



berritzelansarea

Enplegurako eta Gizarteratzeko Berrikuntza Sarea
Red de Entidades Innovadoras en Empleo e Inclusión



Lanbide
EUSKAL ENPLEGU ZERBITZU PUBLIKOA
SERVICIO PÚBLICO VASCO DE EMPLEO



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIA, LAN ETA
ENPLEGU SAILA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA,
TRABAJO Y EMPLEO

Berritzelan Sarea

Puesta en marcha de Comunidades de Innovación

I Encuentro
de la Red de Entidades Innovadoras
en Empleo e Inclusión
3 de diciembre de 2024

berritzelansarea

Índice

1.	Presentación	3
2.	Puesta en marcha de Comunidades de innovación	4
	Mesas de experiencias	
	Temática 1. Autoempleo y emprendimiento	5
	Temática 2. Formación	7
	Temática 3. Orientación	10
	Temática 4. Intermediación	12
	Temática 5. Digitalización	14
	Temática 6. Innovación en Otros servicios avanzados	16
	Temática 7. Inclusión	18

1. Presentación

En el marco de Berritzelan Sarea, plataforma de colaboración diseñada para fomentar la innovación, entendida como el impulso y el desarrollo de nuevas ideas, proyectos, iniciativas y formas de trabajo en torno al empleo y sus servicios, se ha desarrollado el I Encuentro de la Red de Entidades Innovadoras en Empleo e Inclusión el 3 de diciembre de 2024.

2. Puesta en marcha de Comunidades de Innovación

En 2024, se ha aprovechado el marco del I Encuentro para profundizar en las prácticas de innovación en las que están trabajando las entidades. Para ello, se han organizado mesas temáticas que han permitido extraer las propuestas de valor en cada materia. Concretamente se han analizado 7 TEMÁTICAS (*Autoempleo y emprendimiento, Formación, Orientación, Intermediación, Digitalización, Innovación en Otros servicios avanzados, Inclusión*).

En cada mesa se han identificado los **INGREDIENTES** que aportan este valor añadido a las experiencias, desde una mirada de conjunto:

- ¿Qué **ESTRATEGIAS/RASGOS DE INNOVACIÓN** caracterizan las experiencias?
- ¿Qué papel juegan las **TECNOLOGÍA/ HERRAMIENTAS utilizadas?** (central complementario...)
- Importancia de la **COLABORACIÓN** (público-privada; sinergias con otras entidades, empresas, colectivos/personas...)
- **TRANSFERIBILIDAD** ¿es posible que la experiencia se desarrolle en otros contextos -territorios, colectivos, temáticas...? ¿precisaría conexiones?
- **SOSTENIBILIDAD/ESCALABILIDAD** ¿la experiencia se mantiene? ¿en qué ciclo de vida se encuentra? ¿es sostenible?
- **IMPACTO e INNOVACIÓN SOCIAL** (cambios que introduce, generación de valor social)

A continuación se recogen, de forma resumida, las conclusiones de estas mesas.



Temática 1

Autoempleo y Emprendimiento

Estrategias y rasgos de innovación

Las experiencias relacionadas con el autoempleo y emprendimiento se centran en generar nuevas vocaciones empresariales y en idear la figura del empresario o empresaria, promoviendo tanto la creación como la consolidación de proyectos. Estas iniciativas no solo acompañan a los emprendedores en la fase de ideación, sino también durante las etapas de prueba y consolidación de sus negocios, lo que resulta clave para garantizar su éxito. Se enfoca en acelerar proyectos con alto potencial, permitiendo que den el salto hacia mercados más amplios y competitivos. Además, fomentan el talento local, generando y reteniendo empleo en el territorio, y visibilizando casos de éxito para inspirar nuevas iniciativas. El trabajo en red es esencial para conectar personas, ideas y proyectos, generando inquietudes y colaboraciones entre estructuras con objetivos comunes.

