CUADERNOS ORKESTRA
ISSN 2340-7638
https:/doi.org/10.18543/RTWM2847

EKIN: MÉTODO PARA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS A TRAVÉS DE LA GOBERNANZA COLABORATIVA Y LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

Núm. 08/2026
https://doi.org/10.18543/ZIHD4310

Miren Larrea

CUADERNOS ORKESTRA, núm. 08/2026

ISSN 2340-7638

Colección: https://doi.org/10.18543/RTWM2847

Cuaderno: https://doi.org/10.18543/ZIHD4310

Resumen ejecutivo en euskera: https://doi.org/10.18543/SYFO4863

Resumen ejecutivo en inglés: https://doi.org/10.18543/ZTQU5769

© Miren Larrea

© Instituto Vasco de Competitividad–Fundación Deusto

© Gipuzkoako Foru Aldundia

Cómo citar esta publicación:

Larrea, M. (2026). *EKIN: Método para el Desarrollo de Políticas a través de la Gobernanza Colaborativa y la Investigación-Acción. Cuadernos Orkestra 08/2026*. Universidad de Deusto. https://doi.org/10.18543/ZIHD4310

Acerca de Orkestra:

Con 20 años de experiencia y conocimiento, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad (Fundación Deusto) es un centro de investigación referente en Europa en competitividad regional. Su misión es impulsar la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible en el País Vasco. Para ello, el instituto trabaja día a día en proyectos de investigación transformadora con agentes locales e internacionales y aporta análisis rigurosos para la toma de decisiones.

➔ Accede a todas nuestras publicaciones en **www.orkestra.deusto.es**

Agradecimientos

Como autora, agradezco a todas las personas que han participado en el proceso de investigación-acción para fortalecer el *sentido del trabajo* en las pymes de Gipuzkoa, pues en él se inspira, en gran medida, este cuaderno.

Entre las organizaciones que han participado, agradezco de forma especial a la Diputación Foral de Gipuzkoa, que, además de haber liderado dicho proceso, ha realizado una apuesta explícita por la Investigación-Acción para el Desarrollo Territorial.

Entre las personas participantes, quiero destacar a Unai Elorza, de Mondragon Unibertsitatea, por su generosidad en el proceso. Agradezco también a Usue Lorenz y Cristina Zumeta sus contribuciones a la primera versión de este texto.


Gipuzkoako
Foru Aldundia


aSLe


BETERRI
BURUNTZA
Mankomunitatea


Bidasoa activa
Bidasoa bizirik


DEBAGOIENEKO MANKOMUNITATEA
GARAPEN EKONOMIKORAKO AGENTZIA


Debegesa
Debabarreneko Garapen Agentzia


donostiasustapena
fomentosansebastián
DESARROLLO ECONÓMICO DE SAN SEBASTIÁN
DONOSTIAKO GARAPEN EKONOMIKOA
SAN SEBASTIAN ECONOMIC DEVELOPMENT


CAMARA DE GIPUZKOA
GIPUZKOAKO BAZKUNDEA


Goieki
GOIERRIKO GARAPEN AGENTZIA


IRAURGI
BERRITZEN


Errenteria Lezo Oiartzun Pasaia
Oarsoaldea
geroa ereiten creando futuro


Tknika
Euskadiko LHren Ikerketa Aplikatuko Zentroa
Centro de Investigación Aplicada de FP Euskadi
Basque VET Applied Research Centre


Tolosaldea
garatzen


UGGASA
UROLA GARAIA GARATZEN


UROLA KOSTAKO
UDAL ELKARTEA

Índice

Resumen ejecutivo i

Lista de tablas iv

Lista de figuras v

Lista de abreviaturas y acrónimos vi

Prólogo vii

1. Introducción 1

1.1. Introducción al método EKIN 1

1.2. Introducción al sentido del trabajo 2

2. Bases filosóficas del método EKIN 5

2.1. IADT: Investigación-Acción para el Desarrollo Territorial 6

2.2.1. El modelo de cogeneración 6

2.1.2. Tres tipos de conocimiento 8

2.1.3. Un marco para la facilitación 9

2.2. La viabilidad de la IADT en el proceso sobe el sentido del trabajo 10

3. El método EKIN para el desarrollo colaborativo de políticas de promoción económica 15

3.1. Definición del problema 16

3.2. Proyectos piloto 17

3.3. Mapeo de actores del gobierno y del territorio 18

3.4. Relaciones y acuerdos inter e intraorganizacionales 18

3.5. Diseño de espacios y roles 19

3.6. Talleres de cogeneración en la acción 22

3.7. Seguimiento y evaluación 22

3.8. Sistematización 23

4. Un ejemplo del método EKIN: el sentido del trabajo 24

4.1. La definición del problema 24

4.2. Proyectos piloto 27

4.3. Mapeo de actores del gobierno y del territorio 29

4.4. Relaciones y acuerdos inter e intraorganizacionales 31

4.5. Diseño de espacios y roles 32

4.5.1. Los espacios 32

4.5.2. Los roles 33

4.6. Talleres de cogeneración en la acción 36
4.7. Seguimiento y evaluación 38
4.8. Sistematización 38
5. Los resultados del método EKIN: El sentido del trabajo 41
5.1. La metodología y el método para el sentido del trabajo 42
5.2. Una gobernanza colaborativa para la promoción económica en Gipuzkoa 43
6. Cierre 46
Bibliografia 48

Resumen ejecutivo

Numerosos gobiernos regionales y locales están apostando por la gobernanza colaborativa para transformar sus políticas. Este tipo de gobernanza permite integrar perspectivas plurales desde el inicio del proceso. Junto con la construcción de relaciones de confianza y el compromiso de los actores de un territorio, hace que las políticas desarrolladas sean más viables y transformadoras. Sin embargo, llevar la colaboración a la práctica no siempre es fácil, ya que surgen dificultades y tensiones.

Orkestra tiene una larga trayectoria de acompañamiento de gobiernos regionales y locales en el desarrollo de estas dinámicas. Este cuaderno avanza en esta línea y presenta EKIN: un método para el desarrollo de políticas de promoción económica a través de la gobernanza colaborativa y la investigación-acción.

El método establece una serie de pasos para desarrollar una política específica y se enmarca en la investigación-acción para el desarrollo territorial (Karlsen y Larrea, 2015). Aunque EKIN sea un método, no se propone como una receta directamente aplicable en otros contextos. Es una herramienta que habrá que adaptar a las necesidades de cada territorio.

El término EKIN se puede traducir del euskara como “manos a la obra” e implica que no se plantea desde la teoría, sino como resultado de la praxis (ciclos continuados de acción-reflexión-acción). Aunque el método se inspira en varias experiencias, este cuaderno toma como referencia un proceso especifico que tenía como objetivo poner en marcha una política para ayudar a las empresas a fortalecer el sentido del trabajo de las personas que las integran. Este proceso fue liderado por la Diputación Foral de Gipuzkoa, en colaboración con Orkestra y Mondragon Unibertsitatea y con la participación de las agencias de desarrollo comarcal y otros agentes territoriales (ASLE-Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi, Cámara de Comercio y Tknika-Centro de Investigación Aplicada de FP Euskadi).

El método plantea estos 8 pasos:

1. Definición del problema

A través de diálogo, el aprendizaje y la negociación, se van delimitando y priorizando los problemas hasta identificar en torno a cuál colaborar.

2. Proyectos piloto

Los proyectos piloto generan nuevos métodos de trabajo de forma experimental y con un número reducido de actores territoriales. Estos proyectos se adaptan después para su utilización no experimental por parte de un número amplio de actores. Los proyectos piloto no siempre son necesarios. Algunos de los procesos que han inspirado este cuaderno han saltado este paso y han pasado directamente al siguiente.

3. Mapeo de actores territoriales

Se trata de un ejercicio para identificar a todos los actores implicados, evaluar el nivel de compromiso de cada uno de ellos en el potencial proceso para la resolución del problema y abrir una primera ronda de diálogo.

4. Diseño de relaciones interorganizacionales y acuerdos institucionales

La gobernanza colaborativa requiere interiorizar una nueva forma de relacionarse entre los actores que, tras el diálogo inicial, se incorporan al proceso. Diseñar estas nuevas relaciones es un paso necesario, pero no suficiente. Para pasar a la acción hay que complementar el diseño con acuerdos institucionales que establezcan las reglas de juego de la relación. Muchos procesos de gobernanza colaborativa no llegan a superar esta fase.

5. Diseño de espacios y roles

Las personas que van a colaborar a partir de aquí no son necesariamente las mismas que definieron las reglas del juego. Una vez establecidas esas reglas, es importante que las personas concretas que van a colaborar diseñen los espacios de diálogo que van a compartir y los roles que cada persona va a jugar. Hay un rol que con frecuencia se olvida en esta fase, pero resulta imprescindible para el desarrollo de la gobernanza colaborativa: se trata del rol de facilitación.

6. Talleres de cogeneración en la acción

Una vez acordados los espacios y roles se inicia el proceso de cogeneración. En el mismo, a través de la combinación del conocimiento i) experiencial (basado en la experiencia que las personas participantes tienen del problema), ii) experto (conocimiento de las distintas disciplinas desde las que se puede ayudar a resolver el problema) y iii) de proceso (el conocimiento sobre cómo vincular el conocimiento experiencial y el conocimiento experto para construir soluciones en la acción), se van generando ciclos de reflexión, decisión y acción. Estos ciclos permiten diseñar y llevar a la práctica de forma colaborativa políticas que ayudan a resolver el problema acordado inicialmente.

7. Seguimiento y evaluación

El tipo de seguimiento y evaluación que mejor encaja con la investigación-acción para el desarrollo territorial es el orientado al aprendizaje continuo en el proceso, de forma que a través de la iteración se va transformando el proceso en la dirección acordada por las personas participantes.

8. Sistematización

Tras los pasos anteriores, es importante extraer los aprendizajes y construir narrativas que permitan compartirlos. Estas narrativas pueden tomar distintas formas. Este cuaderno es un ejemplo de sistematización de varios procesos de investigación-acción.

La descripción e ilustración, a través de ejemplos, de estos ocho pasos busca ayudar a los responsables de las políticas públicas de nivel regional o subregional a desarrollar gobernanzas colaborativas; a los equipos de investigación que quieran trabajar con estos gobiernos, a adecuar sus procesos de generación de nuevo conocimiento; y a las organizaciones del ámbito de la consultoría que acompañan estos procesos, a fomentar metodologías participativas. Pero su principal aportación no es la realizada a cada uno de los colectivos por separado, sino su

impulso a la colaboración entre éstos, mejorando los resultados. Es, por lo tanto, una respuesta a la necesidad de desarrollar políticas con impacto territorial.

Lista de tablas

Tabla 1. Pasos para la definición del problema 26
Tabla 2. Pasos para el desarrollo de proyectos piloto 28
Tabla 3. Pasos del mapeo de actores del gobierno y del territorio 30
Tabla 4. Pasos para el diseño de relaciones y acuerdos inter e intraorganizacionales 32
Tabla 5. Pasos para el diseño de espacios 33
Tabla 6. Roles que se desarrollaron y acordaron 36
Tabla 7. Pasos en la organización de un taller de cogeneración 37
Tabla 8. Evaluación continuada 38
Tabla 9. La sistematización según el tipo de agente 40

Lista de figuras

Figura 1. EKIN en la intersección entre las políticas y la investigación 5
Figura 2. El marco de cogeneración en la investigación-acción para el desarrollo territorial 7
Figura 3. Roles de los actores territoriales y las personas facilitadoras 9
Figura 4. EKIN, método para el desarrollo de políticas a través de la gobernanza colaborativa 16
Figura 5. Método para mejorar el sentido del trabajo en las empresas..... 42
Figura 6. Iniciación de alto valor añadido 45

Lista de abreviaturas y acrónimos

ASLE	Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi
DFG	Diputación Foral de Gipuzkoa
IADT	Investigación-Acción para el Desarrollo Territorial
Tknika	Centro de Investigación Aplicada de FP Euskadi

Prólogo

La misión del Departamento de Promoción Económica y Proyectos Estratégicos de la Diputación Foral de Gipuzkoa es contribuir al desarrollo de la economía de Gipuzkoa y a la mejora de la competitividad de sus empresas, actuando como un agente cercano y facilitador.

Para lograr este objetivo, llevamos varias legislaturas impulsando, junto con los agentes del territorio, la cogeneración de políticas dirigidas a las empresas, creando y consolidando espacios y procedimientos específicos para ello. En estos procesos destaca especialmente el modelo de gobernanza multinivel desarrollado con las agencias de desarrollo comarcal, que materializa la colaboración entre la Diputación y los ayuntamientos en este ámbito. Sin embargo, la cogeneración no se ha limitado a este nivel, sino que también ha incorporado a otros muchos agentes que trabajan diariamente con las empresas del territorio, como asociaciones empresariales de diversa índole, centros de formación profesional, la universidad y los centros tecnológicos, entre otros.

Todo ello nos ha proporcionado capilaridad, es decir, la capacidad de hacer llegar a las empresas el conocimiento y las herramientas desarrolladas. De este modo se han diseñado políticas para impulsar la digitalización empresarial, la innovación tecnológica, el sentido del trabajo, el intraemprendimiento o la empleabilidad de personas en situación de vulnerabilidad. No obstante, los resultados trascienden estos procesos concretos: también se reflejan en el mayor conocimiento mutuo entre los agentes del territorio, en el establecimiento de relaciones de confianza y en la construcción de una visión compartida. Consideramos que todo ello ha fortalecido nuestra capacidad colectiva para afrontar conjuntamente los retos del futuro.

A lo largo de este recorrido, los espacios de colaboración creados se han ido adaptando, legislatura tras legislatura, a los objetivos estratégicos de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Así, durante las legislaturas en las que se propuso y desarrolló la iniciativa Etorkizuna Eraikiz, estos procesos pasaron a formar parte de un modelo de gobernanza colaborativa que se iba consolidando en el territorio. En la legislatura actual, 2023-2027, los principios de Etorkizuna Eraikiz se han integrado en el marco del plan estratégico de la Diputación, y esos espacios y principios de cogeneración se han orientado hacia una innovación basada en retos.

El método EKIN que hoy presentamos es un ejemplo de ese trabajo colaborativo. Desde la creación de Orkestra en 2007, la Diputación Foral de Gipuzkoa ha colaborado estrechamente con este centro de investigación para dotar a los procesos citados de una base metodológica, la investigación-acción. Este documento recoge los aprendizajes realizados a lo largo de dichos procesos y constituye, por tanto, un ejemplo de aprendizaje colectivo.

Confiamos en que su sistematización contribuya al desarrollo de los procesos que impulsemos en el futuro y que también resulte útil para quienes, desde fuera de Gipuzkoa, se han interesado por nuestra experiencia y desean adaptar nuestros aprendizajes a sus contextos.

Unai Andueza
Diputado Foral de Promoción Económica y Proyectos Estratégicos

Amaia Arregi
Directora General de Promoción Económica

1. Introducción

De forma creciente, distintos gobiernos regionales y locales del mundo están apostando por la gobernanza colaborativa. Entre las razones esgrimidas para ello se encuentran la complejidad de los problemas a los que se enfrentan los territorios, la soledad de los gobiernos a la hora de enfrentarse a éstos y el creciente distanciamiento entre la política y la ciudadanía. La Comunidad Autónoma del País Vasco no es una excepción, y en este contexto, la Diputación Foral de Gipuzkoa es reconocida por su apuesta por este tipo de gobernanza.

Este cuaderno es una sistematización de los aprendizajes realizados por Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad a través de la facilitación de procesos de gobernanza colaborativa en proyectos con la DFG. Este proceso de aprendizaje se inició el 2009, aunque los ejemplos recogidos en este documento sean sobre todo de las dos últimas legislaturas.

La sistematización de los aprendizajes se presenta aquí en forma de un método que se ha nombrado como EKIN. Es importante, en este punto, distinguir el significado atribuido en este cuaderno a los términos método y metodología. Siguiendo a Coghlan y Gaya (2014), un método es una descripción paso a paso de lo que hacemos y la metodología son las bases filosóficas de eso que hacemos. EKIN es un método porque refleja paso a paso nuestra forma de trabajar durante los últimos años. La metodología en que se enmarca EKIN es la investigación-acción para el desarrollo territorial (IADT a partir de ahora).

El objetivo con el que compartimos este método es que pueda ser de ayuda a otros gobiernos regionales o locales que en el futuro quieran desarrollar políticas públicas basadas en la gobernanza colaborativa. Sin embargo, el objetivo no es la aplicación directa del método. Dicha aplicación difícilmente sería viable sin una contextualización adecuada, y la contextualización, por definición, requiere adaptar el método.

