



berritzelansarea

Enplegurako eta Gizarteratzeko Berrikuntza Sarea

Red de Entidades Innovadoras en Empleo e Inclusión



EUSKAL ENPLEGU ZERBITZU PUBLIKOA
SERVICIO PÚBLICO VASCO DE EMPLEO



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIA, LAN ETA
ENPLEGU SAILA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA,
TRABAJO Y EMPLEO

Cuaderno

Berritzelan Sarea N°0

2025



Berritzelan Sarea es una 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.

Tiene como misión generar condiciones para actuar como un catalizador para la innovación en el ámbito del empleo, proporcionando el entorno colaborativo, los recursos y el impulso necesarios para transformar ideas en realidad, y difundirlas y escalarlas en el conjunto de la Red Vasca de Empleo y sus entidades colaboradoras.

SA
LU
DO



Mikel Torres Lorenzo
Vicelehendakari y
Consejero de Economía,
Trabajo y Empleo.

Tanto la Ley 14/2022 del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión, como la ley 15/2023 de empleo, establecen como función del Gobierno Vasco el impulso de la innovación en las políticas públicas de empleo e inclusión. En este marco, el pasado mes de diciembre de 2024 se celebró en Vitoria-Gasteiz el primer encuentro de la Red de Entidades Innovadoras (Berritzelan Sarea). Esta red, promovida por el Departamento de Economía, Trabajo y Empleo, pretende constituir un espacio de colaboración para fomentar la innovación y compartir experiencias entre las organizaciones que la componen.

Por otro lado, la Estrategia Vasca de Empleo 2030 establece como objetivo estratégico la consecución de empleos de calidad, buenos empleos en Euskadi, para lo que la innovación es un ingrediente clave ya que nos permite, desde el trabajo conjunto entre diferentes, encontrar y aplicar nuevas herramientas que hagan más efectivas las políticas de empleo y de inclusión. Son muchos los retos a los que nos enfrentamos y más aún los que vendrán y solo desde una visión innovadora podremos responder a ellos sin que nadie se quede atrás.

Desde su inicio, Berritzelan Sarea ha ido creciendo con nuevas incorporaciones, y a día de hoy son ya 59 las entidades que comparten su Innovación en el ámbito del Empleo y la Inclusión en esta Red, desde entidades públicas, privadas, del Tercer Sector, hasta organizaciones sindicales y empresariales o entidades del Conocimiento y esperamos que este número siga aumentando.

Entre los diferentes compromisos para avanzar en el desarrollo de esta iniciativa en 2025, se planteó la elaboración de un “Cuaderno Berritzelan Sarea”, cuyo objetivo principal sería compartir diferentes miradas sobre la innovación en Empleo e Inclusión a través de reflexiones de personas con amplia experiencia en materia de innovación y buenas prácticas generadas por los diferentes integrantes de la Red.

A punto de celebrarse una nueva edición de la Red, este denominado “Cuaderno 0” da respuesta a aquel compromiso, recogiendo, en primer lugar, cinco miradas con diferentes perspectivas sobre la innovación en el Empleo y la Inclusión (Fundación COTEC, ONCE, Orkestra, Besaldi y la red COE del SEPE) y, en segundo lugar, catorce prácticas llevadas a cabo por las entidades participantes en la Red, cada una con una ficha que recoge brevemente el proyecto, sus características y objetivos. Es necesario aclarar que las fichas que aquí se recogen ilustran solo una parte del importante trabajo desarrollado por los miembros de Berritzelan Sarea.

Espero que tanto los artículos como las experiencias recogidas en este Cuaderno sean de interés y utilidad para todos los participantes en la Red y sirvan de impulso para seguir trabajando en común como venimos haciendo ya desde hace más de un año.

Quiero agradecer a todas las entidades que conforman este espacio de reflexión y trabajo conjunto, su entusiasmo e implicación en este proyecto, cuyos frutos, sin duda, beneficiarán a toda nuestra sociedad.

Eskerrik asko.

Índice

1. Miradas sobre la innovación en empleo e inclusión

1.1. “La Red COE en el Sistema Nacional de Empleo”.	
Almudena Mazuelas.	
Directora del Centro Estatal de Orientación, Emprendimiento, Acompañamiento e Innovación en el Empleo.	
Red COE estatal	9
1.2. “Innovación y evaluación en las políticas de empleo e inclusión”.	
Fernando Fantova Azcoaga.	
Titular de Besaldi.	
Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión del Gobierno Vasco	13
1.3. “Innovación en el relevo para la competitividad de Euskadi: un reto compartido”.	
Mercedes Oleaga.	
Directora de Organización.	
Usue Lorenz.	
Técnica Senior de Investigación.	
Andrea Fuentetaja.	
Técnica de Investigación.	
Orkestra. Instituto Vasco de Competitividad. Fundación Deusto	22
1.4. “El motor oculto: por qué la verdadera innovación nace de la inclusión(y no de la tecnología)”.	
Virginia Carcedo Illera.	
Secretaría General y Directora de Transformación, Excelencia e Igualdad de Fundación ONCE, así como Vicepresidenta Ejecutiva de las Asociaciones Inserta.	
Fundación Once	26
1.5. “Innovación desde la mirada rural. Proyecto DEMOS de la Fundación Cotec”.	
María Peñate.	
Proyectos y Gestión del Conocimiento de la Fundación Cotec para la Innovación.	
Fundación Cotec	29

2. La innovación desde la práctica: experiencias Berritzelan Sarea

Relación de experiencias	34
2.1. Emprendimiento	35
2.2. Talento y transiciones profesionales	36
2.3. Inclusión socio-laboral	39
2.4. Formación / Desarrollo de competencias	46
2.5. Orientación profesional	49



1. Miradas sobre la innovación en empleo e inclusión

La Red COE en el Sistema Nacional de Empleo



Almudena Mazuelas
*Directora del Centro Estatal de Orientación,
Emprendimiento, Acompañamiento e
Innovación en el Empleo.
Red COE estatal.*

La creación de los Centros de Orientación, Emprendimiento, Acompañamiento e Innovación para el Empleo (en adelante Red COE) responde a la necesidad de reforzar el funcionamiento del Sistema Nacional de Empleo, a través de la colaboración técnica entre las Comunidades Autónomas y el Servicio Público de Empleo Estatal.

Para dar respuesta a esta necesidad, la inversión 5 “Gobernanza e impulso a las políticas de apoyo a la activación para el empleo” del Componente 23 “Nuevas políticas públicas para un mercado de trabajo dinámico, resiliente e inclusivo”, del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia ha permitido configurar la Red COE como un espacio técnico compartido en el Sistema Nacional de Empleo, plenamente operativa desde diciembre de 2024, cumpliendo el objetivo CID n.º 347.

La Red se compone de 20 centros públicos ubicados en cada Comunidad Autónoma (<https://redcoe.sistemanacionalempleo.es/red-coe>), uno de Ceuta, Melilla y uno Estatal que, desde su creación en el año 2021, están impulsando un espacio de innovación y experimentación en materia de orientación y emprendimiento para el empleo y cuyo cometido es el fortalecimiento e integración de la igualdad de oportunidades en el diseño, desarrollo y evolución de las políticas públicas de apoyo a la activación para el empleo. Se asigna al Servicio Público de Empleo Estatal, futura Agencia Española para el Empleo, la

coordinación de la Red y fomentar la colaboración entre los centros, según el artículo 22 m) de la Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo. Por consiguiente, al Centro Estatal le corresponde la dinamización y cohesión de la Red.

En el último año, la Red COE se ha convertido en el espacio de encuentro físico y virtual del personal que desempeña las tareas de orientación laboral, que se une a la red de profesionales de la orientación laboral que, prestando servicios en distintas entidades públicas y privadas y no siendo propios del Sistema Nacional de Empleo, suman sus conocimientos y experiencias. Los COE se han conformado en un instrumento de trabajo especializado para desarrollar y desplegar cualquiera de las medidas previstas en la Estrategia que contenga un componente de innovación, así lo establece el Real Decreto 633/2025, de 15 de julio, por el que se aprueba la Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo 2025-2028.