Tecnologías y herramientas

La digitalización desempeña un papel central en el emprendimiento, integrándose como un componente clave en los programas de aceleración y formación. Estas herramientas permiten optimizar procesos, fomentar la creatividad y proporcionar a las y los emprendedores habilidades tecnológicas esenciales para el desarrollo y la sostenibilidad de sus proyectos. La tecnología no solo facilita la gestión empresarial, sino que también potencia la capacidad de los emprendedores para adaptarse a un mercado cada vez más digitalizado.

Colaboración

La colaboración público-privada y la generación de redes con otras entidades y personas son fundamentales para el éxito de las iniciativas de emprendimiento. Es necesario conocer quién se dedica a qué, saber a dónde acudir y contar con espacios accesibles para la experimentación, lo que reduce costes y fomenta la innovación. Además, las experiencias en economía social y los enfoques de "igual a igual" entre emprendedores facilitan la confianza y el aprendizaje mutuo. Estas sinergias entre actores diversos permiten fortalecer proyectos en todas sus fases, desde la incubación hasta la consolidación.

Transferibilidad

Las experiencias de autoempleo y emprendimiento son altamente transferibles a otros contextos, siempre que existan las conexiones necesarias para facilitar su adaptación. Se trata de iniciativas replicables que pueden aplicarse en diferentes territorios, colectivos o temáticas, aprovechando las similitudes entre contextos. Las conexiones y redes son esenciales para garantizar el éxito de esta transferencia, permitiendo compartir conocimiento y recursos.

Sostenibilidad y escalabilidad

Estas iniciativas suelen tener un carácter estructural que les permite mantenerse a largo plazo. La sostenibilidad se basa en la capacidad de adaptarse y responder a las necesidades del entorno, consolidándose como un elemento esencial en el ecosistema emprendedor. Además, su escalabilidad depende de la capacidad para ampliar sus acciones a más territorios o sectores, asegurando el crecimiento sin perder su esencia.

Impacto e innovación social

El autoempleo y el emprendimiento generan un alto impacto social, aportando valor a las comunidades locales y posicionando a las y los emprendedores como figuras de referencia. Estas experiencias contribuyen al desarrollo económico de las zonas donde se implementan, reforzando su tejido social y económico, y convirtiendo a los centros de formación profesional y a otras instituciones locales en motores de cambio y progreso.



Temática 2

Formación

Estrategias y rasgos de innovación

mesa 1. Las experiencias formativas a las que aluden se refieren especialmente a oferta dirigida a perfiles vulnerables o menos pertrechados en el mercado de trabajo. Desde su perspectiva los aspectos innovadores transformadores inciden en los siguientes rasgos clave. Desde su experiencia, en términos innovadoras y de perfeccionamiento, la oferta para ser efectiva y exitosa debe concebirse de un modo integral y centrado en la persona.

- a) **INTEGRALIDAD** de la oferta Por integralidad se entiende el hecho de que los contenidos técnicos o formativos se quedan cojos, pobres para alcanzar los objetivos de empleabilidad (tanto para la persona como para la empresa). Los mismos deben ser completados con otras vertientes de apoyo complementarios o muletas para evitar esa cojera.
 - Competencias transversales que enriquezcan actitudes
 - Alfabetización básica (migrantes pero no sólo, aspecto que remite a la educación)
 - Integración cultural
 - Acompañamiento en proceso de inserción
 - ...
- b) Y por centrado en LA PERSONA, el hecho de que hay que particularizar la formación, construir itinerarios específicos adaptados a cada realidad concreta. Esto remite a la tensión entre programa (convocatoria) de ayudas versus formación adaptada a las necesidades de cada colectivo e incluso persona. Los programas convocatorias pautan homogeneidad y las necesidades formativas pautan lo contrario. Otra derivada de la adaptación formativa se expresa en términos de “menos formación certificada y más especialidad”

mesa 2. Las experiencias formativas se caracterizan por trabajar estrechamente con empresas para identificar sus necesidades específicas, diseñando proyectos de manera conjunta, en reuniones colaborativas que permiten adaptar los itinerarios formativos a las demandas reales. La innovación radica en la dedicación exclusiva al diseño de soluciones formativas personalizadas y en la implementación de proyectos piloto que generan cambios y transiciones en las y los participantes. Estas experiencias están centradas en las personas, favoreciendo un enfoque “tú a tú” que escucha las necesidades tanto de los empleados y empleadas como de las empresas.