Teniendo en cuenta lo anterior, el método puede servir de guía para la reflexión para gobiernos regionales o locales que quieran innovar a través de la colaboración con actores territoriales. También puede ser de interés para equipos de investigación-acción, o incluso consultoras, que trabajen con metodologías participativas y se planteen colaborar con dichos gobiernos regionales o locales.

1.1. Introducción al método EKIN

La aportación principal del método EKIN es la definición de ocho pasos para el desarrollo de nuevas metodologías de trabajo colaborativo al servicio de la promoción económica de un territorio, con un foco especial en la mejora competitiva de las empresas y el bienestar de las personas que trabajan en ellas. De esta manera el cuaderno complementa tres aportaciones realizadas anteriormente en el marco de la IADT, añadiendo una nueva herramienta. Dichos trabajos anteriores son:

a) Una metodología para la construcción de gobernanza cooperativa (en el año 2019)

b) Marcos para la construcción de una gobernanza colaborativa (en el año 2022)

c) Metodología y método para el desarrollo territorial. Aprendizajes para compatibilizar eficiencia y democratización a través de la investigación-acción (en el año 2023)

Este cuaderno realiza dos aportaciones principales a los anteriores. Por una parte, propone un método, describiendo paso a paso cómo se puede trabajar en la construcción de la gobernanza colaborativa. Por otra parte, integra el tema de los proyectos piloto en el ámbito de los procesos de investigación-acción.

Para que esta aportación se pueda entender de manera adecuada es importante clarificar con qué objetivo y cómo se propone utilizar el método EKIN. La IADT es una metodología de naturaleza emergente.

Que un proceso tenga una naturaleza emergente significa que, en vez de implementar un plan prediseñado, se trabaja partiendo de situaciones concretas, reflexionando sobre la acción, decidiendo los siguientes pasos, haciendo y volviendo a reflexionar, facilitando así, ciclo a ciclo, la resolución de los problemas existentes en torno a la gobernanza y las políticas.

Este tipo de proceso emergente es al que nos referimos como praxis, y es uno de los principios básicos de la investigación-acción. En este contexto es importante recordar, como ya se ha dicho, que EKIN es una descripción de una serie de pasos que no se propone para ser implementado directamente. Se trata de una herramienta para la reflexión. El objetivo es que quienes participan en un proceso se cuestionen cada paso, facilitando la reflexión y acompañando, consecuentemente, procesos de cogeneración. Contar con una lista de pasos definidos a priori no implica, por lo tanto, renunciar a la naturaleza emergente del proceso. Lo que se propone es una herramienta para agilizar la reflexión situada, no para sustituirla.

1.2. Introducción al sentido del trabajo

El conocimiento sobre el que se sustenta EKIN se ha cogenerado en una serie de proyectos en los que Orkestra ha colaborado con el Departamento de Promoción Económica e Innovación de la DFG: el programa *ETE Digitala*, para fomentar la digitalización en las pyme; *Elkarrekin Lanean*, para acompañar la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión; *Lanaren Zentzua*, para la mejora del sentido del trabajo en las empresas; *BeTEK*, para promocionar la innovación tecnológica; y *Barnekintzailetza*, para promover el intraemprendimiento.

Sin embargo, a modo de ejemplo práctico para la elaboración de este cuaderno se ha tomado como referencia uno de los procesos: el proceso para mejorar el *sentido del trabajo* en las pymes de Gipuzkoa desarrollado desde el 2020 y que sigue vigente. Este término se utiliza, a lo largo del cuaderno, para referirnos a una nueva metodología de intervención en las empresas y, simultáneamente, al proceso de investigación-acción que permitió cogenerar dicha metodología, que es la que se sistematiza en este cuaderno.

El caso se presenta en la cuarta sección, pero, se menciona a lo largo de las secciones iniciales. Por ello, se ha incorporado aquí esta introducción al *sentido del trabajo*. Los contenidos se han tomado de la publicación realizada por Unai Elorza de Mondragon Unibertsitatea (véase Etorkizuna Eraikiz Think Tank, 2022).

Una de las definiciones del sentido del trabajo que este investigador planteó al grupo de deliberación fue "el grado en que la persona experimenta el trabajo como algo significativo, valioso y que vale la pena" (Hackman & Oldham, 1976).

Una política pública que ayuda a mejorar el sentido del trabajo en las empresas es, por lo tanto, una política que ayuda a mejorar el grado en que las personas en dichas empresas experimentan su trabajo como algo significativo, valioso y que vale la pena. El que el trabajo tenga sentido tiene incidencia al menos a tres niveles (Etorkizuna Eraikiz Think Tank, 2022):

a) A nivel de individuo. La percepción de que el trabajo tiene sentido afecta a la salud tanto física como mental y se trata, por tanto, de una cuestión que repercute directamente en el bienestar de las personas.

b) A nivel de organización. Existe una relación entre el sentido del trabajo y los indicadores a nivel organizativo como la motivación, el absentismo, el rendimiento individual y el bienestar de las personas. Se trata, por tanto, de una cuestión que repercute directamente en indicadores clave de resultado organizativo.

c) Finalmente, a nivel de la sociedad. En la medida que la falta de sentido afecta al individuo, termina afectando a la sociedad. Los daños que producen los trabajos de poco sentido socavan en el individuo su sentido de eficacia, autoestima y autovaloración. Esto, a su vez, erosiona su "posición en relación con los demás en la sociedad" limitando así su capacidad de actuar con otros en la sociedad.

Pero ¿Cómo se puede mejorar el sentido del trabajo? A lo largo del proceso de investigación-acción Elorza (Etorkizuna Eraikiz Think Tank, 2022), basándose en el trabajo previo de Martela et al. (2021), propuso cuatro palancas de acción básicas a fomentar en la organización: autonomía, competencia, relación y propósito. A continuación, se desarrollan brevemente cada uno de estos conceptos, que fueron la base sobre la que se construyó la metodología de trabajo para las empresas.

a) *Autonomía*: se define como la experiencia de autodeterminación, de voluntad libre en contraposición a sentirse encorsetado, limitado y controlado. Cuando las personas tienen sentido de propiedad sobre su trabajo, sienten que controlan su trabajo, que toman decisiones, que expresan su ser a través del trabajo, sienten que conectan con su ser (autenticidad) y se autorrealizan contribuyendo positivamente al sentido del trabajo.

b) *Competencia*: se define como sentirse capaz de lograr los resultados propuestos; sentirse eficaz en la consecución de lo que una persona persigue. Tener un alto sentido de dominio y eficacia en el trabajo puede hacer que el trabajo se sienta personalmente significativo, ya que la persona sienta que es capaz de producir un impacto a través de su trabajo.

c) *Relación / Conexión*: hace referencia a la experiencia de intimidad y conexión genuina con los demás. La relación con los demás y sentirse parte del grupo (conectado al mismo) se consideran como elementos importantes del sentido del trabajo.

d) *Propósito*: tiene que ver con el sentimiento de estar contribuyendo positivamente a la vida de otras personas; un sentimiento que surge típicamente cuando la persona se involucra en un comportamiento prosocial. Muchos investigadores/as han argumentado que la contribución hacia los demás podría ser una parte crucial de lo que hace que el trabajo sea significativo.

El método EKIN se utilizó para cogenerar, entre otras, la metodología del sentido del trabajo, y nuestro argumento es que puede ayudar a cogenerar otras metodologías de trabajo con otros objetivos.

A partir de este apartado introductorio, el cuaderno se ha estructurado de forma que en el siguiente apartado se introduce la metodología (es decir, las bases filosóficas) sobre las que se sustenta EKIN. Posteriormente, se describe el propio método, se comparte un ejemplo y se presentan los resultados de su utilización.

2. Bases filosóficas del método EKIN

Hemos señalado que EKIN es un método porque plantea una serie de pasos para conseguir un objetivo pero que se sustenta, a su vez, en una metodología o unas bases filosóficas.

En este apartado hemos querido compartir dichas bases filosóficas para evitar un uso del método que sea reduccionista. Los pasos del método pueden parecer simples, pero dar esos pasos puede ser muy difícil cuando las bases filosóficas que las personas participantes tienen interiorizadas difieren de las de las bases de la investigación-acción.

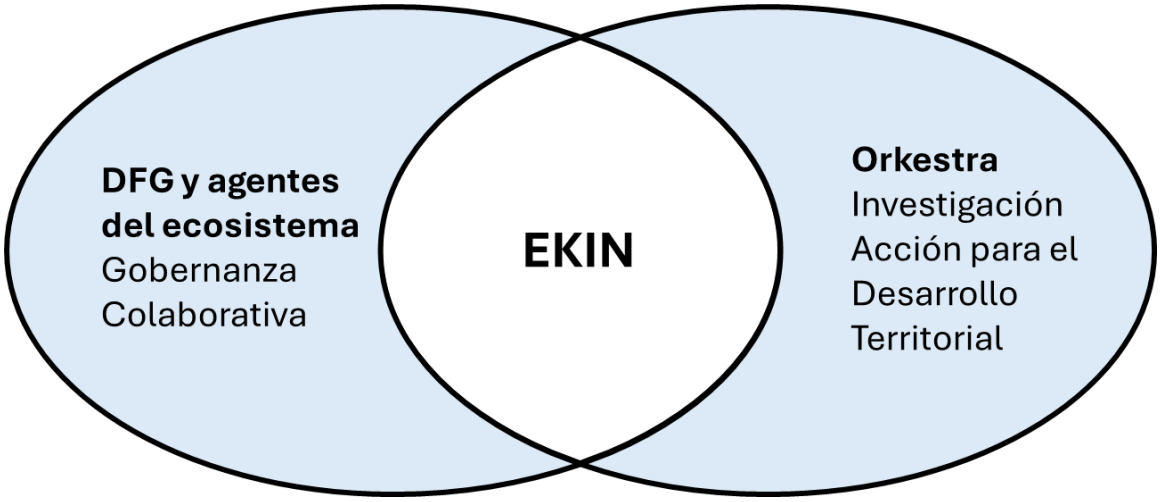
Para entender cómo las bases filosóficas inciden en la utilización del método es importante tener en cuenta dos aspectos:

a) Que en los procesos de los que se ha derivado EKIN se utilizó la IADT como metodología

b) Que dichos procesos se enmarcaron en iniciativas más amplias de la DFG: el Laboratorio de Desarrollo Territorial, Etorkizuna Eraikiz y el Plan Estratégico 2024-2027. Tanto estos marcos como sus responsables contaban con principios filosóficos interiorizados que incidieron significativamente en cómo se utilizó la IADT.

La Figura 1 representa el espacio de interacción entre iniciativas del gobierno y aportaciones de la investigación-acción.

Figura 1. EKIN en la intersección entre las políticas y la investigación



Fuente: Elaboración propia.

El método EKIN es, por lo tanto, un método que combina la apuesta política de la Diputación Foral de Gipuzkoa por explorar formas colaborativas para el desarrollo de sus políticas con la orientación de la investigación-acción a la participación y la praxis, entendida como la generación del nuevo conocimiento en la acción. De esta forma, el conocimiento no se ha

generado para la acción, sino en la acción. Es decir, el cuaderno no hace recomendaciones a los agentes del territorio sobre cómo pasar a la acción, sino que se escribe después de haber experimentado dicha acción para compartir los aprendizajes.

En los siguientes subapartados se plantean primero las bases filosóficas de la IADT y a continuación, tomando como ejemplo el proceso sobre el sentido del trabajo, se muestra cómo se han materializado en la práctica.

2.1. IADT: Investigación-Acción para el Desarrollo Territorial

Hay, por lo menos, tres características que EKIN debe a las bases filosóficas de la IADT y que ya se han mencionado:

a) EKIN no es una propuesta que basándose en la teoría propone qué debería hacerse, sino que se trata de un ejercicio para comunicar, de forma ordenada, cómo ya se han hecho y se están haciendo lagunas cosas.

b) El objetivo de EKIN no es invitar a nadie a aplicar directamente los pasos propuestos, sino servir de guía para la reflexión sobre un proceso, sabiendo que en cada caso habrá que reinventar algunos pasos y procedimientos para adaptarse al contexto.

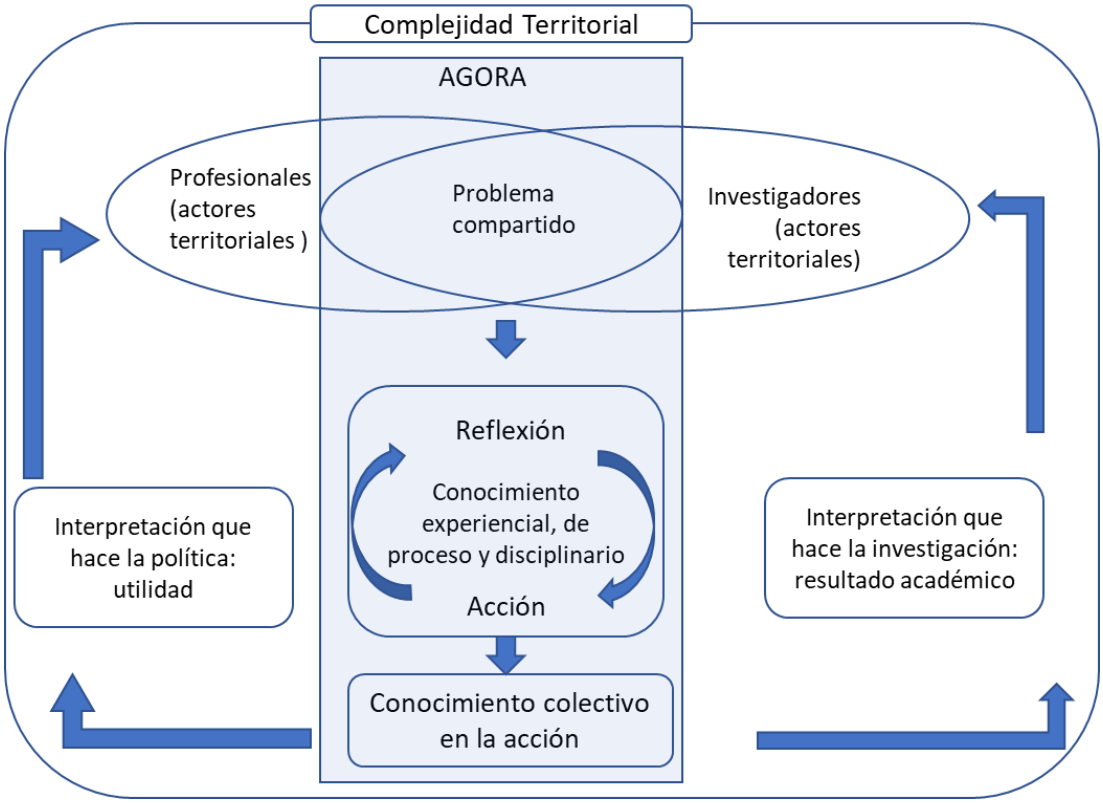
c) Las prácticas concretas en que se basa EKIN estuvieron inspiradas por las bases filosóficas de la investigación-acción sobre la participación y la cogeneración, por lo que no tiene sentido tratar de utilizar el método EKIN sin tener en cuenta estos principios filosóficos.

Para compartir los principios filosóficos de la IADT presentamos, a continuación, tres elementos: el modelo de cogeneración, los tres tipos de conocimiento que se integran en los procesos y un marco sobre facilitación.

2.2.1. El modelo de cogeneración

La Figura 2 presenta cómo es el proceso de la IADT.

Figura 2. El marco de cogeneración en la investigación-acción para el desarrollo territorial



Fuente: Karlsen y Larrea, 2015.

Lo que la Figura 2 representa es un proceso en el que los investigadores en la acción (en el ejemplo que se muestra más tarde, el equipo de investigación de Orkestra) interactúa con una serie de actores territoriales para definir un problema compartido.

Uno de los principios básicos al trabajar de esta manera es el de la *complejidad*. La IADT tiene sentido sólo cuando se abordan problemas complejos, es decir, cuando ante un problema del territorio, los actores son autónomos (cada uno toma sus decisiones) pero interdependientes (esas decisiones se influyen mutuamente); estos actores pueden tener interpretaciones distintas sobre los problemas del territorio y sus potenciales soluciones; y ninguno de los actores tiene poder suficiente para solucionar el problema por su cuenta. En estos casos, los actores territoriales necesitaran procesos de diálogo para la construcción de las soluciones. La IADT es una metodología para esos procesos de diálogo.