Los Programas Anuales de Trabajo de los Centros y el Plan Anual de Actividades de la Red para cumplir las funciones de la Red COE

La actividad de los centros que componen la Red COE se lleva a cabo a través de Programas Anuales de Trabajo y Plan de Actividades anual de la Red COE. Cada COE establece un Programa anual de Trabajo propio y se acuerda un Plan de Actividades que se comparte como Red, mediante los que se

diseña y desarrolla la planificación de las acciones, medidas e iniciativas que dan cumplimiento a las funciones asignadas en el artículo 88 del Real Decreto 818/2021, de 28 de septiembre, por el que se regulan los programas comunes de activación para el empleo del Sistema Nacional de Empleo y otra normativa de aplicación:

- **Evaluación** de programas de orientación, de prospección e intermediación laboral y de emprendimiento que puedan calificarse de **buenas prácticas**, tanto respecto de programas propios para transferir su conocimiento al resto de servicios públicos de empleo, como de programas externos para su aplicación, si procede, en su respectivo territorio.
- **Diseño de acciones innovadoras y desarrollo de proyectos experimentales** en materia de orientación y de prospección e intermediación laboral.
- Desarrollo y ejecución de un **Plan específico de formación permanente** dirigido al personal del propio servicio público de empleo que realiza funciones de orientación profesional para el empleo y de asistencia para el autoempleo, así como de prospección empresarial e intermediación laboral, y que incluya formación específica en materia de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, y de la inclusión social de las personas en situación de discapacidad reconocida y grupos sociales en riesgo de exclusión sociolaboral.
- **Diseño de modelos de emprendimiento** y aplicación de proyectos piloto.
- Apoyo a la coordinación de los proyectos de emprendimiento asociados a la **capitalización de la prestación por desempleo** (pago único).
- Seguimiento, con una visión integradora, de todas las actuaciones realizadas por los diferentes organismos competentes en materia de **fomento del empleo autónomo**, así como en materia de apoyo a la creación y al empleo en cooperativas y sociedades laborales, dentro del mismo ámbito de actuación.
- **Interlocución con las asociaciones representativas**, en el correspondiente ámbito territorial, de personas

trabajadoras autónomas y de la Economía Social, sin perjuicio de la que pudiera mantener con otros agentes económicos y sociales en el ámbito de la orientación e innovación para el empleo.

Asimismo, dichos Programas Anuales de Trabajo compendian acciones, medidas e iniciativas que responden a estas otras funciones asignadas por la legislación actual a los COE:

- Reforzar la **dinamización y planificación en materia de orientación**, emprendimiento e innovación para el empleo, según el artículo 8.5 de la Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo.
- Fortalecer e **integrar la igualdad de oportunidades en el diseño, desarrollo y evolución de las políticas activas de empleo**, según el artículo 8.5 de la Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo.
- **Coordinar los COE y fomentar la colaboración entre los mismos**, que según el artículo 22 m) de la Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo se asigna al Servicio Público de Empleo Estatal.
- **Desarrollar contenidos relacionados con los servicios de la Cartera Común**, según la disposición adicional segunda del Real Decreto 438/2024, de 30 de abril, por el que se desarrolla la Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo y los servicios garantizados establecidos en la Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo.
- **Innovación y mejora continua de los protocolos, procedimientos**, metodologías e instrumentos mediante los que se desarrollen los servicios de la Cartera Común, incorporando en los mismos la perspectiva de género de manera efectiva, en especial respecto de los diversos colectivos de atención prioritaria establecidos en el artículo 50 de la Ley 3/2023, de 28 de febrero, así como elaboración de protocolos específicos para los colectivos de atención prioritaria, según la disposición adicional segunda del Real Decreto 438/2024, de 30 de abril.
- **Desarrollar actuaciones y recursos de información y formación** inicial y continua para mejorar el desempeño de las funciones del personal de

orientación del Sistema Nacional de Empleo y de las/os profesionales que presten servicios a las empresas, según la disposición adicional segunda del Real Decreto 438/2024, de 30 de abril.

La fortaleza de la Red COE consiste en la toma de decisiones participadas en un entorno técnico colaborativo

La Red COE fundamenta su trabajo en la creación de espacios técnicos de colaboración. Estas dinámicas de trabajo conjunto se han ido definiendo a partir de encuentros en red, REDencuentrosCOE, que tienen como objetivo impulsar la cohesión, gobernanza y colaboración entre los centros COE autonómicos y estatal, fortaleciendo el Sistema Nacional de Empleo. Los Centros comparten documentación, metodologías, recursos y productos e informan de eventos y servicios territoriales. Un entorno técnico colaborativo se justifica por la dispersión geográfica de los centros COE y la importancia de mantener una identidad común y una estrategia coordinada.

El funcionamiento en Red se lleva a cabo por la toma de decisiones participadas en las Comisiones técnicas especializadas: Comisión de Buenas Prácticas, Comisión de Transversalidad, Comisión de Noticias, Comisión de Emprendimiento y pago único, Comisión de Visibilidad Red COE. Para llevar a cabo las actividades, se configuran grupos de trabajo específicos con fórmulas y herramientas de trabajo colaborativo y así se amplía la red, integrando, además del personal de los COE, al personal técnico especializado de los Servicios Públicos de Empleo.

Los primeros logros de la Red COE:

En la Red COE, en el último año se trabaja para incorporar al Repositorio común las **Buenas Prácticas** de los Servicios Públicos de Empleo que abordan problemáticas específicas vinculadas a la inserción laboral, la formación y el desarrollo de competencias, destacándose por su innovación, eficacia y capacidad

de replicarse en distintos contextos territoriales y poblacionales. Su inclusión en el Repositorio, cuyo Protocolo de identificación fue aprobado por la LXXXIV Conferencia Sectorial de Empleo y Asuntos Laborales y el Consejo General del Sistema Nacional de Empleo, permite facilitar su difusión y escalabilidad, contribuyendo así a la mejora de las políticas activas de empleo y a la inclusión sociolaboral de colectivos en situación de vulnerabilidad.

En la Red COE se sustenta **el Plan Estratégico de Transversalización de la Igualdad en las Políticas Activas de Empleo**, que han puesto en práctica medidas en materia de igualdad en el Sistema Nacional de Empleo. La transversalización del enfoque de género implica que todos los procesos políticos incorporen la perspectiva de género, en todos los niveles y en todas fases de la elaboración de las políticas públicas. Ante la existente desigualdad de género en el empleo, las políticas activas son un elemento clave para actuar eficazmente y avanzar hacia una igualdad real. El COE Estatal, como Centro motor de la Red COE, se constituye en un espacio clave de experimentación e innovación para fortalecer e integrar la igualdad de oportunidades en el diseño, desarrollo y evolución de las políticas activas de empleo.

La actividad primordial del COE Estatal se alinea en el año 2026 con la puesta en marcha de acciones de asesoramiento y apoyo especializado, técnico y tecnológico, de apoyo técnico a la capacitación para la aplicación de metodologías, técnicas e instrumentos en materia de igualdad, y de comunicación, difusión y divulgación, que permita la coordinación de los servicios públicos de empleo del Sistema Nacional de Empleo para avanzar en la integración de la igualdad de oportunidades en el diseño, desarrollo y evaluación de las políticas activas de empleo, de conformidad con el Objetivo Estratégico 7 de la Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo 2025-2028. El Objetivo Estratégico 7 consiste en incrementar el alcance y la relevancia de la igualdad entre mujeres y hombres en

el marco normativo y programático de las políticas activas de empleo y en los programas y servicios comunes y propios, y contribuir a la eliminación de las desigualdades en el empleo y de la segregación ocupacional y tiene tres objetivos operativos:

- Objetivo operativo 7.1. Incrementar el alcance y relevancia de la igualdad entre mujeres y hombres en el marco normativo y programático de las políticas activas de empleo.
- Objetivo operativo 7.2. Integrar de forma práctica el enfoque de género en los procedimientos de administración y gestión de la política de empleo.
- Objetivo operativo 7.3. Reforzar la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los servicios y programas comunes de políticas activas de empleo del Sistema Nacional de Empleo, priorizando la eliminación de las desigualdades en el empleo y de la segregación ocupacional.

Por otra parte, a través de la Red COE se canalizará un **Plan específico de formación permanente** del personal del Sistema Nacional de Empleo que presta los servicios garantizados y la cartera de servicios derivados de las políticas activas de empleo en aras a garantizar su desempeño eficaz y unos servicios públicos de empleo de calidad y eficaces, tanto para las personas como para las empresas demandantes de los servicios públicos de empleo. El Plan dotará de herramientas que permitan afrontar las nuevas necesidades del mercado laboral en relación con los nuevos nichos de empleo, la transformación digital y la modernización de los servicios públicos de empleo.

