio ya tenga. El futuro del trabajo o el aprendizaje no es un reto en sí mismo”*.

Finalmente, como actores contemplan un equipo tractor y agentes específicos según el reto que se aborde.

ECO10 comenta que en su grupo han comenzado la reflexión *“descolocados”* y hace una autocrítica: *“en este grupo, como en muchos otros, tenemos que pensar, mucho más allá de Donostialdea, en la representatividad de otras comarcas que también forman Gipuzkoa”*.

Como actores identifican *“el mundo de la educación desde la escuela, el mundo empresarial con las empresas al frente, ADEGI, asociaciones, Cámara, Fomento Gobierno Vasco, Lanbide, para identificar las personas excluidas del mercado laboral y además contar con experiencias internacionales que ya estén trabajando en algo así”*.

Como mecanismos menciona tener en cuenta a la juventud y analizar cómo llegar a los objetivos que se plantean. Además, es importante generar canales de comunicación efectivos para hacer llegar la información a los sectores en el momento adecuado. *“Aunque existe, mejorar la colaboración público-privada. Generar más espacios de encuentro de forma bidireccional para aprender; trabajar de forma colaborativa, compartir conocimiento entre actores. Incrementar la colaboración entre empresas tractoras y juventud, que los proyectos experimentales sean tan diversos que involucren todos los problemas del territorio y los actores que intervienen”*.

Concluye diciendo que trabajar la diversidad permite la escalabilidad porque genera modelos de experimentación que, al abarcar un abanico de actores diverso, después permite aplicarlo a otros diferentes.

DFG2 comparte algunos aspectos que se han trabajado en su grupo. Primero hace hincapié en el territorio. *“Hemos insistido en el fortalecimiento de la sociedad como reto para la competitividad en un momento en el que vivimos en una sociedad acomodada donde los valores se están modificando”*. Apuestan por *“dejar de vivir de rentas y ser capaces de abordar retos transformadores”*. Destacan que *“es importante incluir la*

*mirada de la juventud que es lo que los jóvenes pretenden y quieren”. Matiza que “tampoco hay tanta diferencia entre los comportamientos actuales o los de hace 20 años”.*

Sobre los actores que deberían formar parte del proyecto experimental DFG2 hace alusión a la formación reglada *“poniendo el foco en el cómo. Que se haga con ellos desde el comienzo, desde la escucha activa humilde. Es importante plantear las cuestiones desde una lectura de políticas de concertación que impulsan una visión y gobernanza colaborativa que evite las duplicidades y fomente la complementariedad”.*

Destaca que *“Gipuzkoa puede ser punta de lanza. Y con ello Euskadi, pero sin perder los valores específicos guipuzcoanos por escalar a Euskadi”.*

DFG2 finaliza haciendo valer dos necesidades: la evaluación de la iniciativa experimental y una visión integral e integradora que evite plantar sólo cosas para el ámbito profesional, sino que abarque también aspectos de la vida individual de las personas que también sean de interés para el ámbito profesional.

## 6. Cierre de sesión

El Director de Promoción Económica agradece las aportaciones de los grupos y apela directamente a Pablo Costamagna: *“Pablo, telegráficamente, ¿Qué te ha parecido lo escuchado?”*

Pablo Costamagna reconoce que *“siempre aprende uno” y que está sorprendido por la complementariedad de lo que los grupos han aportado: “no sé si habéis dividido los grupos queriendo. El grupo número uno ha hecho de paraguas, el segundo grupo ha avanzado y le ha puesto fuste al paraguas; ha propuesto avanzar especificando al igual que el cuarto. El tercero ha sumado la autocrítica, los canales a los excluidos y las experiencias internacionales. El quinto grupo ha dicho: abramos, tiremos links con la sociedad y que se cruce con la gobernanza colaborativa; ha puesto un eje en la comunicación y en la evaluación”.*

Pablo Costamagna concluye diciendo que *“se va contento, que es necesario concretar el proyecto experimental para ver el tiempo invertido en la sesión justificado, porque gracias a la aportación de los grupos se ha cerrado el proyecto.”* *“Hay que seguir trabajando”*, ha añadido.