Otro de los principios filosóficos es la *definición compartida de los problemas*, siendo para ello necesario aprender y negociar. Una vez acordado el problema a resolver emerge con fuerza un tercer principio, la *praxis*. Tal y como ya se ha señalado, la praxis requiere procesos continuados

en los que, partiendo de la reflexión sobre la acción ya existente, paso a paso, haciendo y reflexionando, se van construyendo las soluciones a los problemas.

Un cuarto principio es el del *conocimiento colectivo en la acción*. Según éste, el objetivo final de todos estos procesos es la construcción de capacidades colectivas de los actores territoriales, para poder enfrentar juntos y de mejor forma los futuros problemas del territorio.

Un último principio es la importancia de que los agentes participantes, sobre todo los responsables de las políticas y las personas investigadoras, tomen de vez en cuando *distancia del proceso y del resto de actores*. Es decir, aunque el proceso se desarrolle en colaboración, se necesitan mecanismos para tomar distancia de los demás, reflexionar sobre lo aprendido y desarrollar perspectivas críticas que se puedan después integrar en el proceso.

2.1.2. Tres tipos de conocimiento

Uno de los elementos de la IADT que más claramente ha incidido en el método EKIN es la combinación de tres tipos de conocimiento, (Larrea, 2025). Estos tipos de conocimiento se han presentado ya en el modelo de cogeneración como componentes de la praxis. Los tres tipos de conocimiento que se interconectan en la praxis son:

a) Conocimiento experiencial de los actores territoriales

Es el conocimiento que las personas participantes han adquirido a través de su experiencia. La experiencia que más incide en el proceso suele ser la laboral, pero, puede haber otro tipo de experiencias extralaborales que mejoran la capacidad de las personas participantes para desenvolverse en el proceso. Este conocimiento es en gran medida tácito, y parte del proceso de investigación-acción se orienta a explicitar y compartir este conocimiento.

Sin embargo, el conocimiento que se integra en el proceso no es sólo el que se logra explicitar. El conocimiento tácito se utiliza en la acción, y al conectar reflexión y acción, la investigación-acción permite incorporar en el proceso tanto el conocimiento que se explicita como aquel que permanece tácito.

b) Conocimiento disciplinar, a menudo denominado conocimiento experto

Se trata de conocimiento que en su mayoría llega a los proyectos a través de personas a las que se considera expertas en un campo determinado. Frecuentemente las personas expertas provienen de la academia. En el mundo académico hay distintas disciplinas, y cada una tiene sus propios procedimientos para generar conocimiento disciplinar, pero, en general, se trata de un tipo de conocimiento que se legitima cuando se hace explícito, sobre todo a través de publicaciones.

La IADT propone integrar el conocimiento disciplinar en los procesos de cogeneración, dejando siempre que sean los actores territoriales participantes (y no la persona experta) los que determinen qué conocimiento disciplinar es útil en su práctica, en función de si ayuda o no a resolver el problema abordado. Es decir, el valor del conocimiento experto se determina a través del conocimiento experiencial.

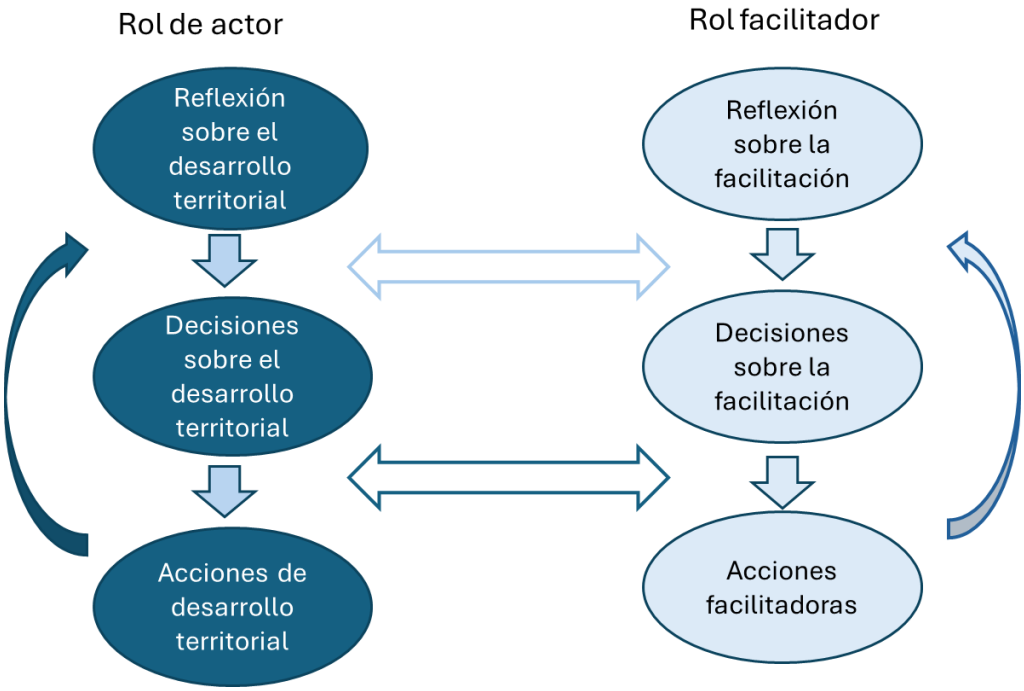
c) Conocimiento de proceso

Es el tipo de conocimiento que permite facilitar procesos y tiene que ver con cómo se desarrollan la praxis, la cogeneración y la transformación. Aunque el conocimiento de proceso es también en gran medida experiencial y permanece tácito, es importante que las personas investigadoras en la acción la sistematicen y expliciten para publicarla, ya que se trata de un tipo de conocimiento que puede ser útil en otros casos. Este cuaderno es un ejemplo de conocimiento de proceso explicitado para poder ser compartido con personas que no estuvieron en los procesos que lo inspiran.

2.1.3. Un marco para la facilitación

Otro principio básico de la IADT a tener en cuenta al utilizar EKIN es: el principal rol de las personas investigadoras en la acción es facilitar el proceso y esta facilitación se realiza en equipo. Facilitar implica generar condiciones para que otras personas reflexionen, decidan y actúen (Costamagna y Larrea, 2017). Así, cuando las personas facilitadoras reflexionan, deciden y actúan en el ámbito de la facilitación, generar condiciones para que otros actores reflexionen, decidan y actúen en el ámbito del desarrollo territorial (véase la Figura 3).

Figura 3. Roles de los actores territoriales y las personas facilitadoras



Fuente: Larrea, 2025.

Esta relación entre personas facilitadoras y actores territoriales se puede plantear de varias maneras:

a) Contratando personas facilitadoras profesionales para el proceso

b) Asignando a uno de los actores territoriales el rol de facilitar el proceso

c) Acordando que varios / todos los actores territoriales son facilitadores del proceso

El método presentado en este documento está basado en experiencias en que se han combinado las tres opciones de forma que:

a) Durante todo el proceso ha habido un equipo de Orkestra con el papel explícitamente asignado de facilitar el proceso.

b) En muchas de las fases del proceso un político de la Diputación Foral de Gipuzkoa, normalmente en su rol de director/a dentro del Departamento de Promoción Económica, ha asumido un rol facilitador.

c) Todas las personas que han trabajado como agentes intermedios, y, por lo tanto, en contacto directo con las empresas, han asumido el rol de facilitar el proceso de las empresas participantes.

2.2. La viabilidad de la IADT en el proceso sobe el sentido del trabajo

En la anterior subsección se han compartido los principios filosóficos de la IADT que subyacen a EKIN. Pero en la Figura 1 hemos mostrado que EKIN no se ha basado exclusivamente en la IADT. Tanto las iniciativas de la DFG en que se han enmarcado los procesos, como los responsables políticos de los mismos, han integrado también sus propios principios. Éstos han sido a veces similares a los de la IADT, y otras veces distintos. Tomamos como ejemplo el proceso sobre el sentido del trabajo, que se presenta con mayor detalle en la sección 4, para presentar cómo estos principios filosóficos han incidido en el método.

Si la persona lectora está pensando en utilizar el método EKIN, es importante entender, antes de empezar, cuáles son los principios filosóficos que inspiran cómo los actores que van a participar en el proceso entienden la *creación de conocimiento*, la *acción* y la *transformación*. Si los principios que tienen interiorizados son muy distintos a los de la IADT, hay que pensar en la posibilidad de que no haya condiciones para la utilización del método EKIN.

Los primeros pasos en el proceso sobre el sentido del trabajo se dieron en el período 2020-2023 dentro de Etorkizuna Eraikiz Think Tank. Este Think Tank fue una iniciativa de la DFG para fomentar la gobernanza colaborativa y anticiparse a los retos del territorio. Estuvo compuesto por cuatro grupos de actores territoriales que se consideró que podían acompañar al gobierno en la deliberación sobre los siguientes cuatro temas/retos:

a) La necesidad de una nueva cultura política, para acercar al gobierno y la ciudadanía

b) El trabajo del futuro, para anticiparse a las grandes transformaciones que se esperan en este ámbito

c) El sistema de bienestar, y específicamente, los sistemas de cuidado, para poder buscar su sostenibilidad

d) La recuperación verde, para buscar la sostenibilidad medioambiental

Cada grupo deliberó, a través de la IADT, sobre los retos del territorio, tratando de visualizar posibles actuaciones del gobierno foral. Así, los responsables de las políticas colaboraron con el resto de participantes para entender mejor los futuros retos del territorio y plantear políticas anticipatorias.

La reflexión sobre el futuro del trabajo se abrió el 18 de junio de 2020, y según el documento de trabajo correspondiente[1], el Diputado de Promoción Económica de la DFG utilizó estas palabras para hacerlo[2]:

> "con la intención de sentar las bases para un proceso de deliberación que nos ayude a construir colaborativamente el trabajo del futuro, Etorkizuna Eraikiz Think Tank ha contactado a una serie de expertos [...]. Les ha solicitado que, de forma muy sintética, compartieran su opinión sobre cuáles son los principales ejes que un proceso de deliberación sobre el futuro del trabajo debería tener."

Partiendo de las recomendaciones de estas personas expertas, se diseñó un proceso de deliberación en el que, entre junio de 2020 y febrero de 2021, participaron representantes de empresas, asociaciones empresariales, consultorías y universidades (el ecosistema de las políticas de promoción económica de la DFG). Estas personas, a las que nos referimos como el grupo de deliberación sobre el sentido del trabajo, reflexionaron, junto con los responsables de las políticas de promoción económica de la Diputación, sobre cuáles eran los retos principales que el trabajo plantearía en el futuro.

Lo anterior muestra que, aunque el Think Tank siguió principios participativos a través de la deliberación, también priorizó, en sus inicios, el conocimiento experto. Las personas participantes reflexionaron en torno a las aportaciones de las personas expertas para anticipar cómo sería el futuro y cuáles serían los principales retos en el ámbito del trabajo. En esta fase, por lo tanto, se priorizó lo que hemos denominado conocimiento experto, y los conocimientos experienciales y de proceso se integraron de forma más modesta. Así, aunque la investigación-acción tuvo un espacio, no ocupó la centralidad metodológica, y las condiciones para el método EKIN no fueron las más propicias.

Una de las principales tareas del equipo de investigación-acción fue generar las condiciones para transitar de la reflexión a la acción. Esto no tuvo lugar en el grupo de deliberación descrito en los párrafos anteriores, sino en las reuniones que el equipo de investigación-acción tenía con los responsables políticos de la DFG para coordinar el proceso. En estas reuniones lo que más peso tenía era el conocimiento experiencial, junto con el de proceso. Fue en este espacio en el que se fortaleció el compromiso para desarrollar un proyecto experimental. Tras la fase de deliberación, y respondiendo a este compromiso, la DFG planteó lo siguiente[3]:

[1]Los documentos de trabajo que se citan en este cuaderno están disponibles en el siguiente enlace: https://www.etorkizunaeraikiz.eus/es/think-tank-trabajo-futuro

[2] Documento de Trabajo nº1 sobre el Trabajo del Futuro, del 18 de junio de 2020.

[3] Documento de Trabajo nº 8 sobre el Trabajo del Futuro, del 15 de febrero de 2021.

"Se propone poner el foco del proyecto experimental en la búsqueda de sentido en el trabajo. [...] 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."

La praxis es uno de los principios filosóficos más relevantes que pueden ayudar a materializar el método EKIN. La praxis implica las transiciones / conexiones desde la reflexión a la acción y desde la acción a la reflexión. Para que se dé la praxis, las decisiones políticas son imprescindibles. En el proceso sobre el sentido del trabajo la investigación-acción tuvo su espacio principal en los espacios de decisión de los responsables de las políticas de la DFG, y no en el espacio de deliberación con los actores territoriales. Consecuentemente, esos espacios de decisión fueron los que habilitaron las condiciones que dieron viabilidad a EKIN. Es decir, las reflexiones del espacio de deliberación fueron importantes para dotar las decisiones de contenido, pero si no se hubieran facilitado específicamente los procesos de decisión fuera del espacio de deliberación, hubiera sido imposible avanzar en los pasos que plantea el método EKIN. Por lo tanto, la aceptación por parte de los decisores políticos de la praxis, legitimando la cogeneración de las propuestas para la acción con el equipo de investigación-acción, fue lo que dio viabilidad a la IADT en esta etapa.

Como consecuencia de la decisión tomada, durante 2021 y 2022 los participantes invitados a la deliberación cambiaron y se inició una fase mucho más orientada a la acción. Ésta tuvo un *doble objetivo*:

a) Generar el conocimiento necesario para contar con una metodología de trabajo para que las empresas pudieran desarrollar el sentido del trabajo
b) Diseñar y negociar un modelo de gobernanza colaborativa que permitiera que la metodología diseñada llegara a las empresas

Este doble objetivo se fue desarrollando en *tres fases*:

a) Fase de experimentación y negociación de la gobernanza

Para generar una nueva metodología de mejora del sentido del trabajo, se puso en marcha un proyecto experimental, con seis proyectos piloto en empresas, al cual se hizo seguimiento en las sesiones del Think Tank. Este proceso estuvo liderado por el investigador-experto en el sentido del trabajo. Simultáneamente, el Think Tank trabajó en la construcción de una gobernanza colaborativa, invitando para ello a una serie de actores territoriales que trabajaban directamente con las empresas del territorio y a quienes se denominó agentes intermedios. Las sesiones, en que se combinaban los dos objetivos, estuvieron facilitadas por el equipo de investigación-acción.

b) Fase de cogeneración de la metodología con agentes intermedios y empresas

Tras finalizar los proyectos piloto y la negociación de la gobernanza, en 2023 se inició una fase de cogeneración de la metodología. En ella participaron, junto con el investigador-experto, 26 representantes de los agentes intermedios (agencias de desarrollo comarcal, ASLE, Cámara de Comercio y Tknika) que habían deliberado en el Think Tank. Estas personas trabajaron directamente con las empresas utilizando la primera versión de la metodología desarrollada en los proyectos piloto, y la adaptaron a través del conocimiento generado de forma experiencial. Éste es un ejemplo de praxis, en el que el conocimiento se genera en la acción.

La metodología que inspiró los dos pasos que se han presentado fue la IADT, y las sesiones de deliberación del Think Tank se transformaron en talleres de investigación-acción durante dos años. En colaboración estrecha con el investigador experto, el equipo de investigadoras en la acción facilitó estos talleres y las reuniones previas de preparación entre equipos de investigación y decisores políticos, que se basaron en la praxis y donde el conocimiento experiencial, experto y de proceso se interconectaron de forma equilibrada. En esta fase la investigación-acción tuvo centralidad metodológica, generando condiciones favorables para el método EKIN. Todo ello fue posible porque los principios filosóficos de la IADT se habían venido cogenerando con los agentes intermedios, sobre todo las agencias de desarrollo comarcal, desde el 2013, y, por lo tanto, estos principios eran ampliamente compartidos.

c) Fase de institucionalización

El significado del término institucionalización en este marco es que el proceso pasa de ser un proceso de investigación-acción, con altas dosis de aprendizaje y negociación, a ser una política basada en la gobernanza colaborativa ya consolidada. La investigación-acción se convierte en una nueva manera de hacer las políticas. Es también el momento en que el equipo de investigación-acción deja de facilitar el proceso, y éste pasa a estar coordinado por las organizaciones participantes de forma colaborativa.

Al inicio de 2025 el sentido del trabajo pasó a ser una política institucionalizada dentro del marco de colaboración establecido por un programa de la DFG denominado Eskualdeak.

Llegados a la fase de institucionalización, la investigación-acción y la facilitación de las personas investigadoras en la acción perdieron peso en el proceso. En el momento de escribir este cuaderno participan, junto con el investigador-experto, en procesos formativos sobre el sentido del trabajo y en las reuniones de coordinación organizadas por la DFG y los agentes intermedios. Al entrar en esta fase el método EKIN cerró un ciclo.