Además, con objeto de proporcionar una efectiva información y asesoramiento en materia de empleo a las empresas y demás entidades empleadoras, se publica en la web Red COE una **Galería de 27 vídeos destinada a ofrecer información y asesoramiento** sobre la contratación laboral, las bonificaciones a la contratación, los procesos de comunicación de las contrataciones, y la igualdad de trato y oportunidades en las empresas.

Como respuesta innovadora, el COE Estatal realiza una programación de webinars con **soluciones vanguardistas de apoyo al empleo** que se imparten por entidades representativas para informar de las tendencias del mercado de trabajo, los yacimientos de empleo, las nuevas competencias y las necesidades de formación. Se programan eventos para proporcionar información de Nuevas Oportunidades de Empleo en sectores estratégicos, NOE, se ofrecen fórmulas exitosas de emprendimiento y autoempleo en los Encuentros de Emprendimiento para el Empleo, EOE, se difunden iniciativas de políticas activas de empleo por medio de las DINAMO y con COEnectaEmpresas se informa y asesora técnicamente a las empresas y demás entidades empleadoras sobre medidas de políticas activas de empleo relevantes para optimizar su actividad profesional.

Estas jornadas convocan al personal de orientación de los centros públicos, también a especialistas de intermediación y prospección de los Servicios Públicos autonómicos y de otros organismos y organizaciones relevantes en el ámbito laboral, personal de inserción en ayuntamientos, universidades, organizaciones empresariales y sindicales, agencias privadas de colocación, además de entidades del tercer sector. A estas jornadas se convoca al Repositorio de ámbito nacional de entidades y a 2.000 personas identificadas dedicadas a la orientación laboral que, desde distintos flancos trabajan para la aplicación de las políticas activas de empleo y la inclusión e inserción.

Otra actividad primordial que tiene como objetivo consolidar el entorno técnico colaborativo como espacio común para la gestión del conocimiento, la innovación y el trabajo en red entre los COE es **la publicación de noticias de orientación laboral, eventos, servicios y recursos en una web pública** <https://redcoe.sistemanacionalempleo.es/redcoe>. La necesidad de esta actividad radica en la importancia de mantener un flujo constante de información útil, actualizada y accesible desde la Red COE a la ciudadanía.

Innovación y evaluación en las políticas de empleo e inclusión



Fernando Fantova Azcoaga

Titular de Besaldi.

Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión del Gobierno Vasco.

Picando piedra en el sottogoverno

Si consultamos el texto de la Ley 14/2022, de 22 de diciembre, del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión, tal como fue aprobada inicialmente, veremos que su título IX regula un órgano independiente denominado “Órgano de Evaluación, Investigación e Innovación en materia de Inclusión”. Sin embargo, mediante la Disposición Final Primera de la Ley 15/2023, de 21 de diciembre, de Empleo, pasa a ser el Órgano de evaluación de las políticas de empleo e inclusión. Diría, posiblemente, mi maestro Demetrio Casado que el Órgano, en ese momento todavía nonato, ve cómo se multiplica por dos su *objeto material* y se divide por tres su *objeto formal*.

Lo que nos interesa más para este artículo no es tanto lo que sucede con el *objeto material* (si en el *pack* van dos políticas o una) como lo concerniente al *objeto formal* (la investigación, la innovación y la evaluación). Lo que se argumentó para ese cambio, creo que acertadamente, es que la función de evaluación (pública de las políticas públicas, en este caso) justifica la creación de un órgano independiente, cosa que no sucedería en el caso de la investigación o la innovación. Lo que intento explicar en este artículo es por qué (al menos en un marco de políticas públicas) resulta tan conveniente identificar lo que tienen en común (y une a) la evaluación y la innovación como

lo que diferencia (y separa) a ambas actividades y que sólo así podremos desplegarlas y articularlas adecuadamente. En la jerga de la política italiana se llama *sottogoverno* a personas que no acostumbran a estar en primera línea bajo los focos para el correspondiente *canutazo* ante la prensa sino que están al lado, un paso por detrás o más abajo (*sotto*) en la jerarquía, muchas veces en la sombra, *picando piedra* (trabajando) y, frecuentemente, dándose cuenta y cuidándose de tantos aparentes *pequeños detalles* que, sin embargo, pueden marcar grandes diferencias. La diferenciación y la articulación entre la innovación y la evaluación no abrirá un *teleberri* pero, como intentaré mostrar, no es asunto baladí, como ya advirtieron en su momento las gentes del *sottogoverno*. Va por ellas.

“Los catalanes hacen cosas”

“Los catalanes hacen cosas” es una legendaria frase (más o menos textual) de Mariano Rajoy cuando presidía el Gobierno de España y tiene la virtud, al menos, de ser evidente y, por ello, un lugar seguro en el que *hacer pie* para empezar. Si avanzamos un paso podremos afirmar que las personas, en general, hacemos cosas y, arriesgando un poco más, podríamos decir que, cuando las personas hacemos cosas, por ejemplo una tortilla francesa, sucede más o menos lo siguiente:

- 1. Pensamos en hacer la tortilla (planificamos cómo hacerla, decidimos hacerla, quizá lo comentamos y poco más).
- 2. Ejecutamos lo planificado o decidido (por ejemplo, golpeamos el huevo contra el borde de un plato, lo vertemos, lo batimos, lo echamos a una sartén y demás acciones sucesivas o simultáneas).
- 3. Percibimos lo que ha sucedido y reflexionamos sobre ello (por ejemplo, nos damos cuenta de que hemos echado el huevo cuando la sartén todavía no estaba suficientemente caliente y de las pegas de hacerlo y tomamos una *nota mental* para que no vuelva a ocurrir).

Ríos de tinta en diversos campos del saber se han consumido y se seguirán utilizando en la discusión sobre si esa es la estructura o la dinámica de la acción humana y sobre cómo llamar a cada una de las partes o los pasos que suceden (o se suceden). Aquí los llamaremos así:

- 1. Planificación.
- 2. Ejecución.
- 3. Evaluación¹.

Decir que son tres pasos y ponerles esos nombres es una decisión discutible pero defendible. Habrá quien diga que basta con dos, hablando, por ejemplo, de *acción y reflexión* o de *decisión e intervención*. Habrá quien hable de cuatro pasos, como en el ciclo PDCA (planificar, hacer, verificar, actuar) o quien preferirá llamar *diseño* al primer paso, *implementación* al segundo o *control* al tercero. Y así sucesivamente.

Obviamente, en este momento, estamos utilizando la palabra *evaluación* en un sentido muy lato. Sin embargo, nos interesa hacerlo así porque aquí ya podemos capturar algunos elementos esenciales o embrionarios de la evaluación a la que se refiere el título de este artículo: se obtiene y analiza información sobre o alrededor de “esa cosa que estamos haciendo o hemos hecho”, se compara, por ejemplo, lo planificado con lo acontecido, buscando, en su caso,

explicaciones para lo sucedido y se emite un juicio de valor que nos puede llevar, por ejemplo, a hacer la tortilla mejor la siguiente vez.

Efectivamente, si la siguiente vez que hacemos una tortilla francesa nos acordamos de nuestra *nota mental* (quizá no sea algo que *sabemos* sino más bien una hipótesis), esperaremos un poco más antes de echar el huevo batido en la sartén y podremos decir, quizá, que se ha producido una mejora en nuestro proceso (serie o conjunto de acciones o actividades) de hacer tortillas francesas (si no nos vuelve a pasar). ¿Será, siquiera embrionariamente y en sentido lato, una innovación? Diríamos que no, porque, aunque yo no sabía que la sartén tenía que estar más caliente, era cosa en general sabida, aparte, posiblemente, de no ser *tan grande* la diferencia (la novedad) entre la primera y la segunda tortilla. Luego volveremos sobre esto.

La señora Raku hace cerámica, gestión y... ¡política!

Seguramente una de las personas que mejor ha explicado estos asuntos es Henry Mintzberg en su famosa historia de la señora Raku², que también *hace cosas*. Las cosas que hace la señora Raku no son tortillas francesas sino piezas de cerámica. La ejecución de este proceso podría describirse o descomponerse así:

- a. Obtener el barro.
- b. Moldear el barro.
- c. Esmaltar la pieza.
- d. Hornear la pieza.
- e. Entregar la pieza.