El director de proyectos estratégicos se despide dando las gracias a Pablo y *“a todos por el esfuerzo”* y cede la palabra al Diputado.

El Diputado de promoción económica da las gracias a Pablo por *“compartir tu conocimiento. No voy a ser capaz de resumir la jornada de hoy como tú”*. Da las gracias a todas las personas asistentes e informa de que *“hoy se cierra la primera fase. El siguiente paso es en abril, que analizaremos y debatiremos el proyecto experimental y como dicho al principio, no es un adiós sino un agradecimiento”*.

Anima a las personas participantes a seguir en el proceso. *“Esto, que es de todos, nos gustaría que siga siendo de todos. Generaremos mecanismos para ello”*. *“Muchas gracias a todos y buen fin de semana.”*

## 7. Anexos

### a. Presentación utilizada durante la sesión



## Etorkizuneko Lanaren Inguruko Deliberazio Taldea Grupo de Deliberación sobre el Trabajo del Futuro 2021/03/18



## Resultados de la dinámica sobre el *qué* y el *cómo* del proyecto

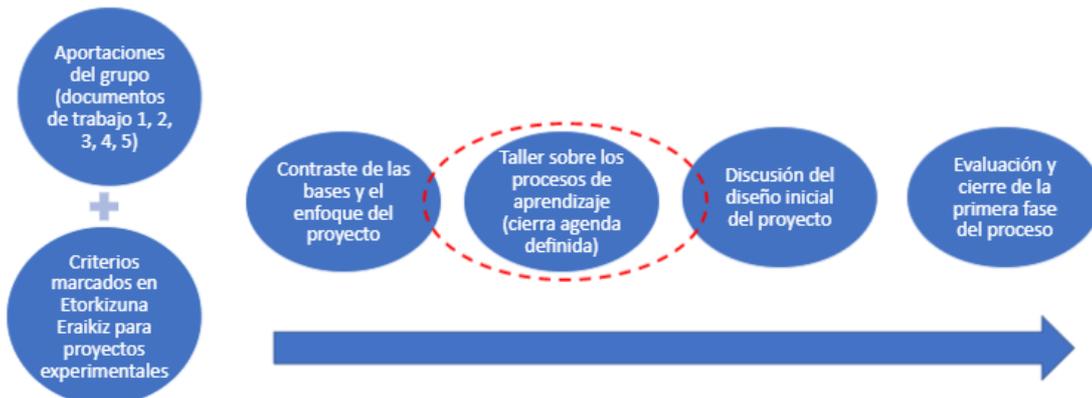
AGENDA DE DELIBERACIÓN

- 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.

SESIÓN	Dimensión del problema
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

La sesión del 18 de marzo completa la agenda de deliberación diseñada por le grupo integrando los dos últimos temas en una sesión.

## Calendario del proceso de deliberación



## Dinámica de trabajo

Objetivo de la dinámica:

**Integrar en el diseño del proyecto experimental** dos conceptos que en las sesiones iniciales se propusieron como claves a la hora de responder a los problemas detectados: **empresas que aprenden y territorio que aprende.**

**PASO 1:** Pablo Costamagna va a presentar una conceptualización sobre el territorio que aprende, que incluye también a las empresas.