En la introducción, y de nuevo en esta sección, hemos querido subrayar la importancia de conocer cada contexto a la hora de valorar la viabilidad del método EKIN. Al analizar el contexto, uno de los elementos importantes son los principios filosóficos que las personas participantes tienen interiorizados. En la medida en que estos principios sean coincidentes con los de la IADT se generarán condiciones favorables para la utilización de EKIN, y cuando esos principios difieran considerablemente, no habrá condiciones para su utilización. La experiencia con el proceso del sentido del trabajo muestra que hubo fases en que los principios que se priorizaron no eran coincidentes con los de la IADT y fases en que sí. Muestra también que llegar a compartir una serie de principios puede ser el resultado de muchos años de colaboración.

Empezar a trabajar con los pasos que se presentan en la siguiente sección sin haber hecho esta reflexión puede ser peligroso para el proceso.

3. El método EKIN para el desarrollo colaborativo de políticas de promoción económica

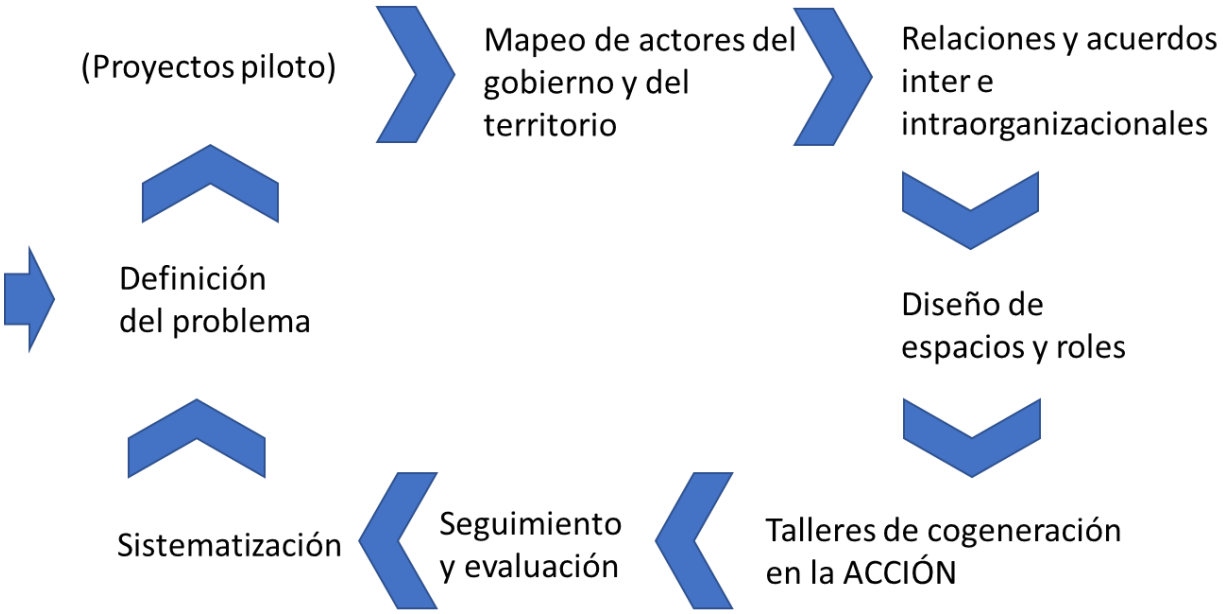
Tras la anterior contextualización, en este apartado presentamos el método EKIN. Hemos hecho un esfuerzo por presentarlo de forma simplificada, para que pueda aportar una guía clara en otros procesos de desarrollo de políticas basadas en la gobernanza colaborativa.

La Figura 4 muestra la síntesis del método, que propone empezar, como señala la flecha de la izquierda, por la definición del problema y continuar, siguiendo las flechas, por el resto de pasos (véanse las definiciones de cada paso en el siguiente apartado):

a) Definición del problema
b) Proyectos piloto
c) Mapeo de actores del gobierno y del territorio
d) Relaciones y acuerdos inter e intraorganizacionales
e) Diseño de espacios y roles
f) Talleres de cogeneración en la acción
g) Seguimiento y evaluación
h) Sistematización

Cabe señalar que el objetivo de plantear los métodos como una secuencia de pasos traslada una visión simplificada de los procesos. En la práctica, los pasos no se producen de forma tan lineal, y un paso no termina necesariamente antes de iniciar el siguiente. El diseño de roles, por ejemplo, conviene hacerlo antes de los procesos de cogeneración, pero, en la práctica, tiene lugar a lo largo de todo el proceso.

Figura 4. EKIN, método para el desarrollo de políticas a través de la gobernanza colaborativa



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describe brevemente cada etapa.

3.1. Definición del problema

El objetivo del método EKIN es el desarrollo de políticas públicas que respondan a un problema concreto. Por ello, el primer paso es definir cuál es el problema que se quiere resolver. Con frecuencia, los actores de un territorio tienen distintas interpretaciones sobre los problemas de dicho territorio, y este primer paso requiere priorizar un problema y, en colaboración, desarrollar una definición *compartida* del mismo.

El primer paso para poder llegar a dicha definición compartida es abrir un proceso de diálogo. Dialogar no significa simplemente hablar, sino influirse mutuamente. Por eso, con frecuencia, acordar la definición de un problema requiere que cada actor se mueva de la interpretación inicial que hacía de dicho problema, hacia otra posición que facilita a asunción de compromisos. Esto no significa que todos los actores participantes acaben teniendo la misma interpretación sobre el problema o sus posibles soluciones; significa que es posible generar una relación de confianza y un nivel de compromiso de los actores suficiente como para consensuar una definición del problema sobre el que todos estén dispuestos a trabajar.

Además, los diálogos para la definición del problema pueden ser de distinta naturaleza. Cuando se trata de procesos en que se cogeneran las políticas, lo más frecuente es que haya uno o

varios gobiernos (a través de una gobernanza multinivel) que tienen mucha centralidad mientras el resto de los actores son "invitados" al proceso. En estos casos el o los gobiernos tienen mucha influencia en la definición de los problemas.

Sin embargo, hay diálogos que se abren con una vocación territorial, en los que se entiende que el proceso es de todos los actores y el gobierno es un actor más, aunque normalmente sea muy influyente. En estos casos en que las jerarquías son menos evidentes, la definición del problema requiere normalmente procesos más complejos de aprendizaje y negociación para definir conjuntamente el problema a abordar.

La fase de definición del problema es, por lo tanto, un proceso de diálogo. En el mismo mediante el aprendizaje y la negociación, se van destilando y priorizando los problemas hasta que se generan las condiciones para colaborar en la resolución de uno de ellos. Cuanta mayor sea la diversidad de actores mayor será la calidad del diálogo y la perspectiva sistémica de la definición del problema, pero, a la vez, pueden aumentar las dificultades para llegar a acuerdos. Por ello, en esta fase inicial participan con frecuencia algunos de los actores implicados en el problema, pero no todos, y en la medida en que el proceso avanza se van incorporando nuevos actores (véase la fase de mapeo de actores en la sección 3.3).

3.2. Proyectos piloto

Los proyectos piloto se han integrado en algunos procesos desarrollados con el método EKIN, pero no en todos. Esto significa que no es una etapa necesaria en todos los procesos. La decisión de realizar proyectos piloto dependerá de si se considera o no que se cuenta con conocimiento adecuado para iniciar la política a nivel territorial desde su inicio. El *desarrollo a nivel territorial* significa que un programa o iniciativa del gobierno se puede poner al alcance de todos los actores del territorio que puedan estar interesados. Por ejemplo, que el programa sobre el sentido del trabajo esté accesible para cualquier empresa de Gipuzkoa que desee participar. Si no se cuenta con este conocimiento, una manera de generarlo puede ser la realización de proyectos piloto.

Los proyectos piloto en el ámbito de las políticas de promoción económica se han llevado a cabo, sobre todo, en dos niveles. El primer nivel es la empresa, que es el actor territorial objetivo de la mayoría de las políticas de promoción económica. Normalmente se ha buscado desarrollar, a través de proyectos piloto, métodos de intervención que puedan ser útiles para las empresas. Así, se aprende primero con unas pocas empresas, para poder ofrecer después la metodología generada a todas las empresas del territorio.

Un segundo ámbito para la realización de proyectos piloto es el territorial. En estos casos, y antes de abrir una fase en que el trabajo con las empresas se realice en todo el territorio, se experimenta en una parte de éste. Por ejemplo, en las políticas de promoción económica de la DFG se ha experimentado primero en una o varias comarcas, para, en función de los aprendizajes realizados, abrir más tarde el proceso al resto.

Los proyectos piloto están orientados a generar, de forma experimental y con un número reducido de actores territoriales, métodos de trabajo que después se adaptarán para ser utilizados de forma menos experimental por un número mayor de actores territoriales.

3.3. Mapeo de actores del gobierno y del territorio

El mapa de actores es una representación de los actores territoriales vinculados al problema que se quiere solucionar. Con frecuencia suele ser un listado, pero se pueden también utilizar formas de representación gráfica, por ejemplo, en forma de red.

El método EKIN pone el foco en el proceso de diálogo para la elaboración de esa lista o representación gráfica, pues el principal objetivo no es llegar a ese producto, sino generar, durante su proceso de elaboración, la implicación de los actores en la resolución del problema definido.

Hemos señalado la importancia de buscar la diversidad en el diseño de los espacios de diálogo en los que se define un problema, sin embargo, normalmente ninguno de estos espacios incluye a todos los actores afectados. Por ello, es importante que una vez definido el problema se plantee de nuevo la pregunta de cuáles son los actores territoriales afectados, para que participen en la búsqueda y construcción de las soluciones. Puede suceder que, si la definición del problema se realizó entre un abanico muy amplio de actores, sean los mismos los que se incluyan en este mapa. Sin embargo, con frecuencia la fase inicial de definición del problema se realiza entre unos pocos actores que toman la iniciativa, y en esta fase de mapeo se abre el proceso a otros. En estos casos, es importante que la definición inicial del problema se abra a aportaciones de los nuevos actores que se incorporan, hasta que todas las personas participantes se sientan dueñas del problema.

No se puede olvidar, además, que cuando hablamos de actores territoriales nos referimos normalmente a organizaciones, representadas en los procesos por personas concretas. Algunas organizaciones tienen internamente tal complejidad que será necesario preguntarse si es suficiente con una persona que las represente, o deben estar representadas varias estructuras o sensibilidades de dicha organización. Por ejemplo, en el caso de los gobiernos, son frecuentes los procesos en que conviene que varios departamentos estén representados.

El diálogo para la elaboración del mapa permite ir actor por actor, viendo si se dan las condiciones para su implicación en la resolución del problema definido. En los casos en los que haya actores que no cuentan con dichas condiciones, se abre así la reflexión sobre cómo generarlas. Es difícil generar condiciones adecuadas para que todos los actores territoriales potencialmente implicados participen.

3.4. Relaciones y acuerdos inter e intraorganizacionales

Si un número suficiente de actores territoriales explicitan su voluntad de participar en el proceso, es importante llegar a acuerdos entre las distintas organizaciones, de forma que se puedan establecer expectativas claras de cómo se va a liderar el proceso, cómo se va a trabajar y qué recursos va a aportar cada organización (financiación, instalaciones, dedicaciones horarias de las personas de cada organización). Iniciar un proceso sin haber clarificado estos elementos puede ser arriesgado.

Los procesos mencionados en este cuaderno, incluyendo el relativo al sentido del trabajo, se iniciaron con la previsión de que el liderazgo del proceso recayera en la DFG y de que los

resultados se tradujeran en sus políticas. Esto conllevó la expectativa de que el proceso fuera liderado y financiado, en gran medida, por este gobierno. Y, simultáneamente, sobre todo en el caso de las agencias de desarrollo comarcal, existía también la expectativa de que, en el proceso, a través de la gobernanza colaborativa, se fuera construyendo un liderazgo compartido. Un liderazgo compartido conlleva la responsabilidad de que cada actor participante se integre aportando sus recursos (como mínimo, conocimiento y tiempo). Y todo esto requiere contar con procedimientos administrativos que permitan integrar la colaboración con otros actores del territorio como una fórmula válida de desarrollo de las políticas, lo cual no resulta inmediato. Los procedimientos administrativos no siempre están preparados para integrar la colaboración del gobierno con actores territoriales. En consecuencia, no siempre se dan las condiciones para poder articular nuevas relaciones interorganizacionales en el corto plazo.

Otra dimensión importante es que los proyectos desarrollados en marcos de gobernanza colaborativa no sólo deben articular la colaboración de uno o varios gobiernos con actores territoriales, sino que también hay que articular la colaboración entre distintas áreas, servicios, direcciones de los gobiernos participantes. De la misma manera que ocurría en las relaciones con los actores territoriales, es importante clarificar el lugar que ocupará el proyecto en el sistema jerárquico del gobierno, aclarando qué distintos departamentos y direcciones van a colaborar, quién coordina el proceso, quién lo financia y cuáles serán los responsables políticos de los procesos.

La gobernanza colaborativa requiere innovar en los modos de relación vinculados a las políticas y tiene implicaciones, por ejemplo, en cómo se presupuestan, quién y cómo decide, cómo se diseñan y cómo se ejecutan.

La gobernanza colaborativa requiere además tener interiorizado el nuevo modo de relación para poder pasar de las palabras a la acción. Si la nueva forma de hacer no está interiorizada, el diseño de relaciones inter e intraorganizacionales difícilmente pasa del papel a la acción. El proceso se paraliza, a veces, sin que nadie explicite claramente una visión crítica. Sin embargo, también hay que considerar que al principio se puede empezar con acuerdos muy acotados e informales, y en la medida en que se vaya generando confianza, formalizar la colaboración y definir acuerdos marco de mayor envergadura. Estos últimos sientan las bases de futuras colaboraciones, institucionalizando la gobernanza colaborativa como forma de trabajo. En todo caso, lo importante para que estos marcos no queden en papel mojado es desarrollar la praxis, es decir, transitar continuamente de la acción a la reflexión y de la reflexión a la acción.

3.5. Diseño de espacios y roles

Tras generar un marco para la colaboración a través de los acuerdos organizacionales, es importante primero que las personas que vayan a participar, que no siempre son las mismas que previamente han cerrado dichos acuerdos, puedan (re)definir sus roles.

En los proyectos en los que se inspira este cuaderno se han distinguido varios tipos de roles:

a) Roles de los dueños directos del problema

Hemos tomado el término “dueños del problema” de Greenwood y Levin (2007). Los dueños del problema son aquellos que experimentan directamente el problema que se quiere solucionar. En muchos de los casos en que se ha utilizado la IADT, los dueños directos del problema han sido las empresas y personas que las conforman. Sus problemas se han planteado frecuentemente a nivel de la organización, abordando dificultades y oportunidades para ser competitivas, pero se han planteado también problemas a nivel de las personas, con el objetivo de que puedan mejorar su calidad de vida a través de su trabajo en las empresas. Consecuentemente, se ha abordado el eje persona-empresa-territorio.

En los procesos en que se inspira EKIN el principal rol de los dueños del problema ha sido actuar en el ámbito específico abordado (digitalización, innovación tecnológica, sentido del trabajo etc.) siguiendo las metodologías y recursos puestos a su disposición a través de las políticas públicas.

b) Roles de los dueños indirectos del problema

Existen, en un territorio, múltiples organizaciones que definen su misión en términos de acompañamiento a las empresas en la resolución de sus problemas. En los procesos en que se inspira EKIN, al menos los siguientes actores territoriales se han posicionado de esta manera:

i. Los gobiernos, que entienden que a través de sus políticas pueden ayudar a la resolución de los problemas que tienen las empresas y las personas que las conforman.
ii. Las agencias de distintos niveles de gobierno, que se definen como instrumentos para la materialización de dichas políticas.
iii. Asociaciones de empresas y cámaras de comercio, que tienen como misión acompañar a las empresas en la resolución de sus problemas.
iv. Centros de formación y conocimiento, que entienden que uno de sus objetivos es ayudar a las empresas en sus procesos de mejora o resolución de problemas.

c) Roles de los proveedores de conocimiento experto

Aunque los dueños tanto directos como indirectos del problema aportan su conocimiento experiencial sobre los mismos, es importante contar, además, con la participación de personas que tienen acceso al conocimiento experto de cada disciplina, por ejemplo, la digitalización, la innovación tecnológica o el intraemprendimiento. A las personas que juegan el rol de aportar este tipo de conocimiento se las ha denominado, en los procesos en que se inspira este cuaderno, personas expertas.

d) Roles de las personas facilitadoras

Finalmente, en las políticas en las que se inspira este cuaderno ha habido un cuarto tipo de actor territorial implicado, las personas investigadoras facilitadoras. En su calidad de actores territoriales, estas personas inyectan conocimiento de proceso, pero lo hacen de una manera específica, a través de su facilitación. Es decir, generando condiciones para que el resto de los actores reflexionen, decidan y actúen. A la vez, sistematizan el conocimiento del proceso para que pueda utilizarse en otros contextos, incluido el académico.