Aquí sólo estamos hablando de la ejecución (no miramos ahora a la planificación ni a la evaluación del proceso). Lo que nos cuenta Henry Mintzberg es que la cerámica se vende bien y la señora Raku, dale que dale, haciendo piezas, iterando y reiterando esos pasos y, finalmente, cuando no puede más, incorporando a

¹ FANTOVA, Fernando (2005): *Manual para la gestión de la intervención social*. Madrid. CCS.
² MINTZBERG, Henry (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.

más personas y a más personas, constituyendo una organización, que, por cierto, es la manera en la que solemos hacer las cosas: colectivamente (nótese que Rajoy no dijo “el catalán hace cosas”).

Imaginemos que nos hemos ido y hemos vuelto años después de aquella hipotética *hora cero* en la que la señora Raku por primera vez (1) planificó, (2) ejecutó en cinco pasos (a, b, c, d, e) y (3) evaluó (en sentido lato) su proceso. Nos cuentan que, a medida que el proceso se iba (re)iterando e iba utilizando más recursos (insumos, *inputs*) materiales (barro, por ejemplo), humanos (trabajo de las personas) o de otra índole, iba obteniendo más piezas (productos, *outputs*). Pero además, inevitablemente, sucedía que:

- Algunos objetos materiales adquiridos no eran recursos que se gastaban en el proceso productivo sino inversión en infraestructura (medios, por ejemplo, un horno) con más o menos *tecnología* (atención a esta palabra) incorporada. Tecnología es una manera o forma materializada o estandarizada de *hacer* cosas en aplicación, normalmente, del conocimiento científico.
- Las acciones ejecutivas iniciales (a, b, c, d, e) tenían algo en común: en todas ellas las personas *tocaban el barro*. Nos encontramos ante la *cadena de valor* básica para la señora Raku; tras cada acción (eslabón de la cadena) aumenta el valor del objeto que tenemos entre las manos. Pero, de pronto, empezamos a descubrir un montón de gente que ya no toca el barro: personas que hacen cuentas, personas que supervisan a otras, personas que recorren la ciudad con megafonía anunciando los productos de la empresa de la señora Raku. Y si analizamos (y representamos) las comunicaciones entre las personas, ya no aparece aquel estimulante y a veces agotador enjambre caótico de todas con todas sino, ¡tachán!, una *estructura organizativa*.
- Van configurándose toda una serie de *activos intangibles* fruto, en gran parte, del aprendizaje organizacional y del de las personas en la organización, que van, en un sentido muy profundo y

real, *constituyendo* la organización. Activos intangibles como, por ejemplo, el *conocimiento*. Cada una de las personas (y mucho más juntas) saben mucho más que la señora Raku aquel día que empezó con la primera pieza.

Si tuviéramos que buscar una palabra para explicar qué hacen todas esas personas que no tocan el barro, esa palabra podría ser *gestión*. Y casi nos imaginamos a gente con mono azul en la planta baja con esos procesos de tocar el barro que llamaríamos *operativos* y otra gente con camisa blanca en la planta de arriba dedicada a *gestionar*. En los procesos de gestión, como son humanos, también vemos ese ciclo compuesto por la planificación, la ejecución y la evaluación, sólo que en la ejecución más bien *hacen hacer* (o ayudan a hacer mejor las) cosas. ¿A quién? Pues obviamente a las personas que realizan los procesos operativos. Según este punto de vista, los procesos de gestión tienen sentido si están *al servicio* de los procesos operativos.

Y, a medida que estas organizaciones se van haciendo más complejas, ese conocimiento que se va generando va siendo más potente y surgen también organizaciones especializadas en la generación y compartición de conocimiento y hay cada vez más de ese conocimiento que llamamos científico. Y cuando un cambio de tecnología es suficientemente disruptivo y se valida por parte de las personas interesadas e implicadas en el uso de dicha tecnología, entonces empezamos a hablar, propiamente, de innovación (aunque puede haber, como veremos, otras formas de innovación). Y nos podremos encontrar con personas cuyas competencias profesionales se han construido en buena medida gracias a la evaluación (aunque sea limitada e imperfecta) que hacen de su intervención y con otras que ya entraron a la organización con unas competencias adquiridas en una institución dedicada a la formación (por ejemplo, una universidad).

Para completar el esquema nos faltaría un tercer nivel (en el que están los procesos de gobierno y las

políticas públicas) donde residiría, en principio, la capacidad de regir el funcionamiento de grandes ámbitos de actividad (o *industrias*, por ejemplo, la de la salud o la del cine) en un territorio.

Llamamos *política pública* a un conjunto de finalidades y actuaciones articulado estratégicamente de manera relativamente estable para la satisfacción de determinadas necesidades legitimadas, para la protección y promoción de algún bien (considerado) público y para regular las relaciones entre los agentes que operan en un determinado ámbito de actividad en un territorio dado.

Y en ese conjunto de actuaciones (proceso o, si se quiere, macroproceso) también habría una planificación y una evaluación. Y, lógicamente, en este nivel también hay ciencia, tecnología e innovación.

Y también habrá conocimiento de distintas clases (filosófico, científico, técnico y práctico, por ejemplo) con diferentes orígenes (como el más procedente de la práctica y el más procedente de la academia).

Y, de nuevo, todo eso estaría (debiera estar) al servicio de los procesos operativos (la intervención³) que desembocan en las personas destinatarias de la política: la consejera de salud está al servicio del director de Osakidetza, que está al servicio de la médica de atención primaria, que está al servicio de la ciudadanía.

“Todo necio confunde valor y precio”

Evaluar las políticas públicas sería hacer juicios de valor acerca de ellas que estén basados en la evidencia. Esa evidencia puede ser más o menos robusta o segura y puede resultar más o menos novedosa o disruptiva. Cuanto más robusta y novedosa resulte, en mayor medida y con más interés la podemos considerar *conocimiento*. Juan Andrés Ligerio prefiere hablar de *hallazgos* en lugar de *evidencia*. Podríamos decir, tentativamente, que, a partir de unos determinados

datos, los hallazgos serían *información* y la evidencia sería *conocimiento*. Nesta⁴ identifica cinco niveles de evidencia:

1. Descripción de lo que haces (y por qué importa) que sea lógica, coherente y convincente.
2. Datos capturados que muestran cambios positivos pero sin la posibilidad de confirmar que causaste esos cambios.
3. Demostración de que causaste esos cambios usando un grupo de control o comparación.
4. Una o más evaluaciones de replicación independientes que confirman esas conclusiones.
5. Manuales, sistemas y procedimientos que aseguran la repetición consistente y el impacto positivo.

Según Better Evaluation⁵, la evaluación es cualquier proceso sistemático para juzgar el mérito, la valía o la significación combinando evidencia y valores. El valor público (o valor de los bienes públicos) es, en última instancia, el valor de los derechos humanos, de la dignidad humana, el valor de lo que no tiene precio, el valor de aquello a lo que no se puede poner precio. Por eso decía Antonio Machado que todo necio confunde valor y precio. ¿En qué términos estamos hablando de la evaluación de políticas públicas? Veamos.

Mario Bunge dice que la medicina es una tecnología. Con base científica o fundamento científico pero una tecnología, no una ciencia⁶. O, al menos, no una ciencia básica sino una *ciencia aplicada* o una *aplicación de la ciencia*. Además, la medicina ha conseguido ser una profesión y tener una autoridad reconocida por los poderes públicos en tanto que tal profesión en diferentes contextos. A la medicina no la medimos por lo que sabe sobre la realidad sino por lo que *hace* con la realidad (de la salud y la enfermedad).

A la evaluación de políticas públicas tampoco la medimos por lo que pueda *saber* de la realidad (de las políticas públicas) sino por lo que logra *hacer* con la realidad. Es, por tanto una *aplicación* (app). Del mismo modo que la medicina no sólo se basa en una ciencia

³ No confundir el concepto de *intervención* como genérico de la acción o actuación operativa a cuyo servicio están en última instancia las políticas públicas (por ejemplo, una intervención quirúrgica de calidad y gratuita para el paciente) con el que se usa en el marco de la gestión económica y su control en las instituciones públicas.

⁴ nesta.org.uk

⁵ betterevaluation.org

⁶ BUNGE, Mario (1997): *Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*. Buenos Aires, Sudamericana.

sino en varias, la evaluación de políticas públicas se basa en varias ciencias sociales (como la economía o la sociología, por ejemplo). La consideramos como una actividad profesional aunque, al menos hoy y aquí, no está configurada claramente como una profesión.