**PASO 2:** responder individualmente a la siguiente pregunta (enviar por correo a Miren Larrea dichas reflexiones):

**¿Cuáles son los actores y mecanismos de trabajo que un proyecto experimental debería considerar para maximizar el aprendizaje del territorio?** (se tendrán en cuenta sobre todo al diseñar la escalabilidad del proyecto que se compartirá en abril de 2021)

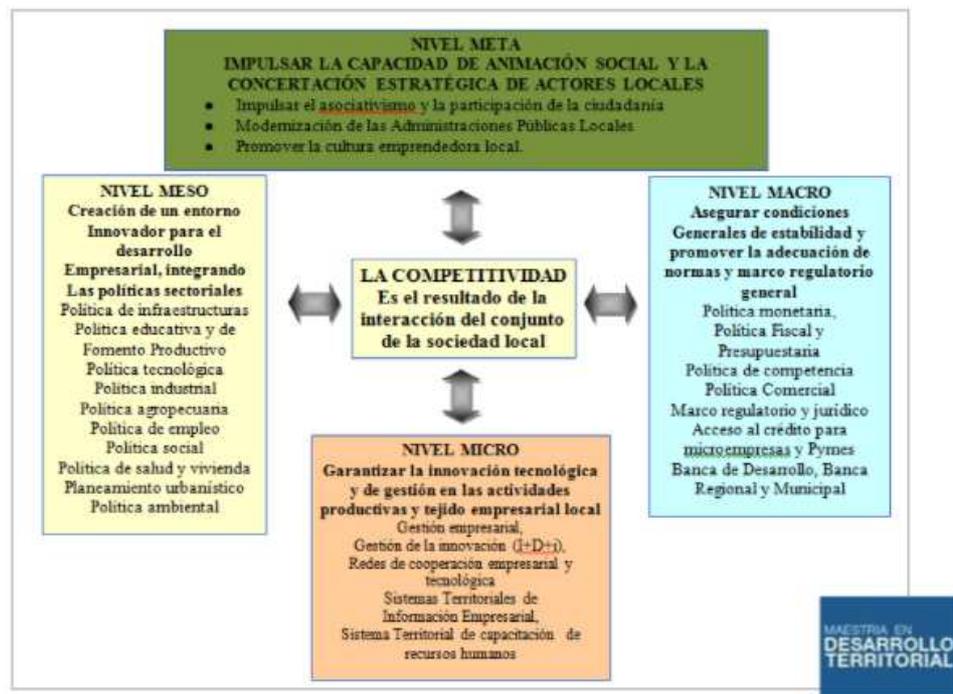
**PASO 3:** debatir por grupos las respuestas individuales y rellenar la ficha de grupo con las aportaciones que sean distintas a las ya recogidas a nivel individual