Pero las personas investigadoras no han sido las únicas facilitadoras del proceso. Una de las características principales de los procesos de cogeneración de políticas a través de la IADT ha sido que los equipos de investigación, los gobiernos y los agentes intermedios han sido *actores facilitadores*. Es decir, además del rol específico que su organización juega en el territorio, han jugado un rol facilitador, que como hemos señalado, consiste en generar condiciones para que otros actores reflexionen, decidan y actúen. Así, las personas investigadoras se han dedicado sobre todo a utilizar su conocimiento de proceso para facilitar la cogeneración entre gobiernos y agentes intermedios, y entre agentes intermedios y empresas. Algunos políticos y equipos técnicos de los gobiernos han tenido también un rol facilitador, propiciando acuerdos entro los distintos actores tanto internos al gobierno como externos. Finalmente, los agentes intermedios han jugado un rol primordial en la generación de condiciones para que las empresas reflexionaran, decidieran y actuaran en el marco de cada política.

Y ¿Dónde se reúnen todos estos actores facilitadores para poder desarrollar sus roles de forma colaborativa? En los procesos en que se inspira este cuaderno han existido normalmente tres tipos de espacios:

i. Grupos promotores. En éstos han colaborado los responsables políticos de los procesos y el equipo de investigación-acción. Este grupo es el que va coordinando el proceso y facilitándolo para que el resto de las personas participantes puedan ejercer su rol. En gran medida, este grupo reflexiona y decide sobre la facilitación del proceso, y actúa, a través de la facilitación, en los espacios de cogeneración de los actores territoriales.

ii. Los espacios de cogeneración de los actores territoriales. En estos espacios se reúnen todos los actores implicados para reflexionar, decidir y pasar a la acción en relación con el problema definido.

iii. La Mesa Intercomarcal. Es el marco estratégico para la colaboración entre la DFG y las agencias de desarrollo comarcal. Se trata de un espacio que pone el foco en la visión general de la colaboración, más que en políticas concretas.

En un proceso de cogeneración de políticas, por lo tanto, hay que evitar diseñar los espacios pensando exclusivamente en el rol de actores territoriales y la naturaleza específica de cada actor (gobierno, empresa, universidad etc.). Es importante diseñarlos para que los actores facilitadores puedan desempeñar, además, su rol facilitador, generando condiciones para que otros actores reflexionen decidan y actúen.

Al plantear el método EKIN se ha señalado que, aunque por claridad en la presentación los pasos se listan uno detrás de otro, en la práctica el inicio y el final de cada paso no suelen delimitarse de forma tan nítida como en la Figura 4. El diseño y redefinición de los espacios es algo que se da a lo largo de todo el proceso. El lugar que tiene en el esquema de EKIN responde a la importancia específica que este proceso adquiere justo antes del inicio de los talleres de cogeneración en la acción.

3.6. Talleres de cogeneración en la acción

Tras acordar cuáles serán los espacios de diálogo y los roles de cada participante, empieza la fase central del proceso, los talleres de cogeneración en la acción. Es donde mejor se visualiza la praxis, pero estos talleres no funcionan si los pasos anteriores no se han consolidado adecuadamente.

En la mayoría de los procesos de IADT para la cogeneración de políticas se ha trabajado en talleres mensuales de tres horas. El punto de partida en estos talleres son los problemas que los agentes intermedios identifican tanto a través de su propia experiencia como en su diálogo con las empresas.

En estos talleres se ve claramente cómo interactúan los tres tipos de conocimiento mencionados al presentar la IADT: (a) el conocimiento experiencial de los actores territoriales sobre el problema abordado, que es el punto de partida; (b) el conocimiento experto y (c) el conocimiento de proceso, que se integra a través de la facilitación.

Esta fase de cogeneración se denomina, además, "en la acción" porque los agentes intermedios que participan en los talleres trabajan, además, en el mismo período temporal, con las empresas. Dicho trabajo con las empresas mantiene cierto carácter experimental, aunque menos que en los proyectos piloto. El objetivo es consolidar, a través de la colaboración, una metodología y un método para desarrollo de una política específica. Es decir, cogenerar una nueva política.

Otro elemento importante a la hora de definir "en la acción" en este contexto es que el rol de los agentes intermedios se ha definido como un rol de iniciación, que se entiende como una fase previa al trabajo con personas expertas en el ámbito concreto en que la empresa necesita mejorar. Este papel de los agentes intermedios en la acción se ha equiparado informalmente al papel de un médico de familia, que trabaja con las personas en un primer acercamiento al problema y el diagnóstico inicial. Después, con frecuencia, aunque no siempre, deriva al paciente a un especialista. La DFG ha complementado este trabajo de iniciación realizado por los agentes intermedios con programas específicos que financian el trabajo posterior con especialistas.

A través de la combinación del conocimiento experiencial, experto y de proceso se va aprendiendo a acompañar a la empresa en sus procesos de reflexión, decisión y acción iniciales. Este acompañamiento no se hace desde la teoría, sino a través de la cogeneración de las soluciones a cada reto encontrado. Los talleres se convierten en un espacio en que cada agente intermedio puede encontrarse con otros que están experimentando retos similares en su trabajo con las empresas, lo que acelera el proceso de aprendizaje.

3.7. Seguimiento y evaluación

En los procesos que han inspirado EKIN se ha buscado de forma intencional que las personas participantes en el proceso evaluaran de forma continuada el avance del proceso. Por ello, en cada taller se pide a las personas participantes que compartan su perspectiva de lo que ha

sucedido, cuál es el estado emocional de cada persona y del grupo, y cuáles son las mejoras que se deberían realizar.

Además de este sistema continuado de seguimiento por parte de los participantes, que tiene por objetivo principal aprender del proceso para mejorarlo, para los gobiernos es importante establecer algún mecanismo de evaluación externa del proceso que permita complementar la visión de los participantes. Este tipo de evaluación que se realiza por parte de externos puede tener objetivos vinculados al rendimiento de cuentas y añade, además, transparencia al proceso.

3.8. Sistematización

La sistematización consiste en extraer los aprendizajes de un proceso para ordenarlos y comunicarlos de forma que puedan ayudar a la reflexión y aprendizaje en otros procesos. Este cuaderno es, por lo tanto, un ejemplo de sistematización de los aprendizajes realizados en la cogeneración de la política para el sentido del trabajo y otras experiencias previas análogas.

En la siguiente sección profundizamos en cada uno de los ocho elementos presentados en la Figura 4 utilizando como ejemplo el proceso sobre el sentido del trabajo, que ya está institucionalizado, es decir, ha dejado de ser un proceso de investigación-acción para transformarse en un programa consolidado dentro de las políticas de la DFG.

4. Un ejemplo del método EKIN: el sentido del trabajo

4.1. La definición del problema

Al presentar el proceso de Etorkizuna Eraikiz Think Tank en la subsección 2.2 se ha mencionado que la definición del problema en el caso del sentido del trabajo se construyó a través de la deliberación compartida, entre 2020 y 2021, por responsables de las políticas de la DFG y una serie de actores territoriales vinculados al mundo empresarial. Cuando el gobierno invitó al resto de actores al proceso de deliberación planteó una primera versión del problema, y los siguientes párrafos describen cómo la deliberación ayudó a redefinirlo, de forma que se pudieron tomar las decisiones de desarrollar una serie de proyectos piloto y construir una nueva gobernanza colaborativa. En esa descripción se citan una serie de documentos que se elaboraron durante el proceso. Éstos están disponibles para el lector que quiera profundizar en el proceso en el enlace presentado en la sección 2.2.

Esta sección muestra cómo se integraron las tres formas de conocimiento en la definición del problema y cómo se potenció la praxis facilitando el camino de la reflexión a la acción. Las voces que se presentan son las de miembros de la DFG, actores territoriales que participaron en el proceso de deliberación y personas expertas. Las personas investigadoras en la acción facilitaron ese diálogo y sistematizaron lo expresado por esas voces.

Cuando los representantes de la DFG compartieron su definición del problema dijeron lo siguiente sobre el trabajo del futuro[4]:

> "Hoy en día nuevas fuerzas están transformando el mundo del trabajo, y lo están haciendo a un ritmo exponencial, abriendo la puerta a un escenario no exento de riesgos pero que, como cualquier reto de futuro, debemos abordar en clave de oportunidad"

Por lo tanto, la Diputación puso el foco en la transformación del trabajo, en el riesgo de no anticiparse adecuadamente a este cambio y en las oportunidades que emergían de esta situación. Para entender esa transformación se hicieron entrevistas con ocho personas expertas y en el documento de trabajo[5] en el que se reflejaron sus aportaciones se recogió lo siguiente: Gipuzkoa, como el resto de territorios, puede estar ante una transformación profunda del trabajo, "si así fuera, no será posible entender el futuro del trabajo ni el trabajo del futuro según los parámetros actuales y el primer paso en el proceso de deliberación sería compartir cuál parece ser el potencial nuevo modelo". Ese fue el primer objetivo que se estableció para el proceso de deliberación: entender el modelo del trabajo del futuro para poder desarrollar políticas que se anticiparan a los retos vinculados.

[4] Documento de Trabajo nº1 sobre el Trabajo del Futuro, del 18 de junio de 2020.

[5] Documento de Trabajo nº2 sobre el Trabajo del Futuro, del 17 de septiembre de 2020.

Las personas expertas invitadas abordaron distintos ejes que consideraron que serían parte del trabajo del futuro y los temas más significativos se aglutinaron en torno a cuatro ejes: la digitalización y automatización, la sostenibilidad medioambiental, la globalización y las tendencias demográficas. Estos temas se analizaron uno a uno en las sesiones del Think Tank, de la mano de nuevas personas expertas.

La deliberación ayudó a profundizar en el "cambio de modelo" y uno de los temas que emergió constantemente fue el del cambio de valores, que se enfocaba de manera especial en las nuevas generaciones. Este hilo de reflexión llevó a dar forma a la narrativa de un problema en torno al sentido del trabajo, con reflexiones como: *antes el trabajo daba sentido a la vida, pero ¿lo hace hoy en día*? Se planteó como un problema para las empresas porque el cambio de valores afectaba, por ejemplo, al absentismo, la dificultad para encontrar o mantener a las personas, o la eficiencia. Pero desde el primer momento se definió también como un problema para las personas, y hubo participantes que señalaron que la persona debía ser el centro de las políticas para el sentido del trabajo. Para estos participantes el problema tenía otra formulación: siendo el sentido del trabajo parte del sentido de la vida, si el trabajo pierde sentido en el futuro, se resentirán el bienestar y la calidad de vida. El problema fue tomando forma con esta doble dimensión, y se acordó que la pérdida del sentido del trabajo en respuesta al cambio de valores es un problema tanto para las empresas como para las personas.

Tras cinco sesiones de deliberación el grupo presentó sus recomendaciones, planteando las características que debería tener un hipotético proyecto experimental[6]. Partiendo de la propuesta, en la siguiente sesión el Diputado de Promoción Económica compartió[7]:

a) "En torno al sentido del trabajo se está produciendo una transformación profunda que todavía no hemos entendido bien y no sabemos gestionar. Entender esta transformación es importante por varias razones: (a) porque puede ayudar, como sociedad, a desarrollar un modelo económico que pone a la persona en la base; (b) porque puede ayudar a atraer y mantener a las personas que las empresas necesitan para su competitividad y (c) porque puede ayudar a las personas a mejorar su calidad de vida y bienestar".

b) "Además de que el tema sea importante, es adecuado para un proyecto experimental porque es un tema que se ha trabajado poco y no hay procedimientos definidos para abordarlo"

Estas palabras aportaron un foco concreto al problema inicial planteado en términos de la necesidad de entender el nuevo modelo de trabajo. Fue un momento determinante desde el punto de vista de la praxis, pues se tomó la decisión de transitar de la reflexión a la acción.

[6] Documento de Trabajo nº6 sobre el Trabajo del Futuro, del 18 de febrero de 2021.

[7] Fuente: presentación PPT de la sesión del 18 de febrero de 2021.

Así se decidió que el siguiente paso sería la acción experimental, y para facilitarla, se definió el problema en torno a dos preguntas[8]:

a) ¿Cómo se desarrolla el sentido del trabajo en las empresas?

b) Si de forma experimental elaboramos un método[9] para desarrollar el sentido del trabajo ¿Cómo va a llegar ese método a las empresas de Gipuzkoa?

El proceso se planteó con dos líneas de trabajo. Cada una abordaba una de las carencias planteadas, pero también se alimentaban mutuamente:

a) Un proyecto experimental en el que Mondragon Unibertsitatea desarrolló, junto con seis empresas, una primera versión de la metodología para el desarrollo del sentido del trabajo

b) Un nuevo proceso de deliberación facilitado por Orkestra en el marco del Think Tank para aprender y negociar un modelo de gobernanza colaborativa que permitiera llevar la nueva metodología a las empresas de forma eficiente

En resumen, los pasos que se dieron en esta fase en la práctica fueron los descritos en la Tabla 1:

Tabla 1. Pasos para la definición del problema

PASOS	DESCRIPCIÓN
1	Tomar conciencia del cambio de modelo
2	Focalizar la reflexión en los principales elementos de cambio
3	Reforzar la narrativa en torno al cambio
4	Recoger las distintas perspectivas que el grupo tenía sobre el problema
5	Redefinir el problema en torno a dos preguntas
6	Realizar una propuesta basada en dos líneas de trabajo

Fuente: elaboración propia.

El resultado de esta fase fue la siguiente decisión: poner en marcha un proyecto experimental para desarrollar una nueva metodología de trabajo y seguir con la deliberación del Think Tank para negociar una gobernanza que permitiera hacer llegar la metodología a las empresas.

[8] Documento de Trabajo nº7 sobre el Trabajo del Futuro, del 18 de febrero de 2021.

[9] A lo largo de este proceso no se matizó la diferencia entre metodología y método tal y como se está haciendo en este documento. Por ello las personas participantes utilizaron con frecuencia estos términos de forma indistinta. Por simplificar la narrativa en esta sección se utiliza sobre todo el término metodología, pero en la sección 5 se presentan los resultados señalando que incluyen tanto una metodología como un método.

4.2. Proyectos piloto

El proyecto experimental se materializó en seis proyectos piloto en empresas que realizó el equipo de Mondragon Unibertsitatea, y cuyo seguimiento se hizo en el grupo de deliberación del Think Tank. En una de las primeras sesiones se señaló que los proyectos piloto se basaban en las siguientes ideas clave sobre el sentido del trabajo[10]:

a) "[El sentido del trabajo] se desarrolla. Se recalcó que el Sentido del Trabajo es un tema que se desarrolla en el contexto de la empresa; ni se encuentra, ni se puede dar. Es fruto de un proceso que tiene que hacer cada persona.

b) El Sentido del Trabajo tiene subdimensiones diferentes [...]: (i) significado, (ii) propósito y (iii) autorrealización. Las dos últimas contribuyen a mejorar la primera.

c) Cada subdimensión propone líneas (o mecanismos) de trabajo diferentes para poder realizar la experimentación en la empresa: (i) mejorar la autoeficacia para mejorar la autorrealización, (ii) desarrollar el objeto del trabajo para entender la contribución de cada persona a la sociedad, (iii) trabajar los procesos de toma de sentido interpersonal para desarrollar el significado."

Dos meses después se presentaron los mecanismos concretos sobre los que experimentaría cada empresa en su proyecto piloto[11], y que se muestran a modo de ejemplo:

a) "La experimentación en la empresa A: se limitará al área de programación. En el caso de nuevas incorporaciones, se pretende aumentar el sentido del trabajo. Para ello se desarrollará la autonomía [...] y se monitorizará en el tiempo la evolución del sentido del trabajo de estas personas de nueva incorporación.

b) Empresa B: se realizarán dos experimentaciones. La primera para analizar el impacto que el proceso de digitalización puede generar en el sentido del trabajo de las personas. [...]. En la segunda se experimentará el impacto que la implantación del sistema de producción lean manufacturing por takt-time producirá en el sentido del trabajo de la persona.

c) Empresa C: se trabajará la autonomía, la información y el objetivo en dos áreas [...]. Como consecuencia del desarrollo de esas variables se medirá la evolución del sentido del trabajo.

d) Empresa D: en este caso se experimentará el impacto que generan los procesos de capacitación de las personas en el sentido del trabajo. [...]

e) Empresa E: la experimentación se situará en el área de pulvimetalurgia. Se analizará el impacto que puede producir la implantación de un sistema de trabajo STAI en el sentido del trabajo. En ese tipo de sistemas se desarrollan la información, la autonomía y la capacidad.