Tecnologías y herramientas

mesa 1. La tecnología se ha tocado tangencialmente.

mesa 2. La tecnología juega un papel complementario en la formación, actuando como un facilitador del proceso de enseñanza y aprendizaje debido a que se prioriza la persona en el “centro”. Su uso permite contextualizar y adaptar los itinerarios formativos a las características y necesidades de las personas, especialmente en colectivos vulnerables. Las competencias digitales básicas son fundamentales, y herramientas como la realidad virtual facilitan experiencias inmersivas que motivan al alumnado y lo enfrentan a situaciones reales en un entorno seguro. Este enfoque de aprendizaje experimental, donde se motiva a las y los participantes a través de tecnologías interactivas, refuerza la conexión práctica con los contenidos. Sin embargo, se señala la necesidad de integrar mejor estas herramientas y asegurar su accesibilidad.

Colaboración

mesa 1. Estos planteamientos sólo son posibles desde la colaboración integradora de distintas sensibilidades y actores. Convocatoria público-privada (tanto a nivel CAE como local); Colaboración privada-privada entre formadores y empresas; y colaboración Pública-Pública, por cuanto a menudo las necesidades implican a empleo, servicios sociales y otros departamentos y conciliar sus lógicas colaborativas no es sencillo. Las derivadas visibles de la colaboración son diversas. Una de ellas es la de la Formación Dual también en la Formación para el Trabajo.

mesa 2. La colaboración, tanto público-privada como con entidades de distintos ámbitos, es esencial para el desarrollo de experiencias formativas. La sinergia con empresas, colectivos y otras organizaciones permite enriquecer los proyectos y sumar nuevos elementos innovadores. Este trabajo conjunto no solo justifica las acciones realizadas, sino que también abre la puerta a participar en foros y espacios de debate que aportan nuevas perspectivas a la formación. Además, estas alianzas permiten incluir componentes especializados y diversificar los enfoques, logrando un impacto más amplio y sostenible. Otro tema importante vinculado a la colaboración corresponde a la colaboración con otras entidades en dos vertientes:

- i) diseño de proyectos en red,
- ii) asumir diferentes itinerarios formativos.

Transferibilidad

mesa 1. La opinión general es que estos planteamientos innovadores son replicables conforme avanzamos hacia perfiles cualificados. Más adaptación particularizada a las necesidades, más espacialidad, y más colaboración... Las apuestas por la Formación Dual y los microcredenciales son versiones del mismo enfoque.

Finalmente ha habido una llamada a varias problemas:

- La importancia de contar con diagnósticos de necesidades que se adapten al entorno territorial y sus posibilidades de trabajo reales.
- La gestión de la edad (envejecimiento..).
- El escaso aprovechamiento sectorial de los recursos humanos femeninos en algunos sectores como reto (construcción, por ejemplo).
- El colectivo de personas que podrían pero no quieren trabajar (pasividad, acomodamiento...). Un tema polémico, por políticamente incorrecto (aprovechamiento del mismo por el discurso xenófobo, populista etc.), pero que, han insistido está ahí como enfermedad de una sociedad de ricos.

mesa 2. La formación es potencialmente transferible a otros contextos (territorios, colectivos y temáticas), siempre que se garantice la colaboración con empresas y la incorporación de nuevos contenidos adaptados. Proyectos piloto y escalables son clave para lograr esta transferencia, combinando la experiencia previa con un enfoque más disruptivo e innovador. Aunque existen dificultades relacionadas con la convocatoria y la falta de conocimiento técnico en algunos casos, las alianzas con empresas y la formación dentro de las organizaciones facilitan este proceso. La transferencia enriquece tanto a los proyectos como a los participantes, promoviendo una mejora continua.