Así pues, la evaluación de políticas públicas es en gran medida un saber metodológico. Podremos llamar técnicas o técnicos de evaluación a las personas que evalúen las políticas públicas. Visualizamos estas personas como agentes de las políticas públicas o agentes externos en contacto con los agentes de las políticas públicas, en interlocución con ellos. Su experticia es fundamentalmente metodológica, tecnológica o técnica. En palabras de Donald Schön, deberán conjugar rigor y relevancia⁷. El rigor que se supone a la academia y al método científico y la relevancia de quien es referente buscado por los agentes interesados e implicados en las intervenciones y políticas realmente existentes, a quienes acompaña (o la de quien es uno de esos agentes).

La tensión entre el rigor y la relevancia puede ser paralela a la tensión entre el *alma generalista* de una buena parte de la comunidad de práctica y conocimiento de la evaluación de políticas públicas y la incardinación en un ámbito de actividad o una determinada política pública que se reclama muchas veces desde cada ámbito de actividad o política específica. El peor escenario, sin duda, es el de una *tierra de nadie* en la que la evaluación aparece como menos rigurosa que la investigación y menos situada que el diseño o la implementación de políticas.

Sea como fuere, tan evaluación de políticas públicas es la realizada por los propios agentes responsables de la política como la realizada por otro agente. Y no se prejuzga que los agentes responsables de la política saben más de la intervención específica y del ámbito de actividad que las evaluadoras y evaluadores externos ni tampoco lo contrario. Seguramente debemos buscar, en la medida de lo posible, todos los tipos de evaluación y todos los tipos de conocimiento.

Por otra parte, si la evaluación de políticas públicas ha de llegar a emitir juicios de valor, necesariamente, ha de ser ética, es decir, ha de tener fundamentos y criterios consistentes y explícitos sobre los valores en juego y de los valores se ocupa la ética. No sé si puede haber dudas sobre el carácter necesariamente ético de la evaluación cuando se evalúan otros objetos pero si se evalúan artefactos del calibre y la trascendencia de las políticas públicas, parece fuera de duda.

Más. Si la evaluación de políticas públicas se ocupa de políticas, necesariamente ha de ser política. Dicho de otra manera, no podrá ser neutral políticamente. Y si la política que estamos evaluando es una política pública, la responsabilidad de evaluarla será, en alguna medida, pública. Además cuando los poderes públicos institucionalizan⁸ la evaluación, normalmente la quieren dotar, al menos en alguna parte o medida, de una cierta autoridad pública independiente respecto de quien ostente la responsabilidad pública sobre la política que se quiere evaluar.

En nuestro entorno, la evaluación de políticas públicas, como área de conocimiento, es bastante indistinguible de la *evaluación de proyectos* o *evaluación de programas*⁹. Ahora bien, perfectamente se pueden encuadrar en el campo de la evaluación de políticas públicas (usen o no esa denominación) personas que hagan *revisiones del gasto*, *análisis coste-beneficio* o *medición del impacto* de políticas públicas, por poner tres ejemplos, y que sean ajenas a la comunidad que se reconoce en la palabra *evaluación* y la acompaña (a veces sí y a veces no) de una o varias de las palabras mencionadas (políticas, programas o proyectos). Posiblemente las redes académicas internacionales de referencia de unas y otras personas no coincidan.

No cualquier novedad es una innovación

Ahora vamos a ver qué es eso de la innovación. El concepto de innovación se asocia al de *destrucción creativa* de Joseph Schumpeter. Tanto la idea de *destrucción* como la de *creatividad*, alejan la

⁷ SCHÖN, Donald (1998): *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, Paidós.

⁸ BUSTELO, María (2020): "Spain". STOCKMANN, Reinhard (edición): *The institutionalisation of evaluation in Europe*. Cham, Springer, 303-327.

⁹ NIRENBERG, Olga y otras (2000): *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Barcelona, Paidós.

innovación de la mera mejora. Recordemos: en la tortilla mejorada (mejor hecha) no hay innovación, por dos razones: porque la diferencia entre una y otra tortilla es pequeña y porque la persona, al aprender a esperar a que se caliente la sartén, ha dado un paso que ya estaba dado por la comunidad de personas que saben hacer tortillas francesas.

Partamos, por tanto, de ese concepto lato e intuitivo de innovación como una novedad más grande que la mejora (en cierto modo destructiva de lo anterior, disruptiva o muy notoria) y que no se hubiera logrado antes (como se dice en Italia, *non inventare l'acqua calda*). La principal referencia internacional para la definición y medición de la innovación es el Manual de Oslo¹⁰, según el cual no sólo hay innovación en los productos sino también en los procesos necesarios para obtener los productos y, para que podamos hablar de innovación, tiene que haber apropiación y uso real, no basta que la idea esté en la mítica y canónica servilleta de papel de bar.

Así pues, la innovación se da en las aplicaciones, en las soluciones, en el *hacer* más que en el *saber* (parafraseando a Mariano Rajoy, diríamos que innovar es hacer cosas *distintas*). La innovación puede ser o no ser consecuencia de un avance o descubrimiento científico pero, en todo caso, ha de ser consistente con el conocimiento científico existente (con la mejor evidencia disponible). Es archisabido que los *Post-It* nacen a consecuencia de un error.

Recordando a Thomas Edison, sabemos que todo esto va al 99% de *picar piedra* y al 1% de inspiración. Esto nos hace pensar en innovaciones que tendrán lugar al interior de cada ámbito de actividad, industria o política pública (como movilidad, agricultura o justicia). Sin embargo, la obra de Jorge Wagensberg nos recuerda constantemente hasta qué punto las ideas, como las semillas, son llevadas de un campo a otro por el viento caprichoso por muchas vallas, verjas, muros y alambres de espino que se quieran poner entre unas áreas de saber y otras y entre unos ámbitos de actividad y otros.

Javier Echeverría, en diálogo con colegas, como Bruno Latour, afirma que la innovación ha *tomado el mando* en los sistemas globales, estatales o regionales de ciencia, tecnología e innovación, frente a la dinámica clásica en la que los avances científicos llevaban a desarrollos tecnológicos y estos a la innovación en los productos¹¹. Ciertamente, especialmente en algunos ámbitos de actividad, lo que resultaría verdaderamente novedoso sería la falta de innovación, lo cual nos hace sospechar que estamos ante una *obsolescencia programada o crónica de una muerte anunciada* del producto anterior.

Si bien la perspectiva de Javier Echeverría nos recuerda la capacidad para dictar los contenidos de las agendas de las políticas que tiene la demanda de innovación que llega desde el mercado inducida por grandes oligopolios digitales, industriales y militares, Mariana Mazzucato apuesta por la capacidad de los poderes públicos para articular grandes misiones¹² de interés general que pueden ser tractoras y alineadoras de aportes valiosos de diferentes agentes, áreas de conocimiento, clases de conocimiento y ámbitos de actividad.

Para que podamos hablar de innovación en una política pública, tenemos que hablar de una novedad que ya se esté extendiendo como una mancha de aceite, que esté corriendo como la pólvora, que esté siendo acogida, aceptada, aplicada por un buen número de personas (o que ya esté afectando, beneficiando, aportando valor a un cierto número de personas). La innovación ha de ser replicable y replicada, escalable y escalada, adoptable y adoptada.

Por ejemplo, una innovación en una política pública puede empezar en una intervención individual en un determinado servicio o centro, pero, para que hablemos de innovación en la política, ha de subir al tercer nivel del que antes hablábamos, aplicarse a nivel de sistema, de red, de ámbito de actividad. Por ejemplo, un modelo de intervención podría considerarse una innovación en la política. También

¹⁰ OCDE/EUROSTAT (2018): *Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition. Paris/Luxembourg.*

¹¹ ECHEVERRÍA, Javier (2017): *El arte de innovar. naturalezas, lenguajes, sociedades.* Madrid, Plaza y Valdés.

¹² MAZZUCATO, Mariana (2024): "Políticas con propósito". *Finanzas y Desarrollo.* 61, 3.

las soluciones de integración horizontal entre políticas sectoriales. O nuevas formas de gobernanza.

Lógicamente, si estamos hablando de valor público, el árbitro no es el éxito en el mercado, el indicador no puede ser el beneficio o rentabilidad económica. En ocasiones, para las innovaciones que no tienen lugar en un contexto mercantil se utiliza el término *innovación social*, que resulta ambiguo, como todas las expresiones que usan ese adjetivo: *política social*, *inclusión social*, *impacto social* y así sucesivamente¹³.