---

[10] Documento de Trabajo nº12 sobre el Trabajo del Futuro, del 23 de septiembre de 2021.

[11] Documento de Trabajo nº14 sobre el Trabajo del Futuro, del 25 de noviembre de 2021.

f) Empresa F: en el caso de esta empresa se trabajará el objetivo. Se analizará el impacto que tiene la elaboración del objetivo en el sentido del trabajo."

Los aprendizajes realizados en estos procesos permitieron plantear una primera versión de la metodología para mejorar el sentido del trabajo en las empresas. Para entender los siguientes pasos es importante recalcar que este conocimiento se generó a través del trabajo del investigador-experto con cada una de las empresas. Este conocimiento hubiera sido adecuado para el proceso si el objetivo fuese que el investigador-experto siguiera "haciendo más pilotos". Sin embargo, que sirviera para desarrollar pilotos no garantizaba que la metodología fuera adecuada para la fase territorial, en la que, para poder llegar a un número más amplio de empresas, la metodología debía ser utilizada por una serie de agentes intermedios sin el conocimiento y experiencia de la persona experta.

En la fase del proceso vinculada a los proyectos piloto hemos mencionado los pasos planteados en la Tabla 2:

Tabla 2. Pasos para el desarrollo de proyectos piloto

PASOS	DESCRIPCIÓN
1	Discusión de ideas clave para la experimentación
2	Selección de los mecanismos a experimentar en cada proyecto piloto
3	Experimentación en las empresas
4	Presentación de las bases de la metodología con base en los proyectos piloto

Fuente: elaboración propia

Como contribución al desarrollo de la IADT, que en sus conceptualizaciones no incorporaba proyectos piloto, el siguiente recuadro presenta el principal aprendizaje derivado del proceso sobre el sentido del trabajo.

¿Cómo realizar proyectos piloto en procesos de investigación-acción para que contribuyan al desarrollo de políticas públicas a nivel territorial?

El método EKIN propone un principio fácil de plantear, pero difícil de llevar a la práctica: realizar los proyectos piloto pensando no en cómo mejorar futuros proyecto piloto, sino en cómo desarrollar una política de nivel territorial en el futuro.

Con frecuencia, cuando desarrollamos un proyecto piloto, nuestra atención se centra en optimizar los resultados de dicho proyecto, sin ir imaginando, paralelamente, cómo se va a materializar cada uno de los elementos en una futura política a nivel territorial. Es más, no sólo es importante ir imaginando el escenario futuro, sino también ir creando las condiciones para que esa siguiente fase pueda materializarse.

En la práctica, tener el foco en el proyecto piloto nos ha llevado a veces a hacer una utilización intensiva de recursos que era viable en ese proyecto, pero no era sostenible en una fase de expansión del programa a nivel territorial. Es decir, replicar el proyecto piloto en más espacios rara vez es viable en relación con los recursos que se necesitarían. Por ello, cuando se plantea

el paso de un proyecto piloto a una fase territorial, los proyectos con frecuencia se estancan. Hay una frase en que hemos destilado los aprendizajes en estos casos: "los proyectos piloto nos han servido para aprender a hacer proyectos piloto de forma cada vez más eficiente, pero no hemos aprendido cómo dar el paso al nivel territorial".

Por ello, el principio con el que se propone desarrollar proyectos piloto en el método EKIN es el de hacer proyectos piloto para desarrollar métodos de trabajo de nivel territorial, y no para aprender a mejorar la eficiencia de sucesivos proyectos piloto.

Ello requiere tener presente, durante el desarrollo del proyecto piloto, la siguiente pregunta: ¿Qué se requeriría para hacer esta parte del proceso viable en el marco de una política de nivel territorial?

En el caso de la política de la DFG sobre el sentido del trabajo, el planteamiento de esta pregunta llevó a la reflexión de que de poco serviría tener una buena metodología de acompañamiento a la empresa si después no había personas preparadas para acompañar a las empresas en ese camino. Por ello se definió, en paralelo a los proyectos piloto, un proceso de construcción de una gobernanza colaborativa que permitiera llevar esta política a las empresas en el futuro. Cada dos meses los representantes de las empresas que estaban desarrollando los proyectos piloto se reunieron con los representantes de la DFG, agencias de desarrollo comarcal, ASLE, Cámara de Gipuzkoa y Tknika que diseñaron una gobernanza territorial para este programa. El proceso de cogeneración de conocimiento entre estos dos grupos evitó que los proyectos piloto generaran conocimiento exclusivamente orientado a que la universidad siguiera trabajando con las empresas una por una. La cogeneración fue un proceso colaborativo en que se generaron capacidades y metodología para trabajar con aproximadamente 40 empresas simultáneamente. Se construyó un sistema capilar por el que las empresas de Gipuzkoa, a través de la agencia de desarrollo de su comarca, o las asociaciones con las que trabajan, pueden hoy en día llegar a esta herramienta y contar con el acompañamiento de estos agentes intermedios.

Lo que se quiere trasladar con este ejemplo no es que en cada proceso hay que construir una gobernanza que aporte capilaridad, sino que en cada proceso se deben buscar los mecanismos adecuados para que las personas que están trabajando en los proyectos piloto puedan imaginar un futuro estadio de desarrollo del proceso a nivel territorial, y abordar la construcción de las condiciones requeridas para que el proceso pueda transitar a dicho estadio y desarrollarse en el mismo.

4.3. Mapeo de actores del gobierno y del territorio

En el caso del sentido del trabajo, esta fase de mapeo de actores territoriales se inició en paralelo a los proyectos piloto. Al presentar el método EKIN hemos señalado que en esta fase es importante implicar a todos los dueños del problema en su solución y que el proceso de cogeneración posterior requiere contar con tres tipos distintos de conocimiento. Por ello, el mapeo de los actores estuvo guiado por dos preguntas: ¿quiénes son dueños del problema?; ¿quién tiene el conocimiento y la competencia para construir las soluciones?

El primer actor territorial que se tomó en cuenta en este proceso fueron las empresas y las personas que las conforman, pues en el proceso de deliberación había quedado claro que son ellas las que están experimentando directamente la carencia de sentido del trabajo.

Sin embargo, esta no fue una fase liderada por las empresas. El proceso tenía como objetivo ayudar a las empresas a través de políticas de promoción económica. Desde esa perspectiva, la DFG era un actor central. Sin embargo, la DFG no era un actor único. Dentro de la DFG se estableció el rol de las tres direcciones del Departamento de Promoción Económica en el proceso, con el liderazgo de la Dirección de Promoción Económica. Además, en el contexto del Think Tank, se fortaleció la colaboración de estas direcciones con la Dirección de Estrategia.

Una vez establecido que las empresas y sus personas eran las principales receptoras de las políticas y que la DFG era un actor principal, emergió la pregunta: ¿cómo va a interactuar la DFG con las empresas y las personas que trabajan en ellas? La respuesta era que la DFG no contaba con personas que pudieran interactuar directamente con dichas empresas y personas. Es decir, la DFG sola no podía ayudar a las empresas y las personas a solucionar el problema. Se puso, así, encima de la mesa el papel de los actores territoriales que se denominaron agentes intermedios. Estos agentes habían sido, en experiencias anteriores, las agencias de desarrollo comarcal, pero se invitó también a las asociaciones empresariales, la Cámara de Gipuzkoa y Tknika a participar en el proceso. El compromiso adquirido por la mayoría de estos agentes intermedios aportó viabilidad a la nueva política que se quería desarrollar de forma colaborativa. La característica de estos agentes intermedios es que pueden mantener abierto un diálogo simultáneamente con una serie de empresas (las de su comarca, sus asociadas etc.) y la DFG, por eso decimos que, a través de ellas, la DFG dialogó con las empresas.

Los actores citados hasta el momento tenían conocimiento experiencial, pero hacía falta también conocimiento experto en el ámbito del sentido del trabajo. Así se invitó al proceso a Mondragon Unibertsitatea y, concretamente, a Unai Elorza.

Finalmente, el otro actor territorial que se incluyó en el mapa, pero que había sido parte del proceso dese el principio, fue Orkestra, de la mano de dos personas investigadoras en la acción, Mikel Gaztañaga y Miren Larrea. Su rol fue el de facilitar el proceso.

Hemos señalado que el objetivo del mapa no es exclusivamente representar sobre el papel quiénes son los actores, sino que, entendido como proceso, el mapeo busca aglutinar en la práctica actores suficientes para garantizar la viabilidad del proceso. Los actores citados en los párrafos anteriores no son todos los dueños del problema, sin embargo, se consideró que sí eran suficientemente diversos para que el proceso tuviera legitimidad, y suficientemente comprometidos para que tuviera viabilidad. Por eso decimos que fue un mapa de actores accionable.

Lo realizado se ha resumido en la Tabla 3.

Tabla 3. Pasos del mapeo de actores del gobierno y del territorio

PASOS	DESCRIPCIÓN
1	Renovar el compromiso de la DFG y las direcciones implicadas para la nueva fase

2	Completar el listado de actores territoriales e invitarlos al proceso
3	Encontrar a la persona experta adecuada e invitarla al proceso
4	Fortalecer el rol y el compromiso de las personas facilitadoras

Fuente: elaboración propia.

El resultado de esta fase de mapeo fue completar el listado de actores internos al gobierno y territoriales que podían dar viabilidad al proceso, e iniciar con ellos un diálogo en torno al sentido del trabajo.

4.4. Relaciones y acuerdos inter e intraorganizacionales

Reunir para una sesión de trabajo a los actores territoriales representados en el mapa anterior no es difícil. Sin embargo, un proceso de cogeneración de una metodología y su posterior institucionalización como una nueva forma colaborativa de hacer políticas públicas requieren un compromiso mucho mayor.

La invitación que se hizo a los agentes intermedios a participar en el proceso de cogeneración requirió comprometerse a:

a) Que dos personas de cada organización asistieran mensualmente a talleres presenciales de tres horas. En dichos talleres cogenerarían una metodología de intervención en las empresas y concretarían la gobernanza colaborativa sobre la que se iba a sostener la intervención con las empresas.

b) Empezar a trabajar con las empresas durante ese proceso, y, por lo tanto, hacerlo sin contar con una metodología acabada. Esto permitiría integrar el conocimiento y la experiencia de las empresas en la nueva metodología.

Este nivel de implicación no puede ser individual, o personal, de cada persona que asiste a las reuniones. La que se debe comprometer es cada organización. Por ello, debe existir con anterioridad un diálogo interorganizacional en el que se sienten unas bases sobre cómo se va a trabajar.

En el caso del sentido del trabajo existía el antecedente del acuerdo institucional firmado entre la DFG y las agencias de desarrollo comarcal en el 2017 y renovado en el 2021, en el que se sentaban las bases de una relación de mutuo reconocimiento. En este acuerdo se abordaban también algunos principios básicos para definir las fuentes de financiación de la colaboración. Sin embargo, en el caso de los otros agentes intermedios no existía marco formal para sustentar este esfuerzo. Esto se suplió con diálogos de responsables de la DFG con las direcciones de cada una de estas organizaciones. Las relaciones de confianza que se generaron en estos diálogos fueron las que sustentaron la participación de estos agentes intermedios en el proceso.

Sin embargo, es también importante resaltar que estas relaciones de confianza informales pueden no ser suficiente cuando los procesos ganan peso, y, sobre todo, requieren recursos importantes. Para la institucionalización de estas políticas es importante que la gobernanza

colaborativa se sustente en relaciones interorganizacionales que evolucionen con el proceso hacia una mayor formalización. En el caso del sentido del trabajo hemos mencionado que algunos de los agentes intermedios (las agencias de desarrollo comarcal) contaban con dichos acuerdos institucionales, mientras que otros como ASLE, Cámara de Gipuzkoa y Tknika no. Esto generó fragilidad en algunas partes del proceso y se ha asumido por parte de la DFG el objetivo de trabajar esta dimensión de la gobernanza para crear condiciones más favorables para el futuro.

Los pasos que se dieron se han resumido en la Tabla 4:

Tabla 4. Pasos para el diseño de relaciones y acuerdos inter e intraorganizacionales

PASOS	DESCRIPCIÓN
1	Abrir el diálogo entre las distintas direcciones de la DFG y del resto de organizaciones del territorio
2	Nombrar a las personas participantes de cada organización
3	Acordar las funciones de cada persona participante
4	Acordar vías para consolidar futuras relaciones interorganizacionales

Fuente: elaboración propia.

El resultado de esta etapa fue que todas las organizaciones que en la fase de mapeo habían decidido participar acordaron las condiciones para colaborar.

4.5. Diseño de espacios y roles

Los acuerdos institucionales recogen, normalmente, criterios generales y principios básicos para la colaboración, y se cierran a nivel de direcciones. Sin embargo, hemos señalado que es importante que las personas que vayan a participar, que frecuentemente son distintas a las que negociaron los acuerdos iniciales, re(definan) los espacios de diálogo que se van a articular y qué rol van a jugar.

4.5.1. Los espacios

Hemos presentado ya los dos espacios que fueron más relevantes en el desarrollo del proceso del sentido del trabajo: el grupo promotor y los talleres de cogeneración con los actores territoriales. Se han aportado también algunos ejemplos vinculados al sentido del trabajo. Sin embargo, hemos querido presentar aquí, de forma ordenada, su proceso de diseño y la evolución del mismo, aunque algunos contenidos hayan aparecido con anterioridad.

El *grupo promotor* para el sentido del trabajo se diseñó en el equipo de dirección del Think Tank, para que facilitara el grupo de deliberación. Fue desde este equipo de dirección desde donde se invitó al Departamento de Promoción Económica y al equipo de investigación-acción a conformar el grupo. Éste estuvo liderado en la primera etapa por el Diputado de Promoción Económica y uno de sus directores, y ese director siguió liderándolo durante las siguientes

etapas. Dependiendo de las etapas se sumaron, además, una persona de perfil técnico del departamento y una o dos personas investigadoras en la acción. La implicación directa de los políticos agilizó los procesos de decisión y las transiciones de la reflexión a la acción y de la acción a la reflexión.

En cuanto al *espacio de cogeneración con los actores territoriales*, éste se diseñó en el grupo promotor siguiendo las líneas generales planteadas por el equipo de dirección del Think Tank, y fue también el grupo promotor quien fue rediseñándolo según las necesidades de cada etapa. En la primera fase de deliberación del Think Tank, en el que el objetivo fue explorar cómo sería el futuro del trabajo, el espacio de diálogo se diseñó como un grupo de deliberación (con el objetivo de realizar reflexiones que después ayudaran a la diputación a decidir) y lo conformaron representantes de empresas, asociaciones, consultores, universidades etc. Se reunieron una vez al mes durante ocho meses, en reuniones de dos horas.

Una vez tomada la decisión de enfocarse en el sentido del trabajo, el espacio de diálogo se transformó, para definirse como un lugar de encuentro entre las seis empresas que desarrollaron los proyectos piloto y representantes de los agentes intermedios que diseñaban la gobernanza (no participaron todas las agencias de desarrollo comarcal, sino cuatro representantes de las mismas). El diseño respondió a los criterios de la investigación-acción (las organizaciones participantes se habían comprometido a reflexionar, pero también a actuar), y el grupo se reunió mensualmente durante un año en sesiones de dos horas, aunque las empresas que desarrollaban los proyectos piloto participaban cada dos meses.

En la tercera etapa, en la que las personas que trabajaban directamente con las empresas cogeneraron la metodología y sus herramientas, el diseño se hizo en el grupo promotor y respondió también a los criterios de la investigación-acción. Participaron todos los agentes intermedios, es decir, ya no era por representación, sino que participaron todas las agencias junto con el resto de agentes intermedios. Se reunieron mensualmente durante dos años en talleres de tres horas.

La Tabla 5 presenta un resumen de los pasos que se dieron en esta etapa:

Tabla 5. Pasos para el diseño de espacios

PASOS	DESCRIPCIÓN
1	Diseñar y poner en marcha el grupo promotor
2	Diseñar y poner en marcha el espacio para la cogeneración
3	En la medida en que lo requirió el proceso, adaptar los objetivos de los espacios y la configuración de participantes

Fuente: elaboración propia.