Sostenibilidad y escalabilidad

mesa 2. La escalabilidad de estas experiencias dependen en gran medida del acompañamiento continuo a lo largo del proceso formativo y post formación. Es necesario superar las barreras de confianza que pueden surgir y abordar las dificultades de escalabilidad mediante modelos de cuidado y articulación adecuados. La formación debe evolucionar dentro de las propias entidades y adaptarse a las necesidades emergentes para garantizar su continuidad en el tiempo. Este enfoque requiere recursos, planificación a largo plazo y el desarrollo de nuevas herramientas para asegurar su relevancia en diferentes contextos.

Temática 3

Orientación

Estrategias y rasgos de innovación

La pre-orientación se plantea como una estrategia clave dentro de los rasgos de innovación en la orientación, con un enfoque específico hacia los centros formativos STEAM. Esta estrategia busca brindar apoyo tanto en niveles iniciales como avanzados, promoviendo un desarrollo integral en estas áreas.

Asimismo, otro rasgo de innovación destacable consiste en establecer un diálogo constante con las empresas para identificar sus necesidades reales, priorizando el desarrollo de competencias sobre las formaciones tradicionales. Destacan temáticas centrales en este diálogo vinculadas a las necesidades que tienen las empresas, las competencias que demandan, las formaciones que requieren, etc.

Otro rasgo innovador en la orientación corresponde a la digitalización de servicios y uso de tecnologías como la inteligencia artificial (IA) y herramientas como Chat GPT, que se considera fundamental para anticipar tendencias y entender hacia dónde se dirige el mundo laboral. En términos de empleo y mediación, se menciona que los currículums mal enfocados pueden ser corregidos mediante IA, que también puede ofrecer nuevas indicaciones y feedback personalizado.

Asimismo, se resalta la importancia de la conexión entre la empresa y la orientación profesional. En este contexto, se propone fomentar el voluntariado en las empresas como una estrategia clave, que no solo facilita el contacto con empresas, sino que también mejora la gestión y motivación de las personas implicadas. También se identifica la necesidad de analizar estos procesos desde nuevos puntos de vista, con un enfoque hacia la inclusión y las oportunidades. Finalmente, se sugiere que los mediadores desempeñan un rol crucial, particularmente en los entornos en los que viven.

Tecnologías y herramientas

Las tecnologías y herramientas utilizadas tienen un papel central en flexibilizar y optimizar los procesos. Se menciona la importancia de la flexibilidad del dato, que permite recopilar información mediante herramientas como RPA (automatización robótica de procesos) y analizarla para realizar ajustes necesarios.

Además, las tecnologías pueden mejorar la visibilidad de los candidatos, facilitando el matching entre usuarios y empleadores, y ayudando a digitalizar los currículums para adaptarlos mejor a las demandas del mercado laboral.

Por otro lado, se destaca la importancia de desarrollar formatos de herramientas aptas, con credenciales que sean útiles tanto para los usuarios como para los procesos de selección. Se sugiere la creación de bancos de innovación que integren planes personalizados, identificando competencias relevantes según edad y otros factores.

Es fundamental que estas herramientas sean intuitivas y fáciles de usar, y que ayuden a identificar y corregir puntos de carencia en los demandantes de empleo, mejorando los procesos de orientación y selección. Se enfatiza la necesidad de un uso adecuado del dato, promoviendo feedback continuo y desarrollando repositorios generalizados para centralizar la información de manera eficiente.