Lógicamente una estrategia de innovación en una determinada política, en un ámbito de actividad, puede ocuparse de soluciones que todavía no pueden considerarse como innovaciones en la política y actuar como lanzadera, incubadora o aceleradora de procesos de innovación. En realidad, como veremos a continuación, la estrategia de innovación, como la de evaluación, estaría dentro de la estrategia por unas políticas públicas cada vez más basadas en el conocimiento.

Evaluación e innovación en las redes y comunidades de conocimiento

Cuando hemos contado la historia de la señora Raku, hemos hablado del conocimiento como un activo de su organización. También como competencia que tienen (*traen consigo*) personas que se incorporan a una organización. Y también como tecnología (ahora volvemos sobre estas tres vías).

Estamos ya desde hace mucho tiempo en una sociedad que ha sido denominada *sociedad de organizaciones* (Charles Perrow) y *sociedad del conocimiento* (Peter Drucker), es decir una sociedad en la que predominan las organizaciones formalizadas y sus relaciones secundarias a diferencia de sociedades anteriores estructuradas en mayor medida por las *relaciones primarias* de carácter familiar y comunitario. Y unas organizaciones en las que el activo más valioso es el conocimiento, al menos por tres vías:

- El conocimiento que se construye en el aprendizaje en y a partir de la acción, por la mera práctica o en esos momentos reflexivos y conversacionales de la evaluación y la planificación, conocimiento que ya sabemos que es individual y colectivo (la colectividad sabe cosas que no saben sumados sus individuos).
- El conocimiento que aportan nuevos integrantes de la organización, que, justamente pueden ingresar en ella porque acreditan determinadas competencias. Para que la organización de la señora Raku pueda incorporar personas con determinados saberes tiene que haber distintas organizaciones que hagan diferentes cosas (a continuación las veremos).
- El conocimiento incorporado en la tecnología que adopta y adapta la organización, entendiendo por tecnología una *aplicación (app)* del conocimiento científico (o, puede ser, una sistematización del conocimiento práctico) para la realización más satisfactoria (normalmente más eficiente) de un proceso.

Obviamente el conocimiento se utiliza y se genera en el nivel de la intervención, en el de la gestión o en el de la política. Hemos hablado de conocimiento científico, técnico, filosófico, práctico y otros. Diferentes organizaciones realizan distintas actividades relevantes para la generación y utilización del conocimiento. Podríamos hablar de comunidades, redes y ecosistemas de conocimiento de diferente alcance geográfico y más referidos a un ámbito de actividad o transversales a varios ámbitos de actividad. Podemos considerar la evaluación y la innovación como dos de los tipos de actividad generadores de conocimiento. Otros podrían ser la investigación, la formación, la sistematización, el diseño, la planificación, la transferencia o la comunicación (y, dentro de ella, con matices, diseminación, difusión o divulgación).

Tanto desde la responsabilidad política en una determinada *industria* o ámbito de actividad (cuyas fronteras con otras *industrias* o ámbitos de actividad son borrosas y porosas) como desde la

¹³ SINCLAIR, Stephen y BAGLIONI, Simone (edición) (2024): *Handbook on Social Innovation and Social Policy*. Cheltenham, Elgar.

responsabilidad política sobre ciencia, tecnología e innovación (o sobre educación superior, por ejemplo) se deben promover, realizar y articular todas estas actividades. Desde la responsabilidad institucional en relación con unas u otras políticas públicas hay que hacer un esfuerzo para entender las complejas relaciones entre los ámbitos de actividad y las áreas de conocimiento.

Los diferentes saberes se interpelan mutuamente y ayudan a cada agente del conocimiento a cuestionar su conocimiento. Lógicamente hay cosas que sabemos sin saber que las sabemos. Y hay cosas que no necesitamos saber. Todo ello se juega en las dinámicas y estructuras de los ecosistemas de conocimiento y en los procesos de interacción entre agentes.

La ética puede decir a la tecnología que no todo lo que se puede hacer se debe hacer. El conocimiento práctico puede hacer entrar en revisión una teoría científica y empujar hacia un nuevo paradigma. Y así sucesivamente.

Hasta ahora creía saber mas o menos cómo iba esta historia. Sabía que quienes nos movemos en torno al conocimiento sobre políticas de empleo e inclusión estamos a años luz de las comunidades, redes y ecosistemas de otras industrias. Creía conocer a los agentes y su agenda, al menos en nuestro entorno. Y hacerme un cierto mapa de áreas de conocimiento más relacionadas con estos ámbitos de actividad. Sin embargo desde que dispositivos de la llamada *inteligencia artificial* revolotean a mi alrededor, confieso que estoy perplejo. Y dudo.

Tal como hemos visto o podemos suponer en la historia de (y a partir de) la señora Raku, todo su proyecto vital laboral y social se despliega a partir de un encuentro directo y primigenio entre el ser humano (Raku) y su medio (barro). La dimensión social (y política: estructura de poder) y la dimensión epistémica (conocimiento de las personas) y tecnológica (lo que

las personas hacen hacer a las máquinas y, en todo caso, no pueden o saben hacer) van potenciando y posibilitando el cumplimiento del proyecto de realización y plenitud de la vida de la señora Raku y otras personas¹⁴.

Por lo que vamos viendo, el proyecto que parecen tener las personas, corporaciones y poderes que, literalmente, nos van sumergiendo en la llamada *inteligencia artificial* no presenta los rasgos humanistas, ilustrados, deliberativos, comunitarios y democráticos que serían de desear¹⁵. Para escribir este artículo, dicho sea de paso, por prudencia, no estoy utilizando ninguna *inteligencia artificial*.

Evaluación e innovación en las políticas de empleo e inclusión

Hay que recordar con Humberto Maturana y Francisco Varela que todo conocer es un hacer y que todo hacer es un conocer. En el avance del conocimiento y de la acción, los saberes y los haceres se pueden ir perfeccionando y especializando. Si preguntamos a una persona cuál es su saber, qué sabe o qué sabe hacer, según el contexto, puede definirse más del lado del conocimiento ("soy jurista") o de la acción ("me dedico al ámbito del empleo"). Esa misma persona, en un tercer contexto en el que sea procedente, podrá decir que es "experta en derecho laboral" o que, desde el *sottogoverno*, es la *autora intelectual* de la vigente Ley vasca de empleo y, por tanto, alguien que, sin duda, apuesta por la evaluación y la innovación en las políticas de empleo e inclusión.

La política de empleo (frecuentemente llamadas, en plural, *políticas activas de empleo*) hace referencia a actividades (como la orientación, la formación o la intermediación) que coadyuvan a que una persona obtenga o mantenga un trabajo remunerado. Las políticas de inclusión social pretenden contribuir, transversalmente, a que la persona tenga satisfechas sus principales necesidades (convencionalmente, podrían ser: salud, educación, empleo, vivienda,

¹⁴ ARENDT, Hannah (1993): *La condición humana*. Barcelona, Paidós.

¹⁵ CORTINA, Adela (2024): *¿Ética o ideología de la inteligencia artificial? El eclipse de la razón comunicativa en una sociedad tecnolozada*. Barcelona, Paidós.

cuidados e ingresos) y, por tanto, esté ejerciendo los derechos sociales que se consideran básicos para quienes forman parte de esta sociedad.

En Euskadi hay prestaciones y ayudas económicas para la subsistencia que se encuadran directamente en la política de inclusión y que son gestionadas, en gran medida, por el Servicio Público de Empleo.

En el devenir real de estas dos políticas públicas en el Gobierno Vasco no es casual ni irrelevante que vayan juntas. Cabe leer en esa unión una visión antropológica del trabajo y del empleo como expresión y factor crucial de humanización y socialización, siempre que sea de *calidad* e inclusivo (valga la redundancia) y *poniendo foco* a zonas oscuras como el trabajo de cuidados y, en general, a grados y vías de inclusión laboral con mayor necesidad de apoyo. En cuanto a la inclusión social, se diría que el compromiso con una garantía de ingresos que saque de la pobreza lo es también con un itinerario personal y comunitario que, por defecto, empieza en los servicios de empleo pero que habrá de ser tan mixto o intersectorial como se necesite a partir de un enfoque interseccional sobre los procesos de exclusión e inclusión social¹⁶.