4.5.2. Los roles

Al presentar el mapa de actores hemos avanzado lo que cada uno aportaba. En esta sección complementamos el mapa describiendo sus roles con mayor detalle:

a) El rol de dueño directo del problema: las empresas

El proceso no tiene sentido si el dueño directo del problema, en este caso las empresas, no se asume como tal y no está dispuesto a involucrarse en la construcción colaborativa de la solución. En este caso, es importante destacar que en la deliberación del Think Tank en que se formuló el problema había unas pocas empresas, pero sobre todo había asociaciones, consultores, universidades etc. Es decir, la definición del problema se realizó por parte de dueños indirectos del problema.

Por ello fue muy importante el rol jugado por las seis empresas que hicieron los proyectos piloto. Al aceptar participar en el proceso, y después al valorarlo, validaron la definición del problema como relevante. Además, ayudaron a construir las bases de la metodología de trabajo desde su experiencia, es decir, no exclusivamente desde la teoría, sino, sobre todo, desde la acción.

Con posterioridad, se incorporaron al proceso otras empresas (en torno a 77 en dos años) con un rol menos experimental que las que realizaron los pilotos, pero haciendo una aportación relevante a la construcción de la metodología. Asumieron un riesgo al prestarse a trabajar con herramientas que estaban todavía en proceso de cogeneración, y a la vez que diagnosticaron sus problemas en relación con el sentido del trabajo, tomaron conciencia de su origen y perfilaron acciones, también contribuyeron al proceso de cogeneración de la metodología a través de los agentes intermedios.

Con la institucionalización de la política, y la consolidación de la metodología, el carácter experimental de la aportación de las empresas disminuyó, y las que participan ahora trabajan con una metodología contrastada.

El rol de las empresas, por lo tanto, fue la de mejorar su situación a través de la nueva metodología, y compartir los aprendizajes para bien de las empresas que utilizarán la misma en el futuro.

b) El rol de los dueños indirectos del problema

Hemos señalado ya que hay una serie de actores territoriales que, al asumir como misión ayudar a las empresas en la resolución de los problemas, se convierten en dueños indirectos del problema. A continuación, compartimos los roles de la DFG, los agentes intermedios, los proveedores de conocimiento experto, y las personas facilitadoras.

La Diputación Foral de Gipuzkoa

El gobierno foral ha jugado múltiples roles en este proceso. Uno de los más claramente requeridos por el resto de los participantes ha sido el rol de convocar y liderar el proceso. De cierta manera, la DFG ha alojado el proceso en sus estructuras y procedimientos, fue la que inicialmente convocó al resto de los actores y ha liderado la transición de la reflexión a la experimentación y de ésta a la institucionalización de nuevos programas y nuevas gobernanzas. Así ha provisto los espacios para que los actores territoriales con conocimiento experiencial pudieran interactuar con las personas expertas y las facilitadoras. Para hacer posible todo ello, ha asumido también una parte muy importante de la financiación, aunque

algunos de los otros actores territoriales han aportado también recursos al proceso, sobre todo en términos de tiempo y conocimiento de las personas participantes.

Los agentes intermedios

El agente intermedio que más protagonismo ha tenido en este proceso han sido las agencias de desarrollo comarcal, que se conciben como herramientas de los ayuntamientos. Su colaboración con la DFG responde al concepto de gobernanza multinivel, en que colaboran varios niveles de gobierno. Se trata, por tanto, de un eje central de colaboración pública. Junto con las agencias han trabajado asociaciones de empresas, cámara de comercio, centros de formación profesional, concretamente, ASLE, la Cámara de Gipuzkoa y Tknika.

Estos agentes ocupan una posición intermedia entre la DFG y las empresas, de forma que se pueda generar un proceso de diálogo que de otra manera no sería viable. Es decir, han aportado capilaridad al conjunto.

Sin embargo, estas organizaciones no son sólo agentes intermedios que han conectado a las empresas y la DFG para abordar el sentido del trabajo. Los agentes intermedios tienen sus propias misiones y estrategias, y han integrado el sentido del trabajo en éstas. En cuanto a la especificación de sus roles, su papel principal ha sido el de acompañar a las empresas en la fase denominada como *iniciación*, que se presenta con más detalle en la Figura 5.

Proveedores de conocimiento experto

Durante la deliberación inicial del Think Tank, orientada a entender cómo distintos factores podían influir en el trabajo del futuro, se trabajó de la mano de un número considerable de personas expertas de forma puntual. Sin embargo, una vez tomada la decisión de definir una política sobre el sentido del trabajo, se decidió contar con una persona experta en este tema que se pudiera integrar en el proceso a largo plazo. Así, el rol inicial de Unai Elorza (Mondragon Unibertsitatea) como investigador experto fue, a través de los seis proyectos piloto, proponer las bases de una nueva metodología para que las empresas pudieran mejorar el sentido del trabajo.

En una segunda etapa, asumió nuevos roles: (a) cogenerar, junto con los 26 representantes de las 13 organizaciones que participaron como agentes intermedios, una metodología para trabajar con las empresas y (b) acompañar a esas 26 personas en el proceso de desarrollo de capacidades para trabajar con esa metodología. Un tercer rol complementario fue el de proveedor de servicios, ya que Mondragon Unibertsitatea había desarrollado una herramienta de análisis que se puso a disposición de los agentes intermedios para la realización de diagnósticos sobre el sentido del trabajo.

Personas facilitadoras

Se ha señalado ya que el rol de la facilitación puede estar muy distribuido, y que muchos de los actores territoriales cuyos roles se han descrito en los párrafos anteriores facilitaron el proceso.

Sin embargo, hubo un equipo, el de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, que se integró al proceso de forma exclusiva y explícita para jugar este rol, que fue adaptándose a las distintas etapas. En la etapa inicial de deliberación en el Think Tank, el primero de los roles fue organizar, junto con los responsables de la DFG, las sesiones de deliberación sobre el futuro del trabajo.

El segundo rol fue la sistematización del proceso, que se hizo a través de dos herramientas de trabajo. La primera fueron actas literales de las sesiones, para que cualquier persona participante, en cualquier momento, pudiera volver a lo que se había dicho en sesiones anteriores. La segunda fueron los documentos de trabajo, que extraían los principales aprendizajes y facilitaban la transición de la reflexión a la acción. En estos documentos se iba construyendo la voz colectiva de las personas participantes. Todos estos documentos se publicaron y están accesibles en la página web de la DFG[12].

En la fase de experimentación con las seis empresas, el equipo de facilitación trabajó en generar las condiciones para que los agentes intermedios participantes en la deliberación del Think Tank reflexionaran, decidieran y actuaran en el proceso de construcción de una nueva gobernanza que hiciera llegar la nueva metodología a las empresas.

Finalmente, en la fase en la que los 26 agentes intermedios trabajaron junto con la persona experta en la cogeneración de la metodología, el principal rol del equipo de facilitación fue generar las condiciones para que tanto la persona experta como los agentes intermedios reflexionaran, decidieran y pasaran a la acción en dicho proceso de cogeneración.

Los roles que se desarrollaron y acordaron en esta etapa fueron, por lo tanto, los que se resumen en la Tabla 6.

Tabla 6. Roles que se desarrollaron y acordaron

	ROLES QUE SE DESARROLLARON Y ACORDARON
1	Roles de las empresas
2	Roles de la DFG
3	Roles de los agentes intermedios
4	Roles de los proveedores de conocimiento experto
5	Roles de las personas investigadoras facilitadoras

Fuente: elaboración propia.

El resultado de esta fase fue que todas las personas pudieran jugar el rol que habían acordado en el proceso. El tener claro el rol que cada participante debe jugar es una condición necesaria para que el proceso pueda avanzar.

4.6. Talleres de cogeneración en la acción

En el marco de EKIN, el paso denominado cogeneración en la acción se refiere a la cogeneración de conocimiento y nuevas formas de trabajo por parte de los actores territoriales no como un paso previo a la acción, sino en la acción.

[12] https://www.etorkizunaeraikiz.eus/es/think-tank-trabajo-futuro

En el caso del sentido del trabajo la cogeneración se ha realizado sobre todo a través de talleres, y aunque han tenido sus particularidades en distintas fases del proceso, es posible definir cómo se desarrolla "un taller estándar". Ese es el ejercicio que se han pasmado en la Tabla 7.

Tabla 7. Pasos en la organización de un taller de cogeneración

Pasos	Descripción
Debriefing del taller anterior y diseño de la siguiente	Tras finalizar un taller, y para empezar a preparar el siguiente, el grupo promotor realizaba una reunión en la que se respondía a las siguientes preguntas: ¿Qué ha sucedido? ¿Cómo me he sentido? ¿Cómo creo que se han sentido los demás? ¿Qué mejoraríamos para el próximo taller? Esta reflexión se complementaba con la evaluación de la sesión que de forma anónima respondían las personas participantes. Tras esa reflexión se revisaba el plan inicial realizado para el conjunto de talleres al inicio del proceso y se sentaban las bases del siguiente taller.
Sistematización del taller anterior	En la primera y segunda etapa, enmarcadas en el Think Tank, la investigadora en la acción facilitadora elaboraba un documento de trabajo que sintetizaba los aprendizajes del taller. El documento se contrastaba con las personas participantes y se publicaba en la web de la DFG. En la tercera etapa, la sistematización la realizaba la persona experta, ya que era parte del proceso de construcción de la nueva metodología. Se creó una carpeta compartida en que todas las personas participantes tenían accesibles todas las herramientas que se iban cogenerando, además de material adicional complementario.
Preparación del nuevo taller	Una vez realizado el debriefing y sistematizados los aprendizajes, la investigadora facilitadora preparaba la propuesta del próximo taller, que se contrastaba en el grupo promotor. En la tercera fase la persona experta participaba también en estas reuniones. De este diálogo salía el diseño del siguiente taller.
Realización del taller	Los talleres tenían normalmente en una sección inicial de seguimiento del proceso, en el que frecuentemente se partía de lo que las personas participantes habían señalado en sus evaluaciones. Se seguía con una presentación que aportaba conocimiento experto sobre el tema a tratar en cada momento. Se terminaba con una dinámica de grupo en la que, desde su conocimiento experiencial, las personas participantes reflexionaban sobre el material aportado por la persona experta y hacían sus propias contribuciones para decidir qué se integraba en el proceso de decisión o en la metodología.
Inicio del nuevo ciclo	Tras la finalización del taller se hacía el debriefing.

Fuente: elaboración propia.

El principal resultado de los talleres de cogeneración en la acción fue la adaptación paulatina de la metodología resultante de los proyectos piloto hasta adecuarla a las necesidades de las empresas y los agentes intermedios. Es decir, la metodología pasó de ser experimental a ser una forma consolidada de desarrollar políticas públicas.

4.7. Seguimiento y evaluación

En el apartado en que se ha presentado el método EKIN se han distinguido dos formas en que se ha evaluado el proceso. Una es la evaluación externa, necesaria en las políticas públicas desde la perspectiva del rendimiento de cuentas. Este tipo de evaluación se ha realizado por parte de la DFG con agentes externos al proceso, y no se ha integrado como parte del método EKIN.

Sin embargo, el método EKIN sí integra la evaluación continuada del proceso como forma de aprendizaje y mejora. En el proceso sobre el sentido del trabajo el término evaluación se utilizó para referirse al proceso mediante el cual, además de los diálogos mantenidos durante los talleres, cada participante ha respondía de forma anónima a un cuestionario al final de cada sesión.

En estos cuestionarios se cubrieron los elementos de un ejercicio típico de debriefing (véase Tabla 7): qué había sido lo que más les había gustado de la sesión y qué lo que menos, cómo se habían sentido, cómo creían que se habían sentido los demás y qué mejorarían para el siguiente taller. Estas preguntas se han complementaron algunas veces con otras más específicas sobre el objetivo de la sesión y el grado de cumplimiento de dichos objetivos.

Estos ejercicios fueron muy importantes para que las personas facilitadoras pudieran tomarle el pulso al proceso. Por su carácter anónimo, facilitaron que las personas participantes expresaran preocupaciones, quejas, diferencias que eran difíciles de explicitar ante el grupo durante los talleres. Esta manera de explicitar los conflictos sirvió para hacer una gestión constructiva de los mismos a lo largo del proceso.

Por ello, la evaluación continua ha sirvió, además de para aprender, para gestionar los conflictos y cuidar al grupo a nivel emocional.

La evaluación se ha representado en la Figura 4 detrás de la fase de los talleres de cogeneración en la acción, pero, en realidad, no se produjo tras esa fase entendida como un bloque, sino tras cada uno de los talleres de esa fase. Eso es lo que se ha recogido en la Tabla 8.

Tabla 8. Evaluación continuada

PASOS	DESCRIPCIÓN
De forma continua	Tras cada sesión / taller se realiza evaluación mediante cuestionario para mejorar los siguientes pasos y el proceso

Fuente: elaboración propia.

Siendo esta etapa continua, su principal resultado fue que, paso a paso, los actores facilitadores del proceso pudieron cuidar del mismo, gestionando las tensiones que emergieron.

4.8. Sistematización

Hemos señalado que la sistematización consiste en recoger de forma ordenada los aprendizajes de un proceso para que puedan servir de herramienta de mejora en otros

procesos. Existen distintas formas de sistematizar, en este apartado aportamos tres ejemplos de sistematización correspondientes al proceso sobre el sentido del trabajo:

a) La sistematización desde la perspectiva de los dueños del problema (empresas, personas trabajadoras, DFG, agentes intermedios):

El objetivo final del proceso sobre el sentido del trabajo es que las personas que trabajan en las empresas desarrollen el sentido de su trabajo. Para ello se estableció como objetivo intermedio la puesta en marcha de una nueva política pública que pusiera en manos de todas las empresas del territorio que así lo quisieran una nueva metodología.

La principal sistematización del proceso es, consecuentemente, la propia metodología y sus herramientas. El investigador-experto creó una carpeta compartida, en que se han ido recogiendo todos los componentes de la metodología y las herramientas creadas. Todas las personas que hayan participado en el proceso de cogeneración de la metodología y las herramientas (dueños directos o indirectos del problema) tienen acceso a estos contenidos.

De forma complementaria, también se ha sistematizado la gobernanza colaborativa creada para el desarrollo de esta política pública (véase Figura 6 en la sección 5.2).

b) La sistematización desde la perspectiva del investigador-experto

Cuando las personas expertas participan en un proceso de largo plazo como el presentado, no sólo contribuyen con conocimiento ya existente, sino que aprenden. Un producto habitual para trasladar la sistematización de estos aprendizajes son los artículos y libros académicos.

Los y las autoras de los dos libros que se mencionan a continuación son de Mondragon Unibertsitatea y en estos trabajos sistematizan parte de los aprendizajes realizados en el proceso sobre el sentido del trabajo:

- "El sentido del trabajo – Libro blanco", accesible en https://www.etorkizunaeraikiz.eus/es/think-tank-trabajo-futuro
- "La organización, las personas y el rendimiento: una propuesta para la reflexión y el debate" en proceso de publicación por Mondragon Eskola Politeknikoa, basado en varios procesos de investigación, entre los que se encuentra el proceso descrito en este cuaderno

c) La sistematización desde la perspectiva de las personas facilitadoras

Las personas facilitadoras, incluyendo a las investigadoras facilitadoras, aprenden a facilitar haciendo. Consecuentemente, es importante que en cada proceso se haga un esfuerzo por explicitar el nuevo conocimiento generado. La autora de este cuaderno jugó, junto con otras personas investigadoras, un rol facilitador del proceso sobre el sentido del trabajo y este cuaderno es la sistematización del aprendizaje realizado.

A continuación, en la Tabla 9, hemos recogido cómo se ha sistematizado el conocimiento de cada tipo de agente:

Tabla 9. La sistematización según el tipo de agente

TIPO AGENTE	DESCRIPCIÓN
Dueños del problema	Sistematización de la metodología y la gobernanza para llegar a las empresas
Investigadores-expertos	Publicaciones en torno al sentido del trabajo
Investigadoras facilitadoras	Publicación del método EKIN

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, los resultados de la sistematización de este proceso están recogidos en los documentos que describen la metodología y todas sus herramientas, la descripción de la gobernanza construida y las distintas publicaciones realizadas por las personas investigadoras.