Colaboración

La colaboración público-privada es fundamental para generar sinergias que no solo impulsen la orientación, sino que también optimicen los procesos administrativos necesarios para su implementación. Este tipo de colaboración permite articular esfuerzos entre sectores, integrando recursos, conocimientos y experiencias que potencien el impacto de las estrategias de orientación, tanto en el ámbito educativo como laboral.

En este sentido, resulta clave promover espacios de colaboración más amplios y estructurados, donde las instituciones públicas y privadas trabajen de manera coordinada para identificar necesidades, diseñar soluciones y ejecutar acciones que respondan a las demandas reales de los usuarios. Estos espacios deben estar respaldados por una base sólida de apoyo administrativo que garantice la agilidad y eficacia en la implementación de estrategias conjuntas, asegurando que los programas de orientación sean accesibles, pertinentes y alineados con las tendencias del mercado laboral y educativo.

Además, la colaboración público-privada en orientación permite una mayor conexión con las empresas y organizaciones, facilitando la identificación de competencias clave, el desarrollo de perfiles profesionales demandados y la vinculación directa entre formación y empleo. Este enfoque no solo fortalece la calidad de la orientación, sino que también promueve una formación más efectiva y ajustada a las necesidades del entorno actual.

Temática 4

Intermediación

Estrategias y rasgos de innovación

Las experiencias de intermediación se centran en conectar / encajar de manera efectiva las necesidades de las empresas y los trabajadores, lo que resulta un proceso complejo pero crucial para facilitar el acceso al empleo y la adaptación al entorno laboral actual. Estas estrategias destacan por la incorporación de elementos novedosos, como la digitalización, que agilizan los procesos y optimizan las relaciones entre las partes implicadas.

Tecnologías y herramientas

Las tecnologías utilizadas en la intermediación pueden desempeñar un rol central o complementario, según el contexto. La digitalización es una pieza clave para mejorar la eficiencia y el alcance de estas iniciativas, aunque enfrenta barreras como la brecha tecnológica y el déficit de competencias digitales entre los candidatos. Si no se gestionan correctamente, las herramientas digitales pueden convertirse en obstáculos en lugar de soluciones. Por ello, es esencial garantizar la accesibilidad y usabilidad de estas tecnologías.

Colaboración

La colaboración, tanto público-privada como entre empresas, entidades y colectivos, es fundamental en la intermediación. Estas alianzas permiten un asesoramiento especializado, especialmente en procesos de reclutamiento de personal, y fomentan la sinergia entre diferentes actores. Además, el papel de las personas dentro de las organizaciones, junto con el trato personal, se considera un elemento crucial para garantizar el éxito de las iniciativas de intermediación.

Transferibilidad

La intermediación tiene un gran potencial de transferencia a otros territorios, colectivos y temáticas, siempre que se disponga de las conexiones y redes necesarias. Los contactos adecuados son imprescindibles, y la existencia de plataformas que centralicen y compartan información puede facilitar la adaptación de estas experiencias a nuevos contextos.

Sostenibilidad y escalabilidad

La sostenibilidad y escalabilidad de estas experiencias dependen de su ciclo de vida y de la capacidad para establecer espacios centralizados que unifiquen información y esfuerzos. Es crucial anticiparse a las tendencias futuras, garantizando la continuidad de los proyectos y su relevancia en un entorno laboral cambiante. La difusión de los conocimientos adquiridos y el fortalecimiento de las iniciativas existentes son elementos clave para su desarrollo a largo plazo. Para esto, indican la importancia de centralizar un "sitio" que unifique el acceso a esta información.

Impacto e innovación social

La intermediación genera un impacto social significativo al facilitar la integración de personas en el mercado laboral y ayudar a las empresas a cubrir sus necesidades. Estas experiencias promueven cambios positivos, generando valor social al conectar a los individuos con oportunidades laborales y fomentar la inclusión. Este alto impacto refuerza la importancia de la intermediación como motor de innovación social y desarrollo sostenible.