**PASO 4:** sesión plenaria para compartir las distintas aportaciones (cada grupo asignará un portavoz)

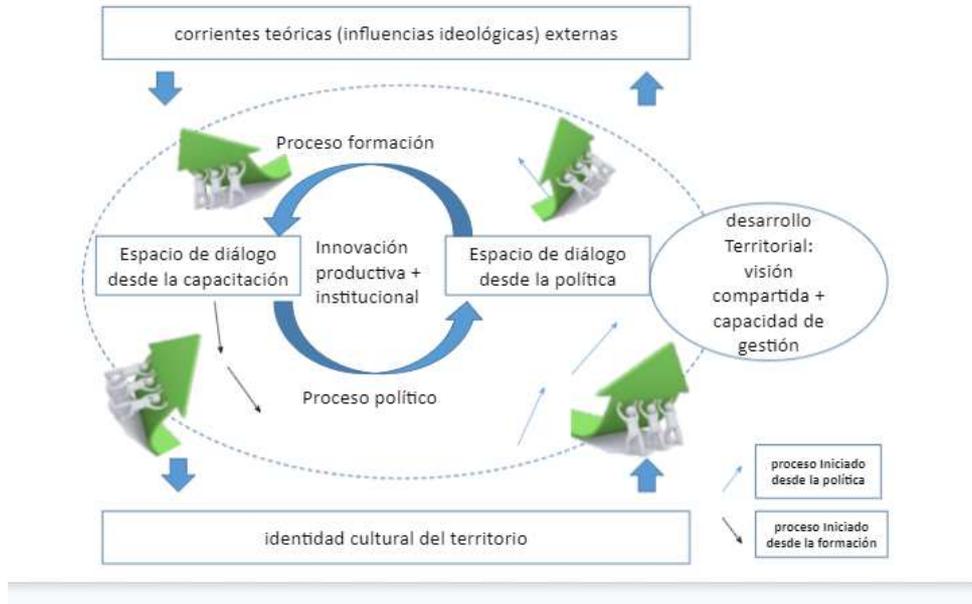
b. Presentación del taller

ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO.  
El territorio

- Como debería plantearse el aprendizaje en el territorio? Aunque antes hay una pregunta: El territorio, **es una dimensión que aporta al aprendizaje???** La idea de la competitividad sistémica... visibilizar al territorio... vincular territorio y capacidades...
- Como aprenden, quienes son los actores, que mecanismos tiene Guipúzcoa? Modelo analítico



Meyer /Stamer, Cepal



## ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO. El territorio

- La construcción de capacidades que ejerce tracción sobre otros aspectos del territorio
- Construir las capacidades no es un complemento a las estrategias de DT sino que es sí una estrategia de DT. Organizar acciones en torno a dicha estrategia
- como las personas aprenden, como las organizaciones y como el territorio aprende. Hay una aprendizaje individual, un aprendizaje colectivo y uno territorial

## ESPACIO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO. El territorio

- como puede establecerse un flujo, una reflexión que ayude a pensar el futuro del trabajo desde las empresas???
- Formación/investigación/espacios informales/la política y la construcción de capacidades
- La gobernanza colaborativa, el papel de la Diputación

## c. Documento de trabajo Nº 9

**THINK TANK**

Proceso de deliberación sobre el trabajo del futuro: Documento de Trabajo nº 9

Aportaciones del proyecto experimental sobre el futuro del trabajo a una Gipuzkoa que aprende

(29 de marzo, 2021)

Este documento de trabajo complementa a los anteriores recogiendo las contribuciones del grupo de deliberación en relación con los dos últimos temas de la agenda diseñada de forma conjunta: la empresa que aprende y el territorio que aprende. En la reflexión inicial del proceso se consideró que, cualquiera que fuese el foco del proceso, el aprendizaje debería ser parte de la propuesta de solución.

La deliberación del grupo tuvo como punto de partida la presentación de Pablo Costamagna, quien planteó que el territorio es un nivel meso, situado entre el nivel micro que representa la empresa y el nivel macro en el que se dan los fenómenos vinculados a la globalización. Sin embargo, las reflexiones sobre la competitividad de las empresas no siempre tienen en cuenta esta dimensión. Las ventajas competitivas que se desarrollan a nivel territorial tienen que ver, entre otras dimensiones, con las infraestructuras existentes, las personas que viven y trabajan en el territorio y sus capacidades, el sistema educativo, el sistema científico-tecnológico, la credibilidad y el compromiso de las instituciones públicas y sus políticas.

Un territorio que aprende, en este contexto, es un territorio en que se cuenta con espacios de diálogo entre los actores que inciden en las anteriores dimensiones de la competitividad. Es decir, espacios de diálogo entre las personas representantes de la política, la empresa, los sistemas educativos y científico-tecnológicos. Uno de los elementos importantes en estos diálogos es el papel que se le reconozca al estado.

Podríamos sintetizar, por lo tanto, afirmando 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.

Para poder vincular el proyecto experimental con el proceso de aprendizaje territorial, el grupo de deliberación planteó una serie de puntos de partida, cuáles son las organizaciones del territorio que deberían participar y con qué mecanismos de trabajo podrían funcionar.

**Reflexiones de partida sobre el proyecto experimental en la Gipuzkoa que aprende**

Para poder lograr los objetivos del proyecto experimental, es esencial asumir Gipuzkoa (y no un concepto genérico de territorio) como objeto y, a su vez, sujeto de su propio desarrollo. Dicho desarrollo requiere movilizar su capital humano, su capital social y su potencial (capacidad) para la innovación social.