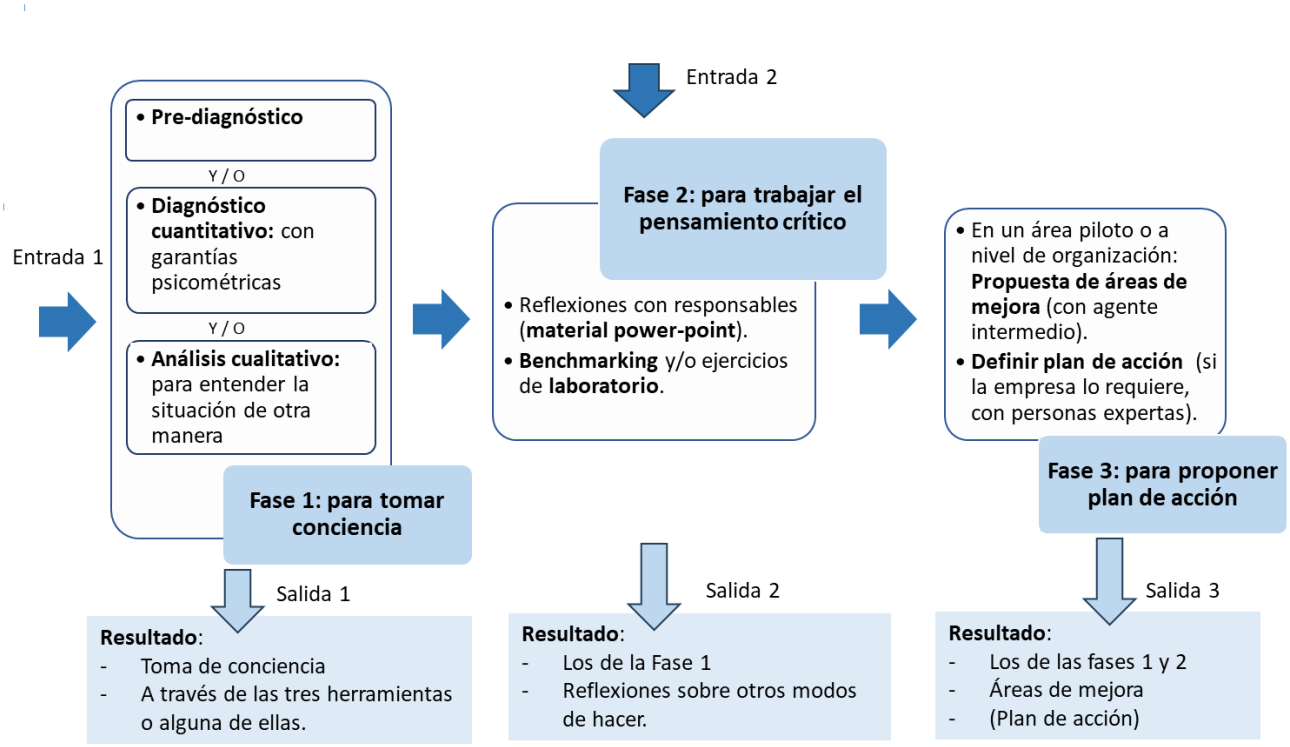
5. Los resultados del método EKIN: El sentido del trabajo

En el apartado anterior hemos compartido el proceso sobre el sentido del trabajo como un ejemplo de cómo se ha utilizado EKIN. Se ha mencionado repetidamente que los resultados del proceso son una metodología para el desarrollo del sentido del trabajo en las empresas y una gobernanza colaborativa que aporta capilaridad a las políticas públicas. Sin embargo, hilando más fino, es necesario aclarar que además de una metodología, cuyos principios filosóficos ya se han presentado en parte en la subsección 1.2, los actores territoriales participantes en el proceso han generado también un método, que plantea los pasos a dar. En este apartado se presentan con más detalle la metodología y el método resultantes de la utilización de EKIN para el sentido del trabajo.

5.1. La metodología y el método para el sentido del trabajo

La Figura 5 es una representación gráfica del método para el sentido del trabajo, pues plantea una serie de pasos, pero traslada también los principios filosóficos subyacentes (metodología) al recoger, por ejemplo, la centralidad del pensamiento crítico. Los agentes intermedios siguen este esquema cuando acompañan a las empresas en su proceso de iniciación. Para cada paso descrito en el gráfico se han cogenerado herramientas concretas de trabajo.

Figura 5. Método para mejorar el sentido del trabajo en las empresas



Fuente: Unai Elorza, extraído de la presentación de uno de los talleres sobre el sentido del trabajo.

La Figura 5 representa la fase de iniciación al sentido del trabajo, lo que significa que está pensada para aquellas empresas que quieren dar sus primeros pasos en este tema. La figura sintetiza los pasos que los agentes intermedios (agencias de desarrollo comarcal, Cámara de Gipuzkoa, ASLE y Tknika) siguen para acompañar a la empresa.

El proceso tiene tres fases a las que se puede acceder a través de dos puntos de entrada, lo que permite a los agentes intermedios adaptar el método al contexto de cada empresa. Siguiendo la misma lógica, el proceso tiene tres puntos de salida, de forma que la empresa puede decidir llevar a cabo una de las fases del proceso, dos o las tres. Cada salida conlleva un

tipo de resultado. Así, las empresas que deciden salir del proceso tras la primera o la segunda etapa obtienen también resultados.

Las tres fases principales del proceso son:

a) *Fase de concienciación*: los agentes intermedios acompañan a la empresa en la utilización de varias herramientas que permiten tomar conciencia de cuál es su situación en relación con el sentido del trabajo. Se llega al final de esta etapa con un diagnóstico de la situación.

b) *Fase de pensamiento crítico*: se trata de la fase que más valor aporta a la empresa, y, a la vez, más complejidad tiene para los agentes intermedios. Durante esta fase el objetivo es tomar conciencia de cuáles son los hábitos profundamente arraigados en la empresa que inciden en los resultados obtenidos en la fase de concienciación. Como consecuencia se va tomando conciencia de qué es lo que hay que cambiar. El resultado de esta fase son reflexiones sobre cuáles pueden ser otras formas alternativas de hacer las cosas que permitirían mejorar el sentido del trabajo.

c) *Fase de definición de áreas de mejora*: tras tomar conciencia sobre cuáles son los cambios requeridos, en esta fase se empiezan a perfilar posibles áreas de mejora. Tras definir dichas áreas, se puede empezar a perfilar posibles acciones concretas, pero se contempla también la posibilidad de que, por la naturaleza de los cambios requeridos, no se pueda llegar a esa concreción en esta fase. En este último caso se valora la posibilidad de colaborar con expertos en el área de mejora elegida.

El método sobre el sentido del trabajo lo componen las tres fases anteriores y todos los procedimientos y herramientas cogenerados para poder llevarlas a cabo.

5.2. Una gobernanza colaborativa para la promoción económica en Gipuzkoa

En esta sección se presenta un ejemplo de la gobernanza colaborativa que se ha construido para que la política pública desarrollada para ayudar a las empresas a mejorar el sentido del trabajo pudiera llega a éstas. Se presenta aquí porque ha sido otro de los resultados de la utilización del método EKIN.

La Figura 6 presenta un proceso cíclico de acompañamiento a una empresa desde las políticas públicas, y en la misma se reflejaron los acuerdos sobre los roles de los agentes intermedios y los proveedores de conocimiento experto. Los procesos y roles son elementos relevantes de una gobernanza colaborativa. Hay varias versiones de esta figura acordadas para el desarrollo de distintas políticas. En el caso del sentido del trabajo, se tomó como punto de partida la gobernanza que se había construido anteriormente para la política de Industria 4.0. Después la DFG y los agentes intermedios, con la facilitación de personas investigadoras en la acción, negociaron y acordaron la gobernanza representada en la Figura 6 para dar capilaridad a la nueva política sobre el sentido del trabajo. Ni los procesos ni los roles eran claros en el territorio antes de este acuerdo.

En la figura el proceso de iniciación se plantea como una actividad consciente de los agentes intermedios. La principal contribución que esta gobernanza hace a lo que ya se negoció para el proceso de Industria 4.0 es el concepto de *iniciación de alto valor añadido*. Con ello se quiso, sobre todo, poner el valor la fase de reflexión crítica, respondiendo a la dificultad que entraña y la necesidad de que los agentes intermedios desarrollaran nuevas capacidades para poder realizarla.

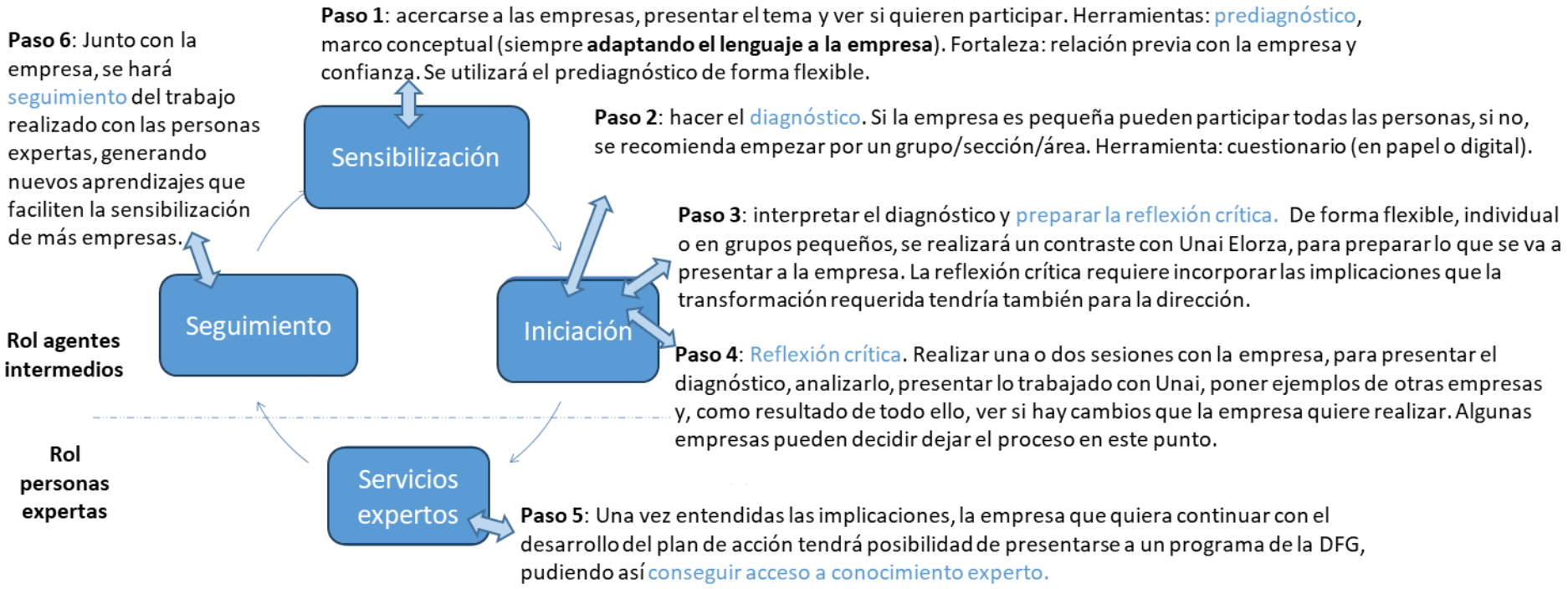
En la Figura 6 la fase de iniciación se sitúa detrás de una fase de sensibilización y antes del trabajo con personas expertas. Así, los agentes intermedios realizan lo que ya hemos descrito como el "rol de médico de familia": acompañar a la empresa en sus primeros pasos y, si el proceso así lo requiere, orientar a la empresa a la persona experta adecuada.

Otro elemento importante de esta gobernanza es el seguimiento que los agentes intermedios hacen del proceso. La relación de los agentes intermedios con la empresa es de largo plazo y abarca múltiples temas. Se ha dado mucha importancia a que esta relación se mantenga incluso cuando la empresa pasa a trabajar con las personas expertas, ya que cuando éstas terminen su trabajo, la empresa seguirá probablemente colaborando con el agente intermedio.

La construcción de esta gobernanza no fue fácil. La definición de roles no fue exclusivamente un proceso de aprendizaje, fue también un proceso de negociación. Acordar una gobernanza requirió el reconocimiento mutuo, y la aceptación de que todos los agentes participantes estaban legitimados a ser parte de la solución que se buscaba. Además de eso, hubo que acordar cómo se iban a conseguir los recursos que el proceso requería, tanto económicos como la dedicación de las personas. Finalmente, surgieron dificultades para acordar dónde acababa el rol de un agente y dónde empieza el de otro.

Sin embargo, cuando se consigue hacer frente a todas estas dificultades y se llega a acuerdos, se da un paso adelante en las relaciones entre actores territoriales, desarrollando capacidades colectivas. Es por ello que se puede decir que la Figura 6 representa una serie de capacidades colectivas desarrolladas por los actores del desarrollo territorial en Gipuzkoa.

Figura 6. Iniciación de alto valor añadido



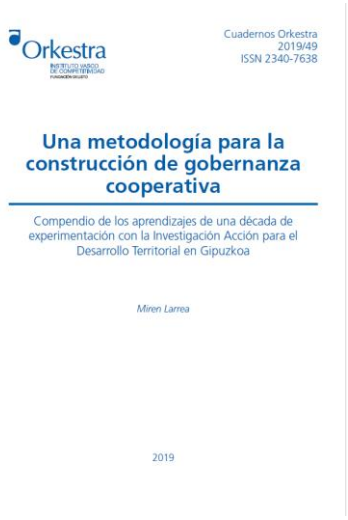
Fuente: adaptación de la versión presentada en los talleres sobre el sentido del trabajo.

6. Cierre

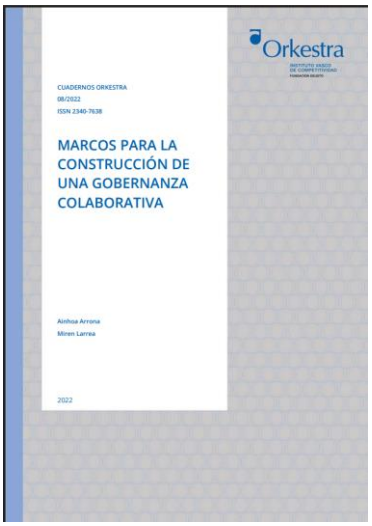
El método EKIN presentado en este cuaderno está basado en la experiencia. Ello significa que no es un método derivado de la teoría que se propone llevar a la práctica. Es un método que ya se ha utilizado y que ya ha dado resultados en el ámbito de la digitalización, la innovación tecnológica, el sentido del trabajo, el intraemprendimiento, el relevo empresarial y la empleabilidad de personas en riesgo de exclusión. Ha contribuido, además, a generar una gobernanza colaborativa en el territorio que puede ser caldo de cultivo para nuevas políticas colaborativas.

Dichos resultados son el primer objetivo de las personas investigadoras en la acción, pero, tenemos también otro, que los aprendizajes sirvan para inspirar otros procesos. Por ello, cerramos este cuaderno con la esperanza de que sus contenidos serán de ayuda en nuevos procesos que se están iniciando o se iniciarán en el futuro.

Otros informes que podrían interesarte:



[Enlace]



[Enlace]

Bibliografia

Arrona, A. y Larrea, M. (2022). Marcos para la Construcción de una Gobernanza Colaborativa. Cuadernos Orkestra, 08/2022

Coghlan, D. y Gaya, P. (2014). Dissertation Writing. D. Coghlan eta M. Brydon-Miller (Ed.) The SAGE encyclopedia of action research. Sage.

Costamagna, P. y Larrea, M. (2017). Actores Facilitadores del Desarrollo Territorial. Una aproximación desde la construcción social. Serie Desarrollo Territorial. Publicaciones Deusto.

Etorkizuna Eraikiz Think Tank (2022). Lanaren zentzua. Etorkizuna Eraikiz Think Tank (Lanaren Etorkizuna). Proiektu esperimentalerako esparru kontzeptuala. Diputación Foral de Gipuzkoa.

Greenwood D. y Levin M. (2007). Introduction to Action Research – 2. Edición. Sage.

Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: A test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250.–279.

Karlsen J. y Larrea, M. (2015). Desarrollo Territorial e Investigación Acción. Innovación a través del diálogo. Publicaciones Deusto.

Larrea, M. (2019). Una Metodología para la Construcción de Gobernanza Cooperativa. Cuadernos Orkestra, 49/2019.

Larrea, M. (2024). Herri-Politiken Eraldaketa Errazteko Artea. Publicaciones Deusto.

Larrea, M.; Arrona, A.; Sánchez, E.; Begiristain, N. y Gaztañaga, M. (2023). Metodología y método para el desarrollo territorial. Aprendizajes para compatibilizar eficiencia y democratización a través de la investigación acción. Cuadernos Orkestra, 01/2023

Martela, F.; Gomez, M.; Unanue, W.; Araya, S.; Bravo, D. y Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. Journal of Vocational Behavior, 131.

Orkestra

INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

www.orkestra.deusto.es