En lo tocante a la evaluación, la legislación vasca en materia de inclusión social y de empleo prevé que tanto la administración general (vale decir, el Departamento), como la administración institucional (es decir, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo), como

la administración independiente (es decir, Besaldi) deben evaluar. La novedad (y posible innovación) de las leyes de 2022 y 2023 mencionadas al comienzo del artículo es la utilización de una determinada fórmula jurídica (órgano unipersonal independiente), dándole un determinado diseño, para institucionalizar la evaluación pública externa de las políticas de empleo e inclusión. A la vez, como se ha visto, se entendió que la innovación funciona de otra manera, como he intentado reflejar en este artículo y tiene otras connotaciones, con las que no casa la mencionada independencia.

Las instituciones públicas, por cierto, también *hacen cosas*. En ocasiones regulan la actividad de otros agentes; a veces fomentan, promueven o incentivan que determinados agentes *hagan cosas*; también pueden ejercer su autoridad sancionando; o actúan como proveedoras; o como compradoras traccionando desde su demanda de servicios profesionales; y así sucesivamente.

Sea como fuere, todos los agentes mencionados en este artículo estamos convocados a *picar piedra* en el camino de impulso, fortalecimiento, articulación y perfeccionamiento de la innovación, la evaluación y, en general, el conocimiento para unas cada vez más robustas, apreciadas y fructíferas políticas de empleo e inclusión al servicio de la dignidad humana, la calidad de vida y el ejercicio de los derechos sociales de todas las personas.

¹⁶ MARÇAL, Katrine (2016): *¿Quién le hacía la cena a Adam Smith?* Madrid, Debate.

Innovación en el relevo para la competitividad de Euskadi: un reto compartido



Mercedes Oleaga
Directora de Organización



Usue Lorenz
Técnica Senior de Investigación



Andrea Fuentetaja
Técnica de Investigación

Orkestra. Instituto Vasco de Competitividad. Fundación Deusto.

El reto del relevo en el ámbito laboral en Euskadi puede definirse como un desafío profundamente complejo, lo que en términos sencillos significa que carece de una definición clara y de una solución correcta. Y es que en la misma intervienen múltiples intereses y la generación de consecuencias imprevistas que tocan dimensiones sociales, económicas, institucionales y culturales.

En primer lugar, el concepto de relevo en Euskadi suele interpretarse de formas muy distintas y, frente a la visión simplificada que lo reduce a un traspaso generacional de responsabilidades, emerge como un fenómeno mucho más complejo, sin una definición única ni una solución evidente. Se trata de un desafío donde convergen intereses diversos y consecuencias imprevistas que atraviesan dimensiones sociales, económicas, institucionales y culturales. Por eso, en este artículo hablamos de relevo y no de reemplazo: este último término implica una mirada instrumental del trabajo, como si las personas fueran piezas intercambiables. En cambio, proponemos un enfoque que pone el acento en la continuidad, el acompañamiento y la transferencia progresiva de conocimiento. Este cambio conceptual no es meramente terminológico, sino que transforma la forma de entender el reto y se alinea con aproximaciones innovadoras y colaborativas que invitan a replantear prácticas tradicionales

insuficientes para abordar problemas complejos con soluciones unívocas.

En segundo lugar, como en todo problema complejo, no existe una meta de llegada, ni una solución estándar aplicable. Las respuestas deben ir transformándose a medida que evolucionan el contexto demográfico, el mercado laboral, las expectativas sociales, las capacidades de las instituciones y la disponibilidad de personas para su integración en el mercado laboral. Este dinamismo que caracteriza al propio reto lo convierte en un terreno donde la formulación de políticas y gestión puede explorar nuevas estrategias de interacción entre actores del territorio que permitan una mejor gestión de los procesos innovadores, y por tanto de nuevas maneras de crear valor público. La innovación emerge como una capacidad imprescindible para actuar sobre el relevo como un problema complejo, tanto en su definición como en la búsqueda de respuestas al mismo.

Atendiendo a su definición o diagnóstico, el relevo como en todo problema complejo, se enfrenta a menudo a diferencias de valores o perspectivas entre los actores o instituciones involucrados. Así, el relevo abarca cuestiones que exceden de la diferencia entre jóvenes y mayores: integra dinámicas de atracción y retención de personas, desigualdades de acceso al empleo, brechas de competencias digitales,

diversidades culturales y la necesidad de adaptar las organizaciones a transformaciones organizacionales y tecnológicas aceleradas. Las generaciones han evolucionado, las expectativas laborales han cambiado para todas las edades, no solo para las personas jóvenes. Las organizaciones deben redefinir sus prácticas, introducir nuevas políticas de conciliación, rediseñar funciones para hacerlas compatibles con el ciclo vital de las personas y modernizar su cultura laboral. Este tipo de transformaciones no puede abordarse desde estructuras rígidas; se alimenta de procesos innovadores que integran flexibilidad, experimentación y adaptación.

La búsqueda de soluciones a un reto complejo como el que nos ocupa se caracteriza por moverse en un escenario donde las soluciones no son verdaderas o falsas, sino mejores o peores según la perspectiva de los actores implicados. En este contexto innovar significa experimentar formas distintas de interacción y dar lugar a nuevas prácticas de gobernanza colaborativa y reformular conceptos que ya no se adaptan a las condiciones actuales.

El modelo de cogeneración que adopta la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial (IADT) es un enfoque que puede ayudar a crear una visión compartida sobre un reto complejo. En este enfoque de investigación, la integración de conocimientos académicos, de la experiencia institucional y de saberes prácticos permite conocer las diferencias, encontrar espacios de acción comunes y crear respuestas más adaptativas y ajustadas a la realidad. Y es que, en los problemas complejos, como es el relevo, ningún actor posee toda la información. La innovación emerge precisamente en esta nueva manera de interactuar y de la combinación de perspectivas heterogéneas: cada actor aporta un fragmento del problema y también una pieza de la solución. Esta lógica es fundamental para entender por qué el relevo implica un desafío amplio: la tensión no está solo en las cifras demográficas, sino en el trabajo de alineación entre instituciones, la coordinación entre

políticas, las visiones divergentes sobre prioridades territoriales y las diferencias en los recursos disponibles entre empresas, administraciones locales, entidades intermedias y organismos públicos.

Trabajar en un “cómo” compartido facilita la creación de una hoja de ruta común para avanzar hacia soluciones que respondan al reto del relevo. Ese “cómo” no es simplemente un conjunto de acciones, sino una estrategia de gobernanza colaborativa donde la innovación ocupa un lugar central. La gobernanza colaborativa implica nuevas formas de acordar, nuevas maneras de resolver tensiones y nuevos mecanismos para distribuir responsabilidades. Las prácticas innovadoras en gobernanza permiten superar los silos institucionales, evitar duplicidades y coordinar esfuerzos que hasta ahora se desarrollaban de manera fragmentada. En un territorio como Euskadi, con instituciones fuertes pero múltiples niveles de decisión, la innovación en la gobernanza se vuelve imprescindible para que las políticas de empleo, educación, vivienda y desarrollo local puedan alinearse hacia un objetivo común. Además, en el reto del relevo están implicados numerosos actores, que es necesario implicar y con los que hay que colaborar. Esto requiere creatividad institucional y una gran capacidad para generar confianza entre actores que tienen intereses, tiempos y agendas diferentes. La confianza, de hecho, es un elemento fundamental en procesos innovadores: sin confianza es imposible emprender proyectos compartidos, distribuir tareas o avanzar hacia acciones de largo plazo.

Como ya hemos avanzado, un primer paso es generar una visión compartida para pasar a la acción, y generar soluciones. Y es aquí donde la innovación juega un papel relevante.

Por un lado, son necesarias nuevas respuestas desde la administración. Y es que el análisis del contexto vasco muestra que el envejecimiento de la población, la bajada de la natalidad y la existencia de colectivos infrarrepresentados en el mercado laboral —como

personas inmigrantes, mujeres, personas mayores de 50 años desempleadas o jóvenes con trayectorias discontinuas— son factores que requieren respuestas nuevas. La incorporación de estas personas al mercado laboral no puede depender únicamente de medidas tradicionales. Exige estrategias innovadoras que combinen formación adaptada, políticas activas personalizadas, aproximaciones multisectoriales y nuevas formas de acompañamiento.

En este escenario planteamos una aproximación de acciones innovadoras que pueden ayudar a trabajar el reto del relevo en nuestro territorio. Así, las acciones de corto plazo incluyen sensibilización, difusión y reconocimiento de buenas prácticas empresariales. Estas actividades buscan generar visibilidad y crear un clima favorable para el cambio. Las acciones de medio plazo se centran en consensuar y diseñar medidas que requieren más tiempo para su puesta en marcha.