Temática 5

Digitalización

Estrategias y Rasgos de Innovación

La digitalización de los servicios sociolaborales ha demostrado ser un factor clave y una estrategia innovadora para incluir a colectivos vulnerables, como mujeres, personas con discapacidad y jóvenes en los servicios sociolaborales. El desarrollo de habilidades en este ámbito resulta esencial y se realiza en procesos de formación mediante planes de estudio, orientación, inserción laboral.

En ese sentido, la digitalización más que como una herramienta, actúa como un vehículo “tractor” para mejorar la prestación de servicios sociolaborales, diseñados para facilitar la accesibilidad y atraer a más personas hacia los recursos formativos. Sin embargo, un aspecto fundamental para la entidades es mantener un enfoque híbrido que combine modalidades virtuales y presenciales, asegurando un seguimiento personalizado de manera presencial que permita atender las necesidades individuales de cada participante.

Tecnologías y herramientas

Las principales tecnologías utilizadas por las entidades son: inteligencia artificial, el big data y el análisis de datos, ofreciendo permitiendo digitalizar sus servicios de manera optimizada y en función de los beneficiarios directos.

Colaboración

La colaboración entre actores clave como: universidades, clústers, empresas, asociaciones sectoriales y Administración Pública, es crucial para construir un ecosistema que fomente el acceso a herramientas digitales y promueva la innovación en cada entidad. Asimismo, la gestión eficiente de la información entre los actores involucrados es fundamental para evitar duplicidades y basar las intervenciones en datos fiables y útiles. En ese sentido, las entidades proponen la creación de un repositorio digital en donde puedan compartir voluntariamente con el colectivo 0 diferente información, estudios e investigaciones sobre sus ámbitos de intervención con la finalidad de promover la transferencia de conocimientos entre todos los miembros de Berritzalansarea.

Transferibilidad

Pese a los avances tecnológicos, las barreras culturales siguen limitando el uso efectivo de herramientas digitales y su transferibilidad a otros contextos, ya sea por desconocimiento o falta de habilidades digitales. Otra limitación que poseen corresponde a que la digitalización de los servicios sociolaborales representa altos costos en tiempo y recursos, debido a que la tecnología está en constante evolución y deben realizarse actualizaciones constantemente para optimizar las herramientas digitales. Para hacer frente a esto y promover la transferibilidad de sus iniciativas a otros contextos, proponen la implementación de estrategias basadas en la evaluación y mejora continua.

Temática 6
Innovación en
Otros Servicios Avanzados

Estrategias y rasgos de innovación

El punto de partida es el desequilibrio existente entre las demandas del mercado que realizan las empresas y los perfiles existentes de personas desempleadas. Todo ello, en el marco de una subocupación, es decir, de personas que trabajan pero que lo hacen con menos horas de las que se consideran necesarias para una jornada con laboral completa, y de un contexto de bajas tasas de desempleo cercanas al paro estructural.

En cuanto a los Servicios derivados del Mercado de Trabajo, la mesa ha expuesto la importancia de trabajar muy bien las competencias de las personas más que hacerlo desde el punto de vista de los perfiles y de los puestos específicos de trabajo demandados. También se ha hablado de la sobrecualificación que existe en el mercado laboral.

Tecnologías y herramientas

En cuanto a los Rasgos de innovación de las experiencias, se ha comentado la importancia de los “entornos vivos” en los casos de experimentación. Se expone como ejemplo los espacios de transición que se han creado en Donostia- San Sebastián dónde diferentes colectivos pueden experimentar en vivo el paso a proyectos productivos a través de un acompañamiento continuado y donde se están consiguiendo resultados muy positivos.

También se ha hablado de ejemplos de innovación tecnología aplicada a las personas como es el caso del desarrollo de un simulador para la distribución urbana. Se puede decir, por lo tanto que la innovación resulta un aspecto central en lo que se refiere a los Servicios Avanzados y Mercado de Trabajo.