En este contexto, el proyecto experimental a desarrollar debe integrar (1) el más amplio consenso social/político; (2) la viabilidad técnica para su gestión y (3) soporte financiero suficiente. Debería también incluir diversidad para cubrir las diferentes realidades del territorio e involucrar diferentes actores.

La dimensión comarcal debería impregnar todo el proyecto, teniendo en cuenta también la diversidad entre comarcas.

### **Actores que debería integrar el proyecto experimental**

La participación de las personas y organizaciones actoras del territorio debería canalizarse a través de un grupo tractor, movilizando distintos participantes según el objetivo priorizado en cada momento.

- Empresas
- Sistema educativo / de formación
  - Educación primaria
  - Educación secundaria
  - Formación profesional
  - Universidad
- Sistema político y administración pública
  - Ayuntamientos
  - Diputación Foral de Gipuzkoa
  - Gobierno Vasco
  - Partidos políticos
- Entidades que aportan capilaridad al territorio, entendida como la capacidad de llegar a las empresas y, a través de éstas a las personas:
  - Asociaciones empresariales y sectoriales
  - Adegí
  - Cámara de Gipuzkoa
  - Lanbide
  - Agencias de desarrollo comarcal
  - Sindicatos
- Agentes con experiencia internacional que estén trabajando este tema
- Representantes de otros territorios para realizar alianzas y compartir experiencias y visión de futuro

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.

### Mecanismos de trabajo del proyecto experimental

- El proyecto experimental debe crear espacios de diálogo que:
  - Funcionen de forma bidireccional para dialogar, para compartir conocimiento y para aprender
  - Ayuden en la búsqueda de “grandes acuerdos como territorio”
  - Pueden ser foros formales o espacios en la universidad
  - Pueden ayudar a generar ecosistemas
  - Contribuyan al desarrollo de contextos favorables en los lugares de trabajo (workplace innovation).
  
- Estos espacios de diálogo, formales e informales:
  - Funcionarán según los siguientes principios y marcos generales:
    - Una visión general (narrativa) y varios retos específicos para los que se crearán redes y alianzas.
    - Fortalecer los valores que han sido referencia en el territorio y trabajar en el desarrollo de los que se considere que deben serlo en el futuro.
    - Visión de sostenibilidad.
    - Entender al aprendizaje a lo largo y ancho de la vida.
    - Integrar todas las comarcas, más allá de Donostialdea.
    - Integrar la visión de los jóvenes, protagonistas del trabajo de futuro.
    - Colaboración público-privada.
    - Trabajo colaborativo, con mención especial a la colaboración entre empresas tractoras y jóvenes.
    - Generar programas de apoyo para que las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, puedan experimentar.
    - Visión integral e integradora.
    - Compromiso con el empleo de calidad y el empleo del futuro.
    - Triple sostenibilidad para el desarrollo socio-económico.
    - Evitar la sobrecualificación y el infraempleo.
    - Compromiso con la evaluación y la mejora continua.
  - Aplicarán las siguientes metodologías:
    - Co-creación.
    - Benchmarking.
    - Ciencia para las políticas (science for policy).
    - Evidence based management.
    - Learning by doing.
    - Metodología de mejora continua.
    - Prototipos.
    - Orientación a la acción.
    - Identificación preliminar de los condicionantes para el aprendizaje para después definir qué se tiene que aprender.
    - Procesos de visibilización y valorización social de los beneficios.

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.

d. Plantilla de las dinámicas

¿Cuáles son los actores y mecanismos de trabajo que un proyecto experimental debería considerar para maximizar el aprendizaje del territorio? (se tendrán en cuenta sobre todo al diseñar la escalabilidad del proyecto que se compartirá en abril de 2021)

- 
-