Colaboración

Importancia de la colaboración en este tipo de foros / redes donde puedan participar y estén presentes los representantes de las empresas, las Administraciones Públicas y los sindicatos. Esta diversidad de actores facilita que se creen las bases para promover la innovación.

Transferibilidad

Es fundamental compartir casos de éxito, pero también es crucial reconocer la complejidad de realizar una transferencia directa de estos, ya que es necesario adaptarlos a contextos específicos. En este sentido, sería importante identificar elementos innovadores que puedan facilitar este proceso.

Sostenibilidad y escalabilidad

En lo que respecta a la escalabilidad y sostenibilidad, se valora la importancia de que un proyecto pueda mantenerse en el tiempo y cuente con los elementos necesarios para garantizar su continuidad. En el caso de los Servicios Avanzados, existe consenso en que se encuentran en una etapa inicial de su ciclo de vida. Por ello, en los próximos años se espera que evolucionen, se modifiquen y se consoliden, momento en el cual será posible incorporar una cantidad significativa de elementos innovadores. Para asegurar su sostenibilidad, es fundamental trabajar con una visión compartida, estrechamente vinculada al impacto social de los proyectos.

Temática 7 Inclusión

Estrategias y rasgos de innovación

Las y los participantes han identificado los rasgos de innovación que deberían caracterizar las iniciativas enfocadas en la inclusión social:

- Flexibilidad: Diseño de programas y sistemas de subvenciones más flexibles.
- Innovación en financiación: Creación de nuevos marcos financieros que superen las dificultades actuales de implementación.
- Enfoque integral: Desarrollo de programas que aborden todas las etapas del itinerario: orientación, formación, empleo, entre otros.
- Atención a colectivos vulnerables: Diseño de programas adaptados a las necesidades específicas de estos grupos, enfocados en su empoderamiento.
- Itinerarios prolongados: Promoción de programas con acompañamiento más allá de la fase de formación.
- Ejecución sobre resultados: Priorizar la calidad de la ejecución por encima de los resultados inmediatos.
- Colaboración intersectorial: Fortalecer las alianzas entre sectores públicos y privados, así como entre agentes de la red, buscando un alineamiento estratégico.
- Proyectos experimentales: Fomentar iniciativas piloto que, tras su validación, puedan escalarse.

Tecnologías y herramientas

Las tecnologías desempeñan un rol dual en el ámbito de la inclusión:

- Facilitadoras: Contribuyen al diseño y gestión de proyectos.
- Restrictivas: Pueden generar barreras significativas con los colectivos destinatarios debido a la brecha digital.
- Se recomienda aprovechar recursos existentes, como los KZ Guneak, para reducir dicha brecha y maximizar el impacto positivo de las tecnologías.

Colaboración

La colaboración es un pilar fundamental en las iniciativas de inclusión, y debe abordarse desde diferentes niveles:

- Público-Privada: Fomentada activamente por las instituciones.
- Interinstitucional: Establecimiento de protocolos de colaboración que trasciendan la voluntad individual, mediante procesos consensuados y formalizados.
- Red de agentes: Impulso de sinergias entre las entidades participantes.
- Vínculos con el tejido empresarial: Sensibilizar a las empresas para favorecer su implicación.

Transferibilidad

La transferencia de experiencias exitosas a otros contextos es posible, pero requiere:

- adaptación a las características específicas del nuevo entorno.
- evaluación previa del proyecto para garantizar su eficacia.
- visibilización de iniciativas existentes como medio para facilitar su transferencia.

Sin embargo, se identifican barreras como las diferencias administrativas entre los ámbitos del Gobierno Vasco, las Diputaciones y los ayuntamientos, que dificultan el establecimiento de un liderazgo claro.

Sostenibilidad y escalabilidad

La sostenibilidad de las experiencias pasa por asegurar una financiación estructural que garantice recursos económicos continuos que permitan la consolidación y expansión de las iniciativas.