Finalmente, las acciones de largo plazo son aquellas que necesitan un mayor grado de coordinación entre instituciones y actores territoriales, y cuya implementación está condicionada por el nivel de acuerdo alcanzado. Relacionar estas acciones con la innovación supone reconocer que la innovación no ocurre de un día para otro. Requiere maduración, experimentación y consolidación. Las acciones de corto plazo pueden verse como prototipos o pilotos que permiten aprender antes de escalar. Las acciones de medio y largo plazo son la expresión de una visión estratégica que entiende que la transformación social solo es sostenible si se construye desde consensos y experiencias previas. Esta lógica es similar a los procesos de innovación en cualquier organización: se empieza con pequeños experimentos, se evalúa el resultado, se mejora y se amplía la intervención.

Por otro lado, la innovación no es solo necesaria en el ámbito público sino que aparece como una herramienta clave para generar nuevas respuestas dentro de las organizaciones. Por ejemplo, la gestión

del conocimiento exige mecanismos innovadores que permitan transferir saberes entre personas sin perder la riqueza acumulada por quienes llevan décadas en el mercado laboral. Esta transferencia no ocurre de forma espontánea; requiere estrategias deliberadas de documentación, mentoría, digitalización de procesos, rediseño de roles y creación de entornos de aprendizaje continuo. Cada una de estas prácticas constituye una manifestación concreta de innovación organizativa.

Para ello será necesario migrar de procesos tradicionales de planificación, donde se diseña primero una estrategia y luego se ejecuta, a un enfoque de reflexión-acción que permite evolucionar las soluciones mientras se implementan, incorporando el aprendizaje continuo y ajustando el rumbo conforme surgen nuevas evidencias. Este modelo reconoce que la complejidad no puede gobernarse con estructuras rígidas ni con decisiones centralizadas; por ello apuesta por la participación activa de diferentes actores, por la cogeneración de conocimiento y por la construcción colectiva de decisiones. En este sentido, la innovación no es algo externo o decorativo: es la forma misma de trabajar.

Para concluir, es clave entender el relevo como un reto de competitividad territorial, en cuya solución la innovación es clave tanto por parte de las administraciones públicas como de las organizaciones empresariales. Es imprescindible establecer una gobernanza colaborativa en la que todos los actores asumen un papel proactivo en abordar este reto complejo.

El relevo no es solo un problema demográfico, sino un desafío estructural que invita a repensar la forma en que trabajamos, las maneras en que planificamos y los mecanismos con los que construimos políticas públicas y privadas, hacerlo desde una mirada intergeneracional y colaborativa ofrece la oportunidad de transformar el territorio, las organizaciones y las dinámicas laborales hacia un futuro más sostenible,

equitativo y adaptado a los cambios que ya están en marcha.

Las empresas necesitan atraer personas, fidelizarlas y adaptarse a entornos productivos cada vez más complejos. Para lograrlo, deben modernizar la gestión organizativa, incorporar tecnologías que faciliten el aprendizaje continuo, promover modelos de trabajo flexibles y crear entornos diversos donde se pueda colaborar de manera eficaz.

En definitiva, abordar el reto del relevo en Euskadi requiere asumir que no se trata únicamente de

gestionar una transición laboral, sino de impulsar una transformación profunda en la manera de pensar, planificar y actuar. Solo mediante una gobernanza colaborativa, una innovación orientada al aprendizaje continuo y una implicación activa de todos los actores será posible construir respuestas sólidas y sostenibles. Apostar por el relevo desde una mirada sistémica, humana e interinstitucional no solo permite afrontar los desafíos actuales, sino también sentar las bases de un modelo competitivo más inclusivo, resiliente y alineado con el futuro que ya se despliega ante nosotras.

El motor oculto: por qué la verdadera innovación nace de la inclusión (y no de la tecnología)



Virginia Carcedo Illera

Secretaria General y Directora de Transformación, Excelencia e Igualdad de Fundación ONCE, así como Vicepresidenta Ejecutiva de las Asociaciones Inserta.

Fundación ONCE.

Introducción: dejad de buscar en los lugares equivocados

Las empresas están obsesionadas con la innovación. En un mundo incierto y volátil, invierten fortunas en tecnología, en “transformación ágil” y en digitalizarlo todo, buscando desesperadamente la próxima gran idea.

Pero he visto una y otra vez cómo pasan por alto el motor más potente que ya tienen: su propia gente, en toda su diversidad.

Durante demasiado tiempo, hemos relegado la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) al rincón de Recursos Humanos o de la “responsabilidad social”. Lo veíamos como “hacer lo correcto”, un gesto de justicia o una forma de gestionar la reputación. Este enfoque, aunque noble, se queda corto.

Mi argumento es simple: **la DEI no es un complemento a la estrategia de innovación; es la estrategia.**

Un compromiso real con la equidad no es algo “bueno para el negocio” en un sentido vago. Es, de hecho, la herramienta más potente que tenemos para cuestionar lo establecido, crear soluciones resilientes y entender mercados que hoy ignoramos. Este artículo no habla de la DEI como una obligación, sino como

la principal fuente de disrupción que una empresa puede activar.

1. Redefiniendo el valor: de contar cabezas a cambiar mentes

El primer obstáculo que siempre encuentro es que las empresas miden la diversidad “contando cabezas”. Se obsesionan con los porcentajes de mujeres en el liderazgo o la representación de minorías. Esas métricas son un indicador de salud, claro, pero no son el premio.

El verdadero premio es la **diversidad cognitiva**: el hecho simple de que personas con vidas, orígenes, identidades y capacidades distintas *piensan* de forma distinta.

Una persona que ha navegado el mundo con una discapacidad visual no tiene una “opinión” sobre accesibilidad; tiene una experiencia que un equipo homogéneo jamás podría replicar, y que puede llevar a innovaciones que mejoran el producto para todos. Esas perspectivas divergentes son nuestra única defensa real contra el “pensamiento de grupo” que mata las buenas ideas antes de que puedan respirar.

Por eso, el enfoque debe cambiar radicalmente. No se trata de “caridad” o condescendencia. Se trata de

reconocer que existe un inmenso pool de talento que nuestros prejuicios y barreras nos han impedido ver.

No estamos “bajando el listón”; estamos rompiendo las barreras que impiden que el mejor talento llegue a él.

2. Cómo activar la innovación desde la DEI (sin fórmulas mágicas)

Transformar la DEI de un póster en la pared a un motor de innovación real no es un taller de un día; es un rediseño profundo de cómo opera la empresa. Y se basa en varias estrategias clave.

Primero, debemos buscar talento donde nadie más mira. Las redes de siempre contratan a la gente de siempre. Tenemos que cuestionar radicalmente nuestras descripciones de puestos. ¿Ese título universitario es imprescindible, o es una barrera que excluye a alguien brillante con un camino no tradicional?. ¿Esos “cinco años de experiencia” son reales o una excusa?. Al hacerlo, no solo somos más justos, sino que accedemos a ideas frescas, menos condicionadas por las “verdades” de siempre.

Segundo, de nada sirve contratar diversidad si la silenciamos. La innovación necesita seguridad psicológica. Si un empleado no se siente seguro para disentir, para proponer la idea “locas”, se callará. Y ahí muere la disrupción. Los líderes deben ser entrenados para proteger activamente las voces disidentes y gestionar el debate saludable, no para aplastarlo. Esto va más allá del cumplimiento; se trata de derribar mitos y estereotipos a fondo.

Tercero, la inclusión es una calle de doble sentido. La organización debe estar tan dispuesta a cambiar como el nuevo empleado. Esto significa ir más allá de la orientación básica y crear programas reales de mentoría y *sponsorship* que cierren la brecha entre el “talento en bruto” y el “talento listo para el negocio”.

Cuarto, usar la inclusión para diseñar mejores productos. Esta es la conexión más directa. Cuando diseñamos para los “extremos”, creamos mejores soluciones para todos. Es el famoso “efecto rampa”: se diseñaron para sillas de ruedas, pero hoy las usan padres con carritos, repartidores y viajeros con maletas. Los subtítulos, creados para la discapacidad auditiva, son usados por millones en entornos ruidosos. Forzar a los diseñadores a resolver problemas de accesibilidad desde el *inicio* (y no como un parche al final) produce soluciones universalmente más innovadoras.

Finalmente, nadie puede hacer esto solo. El cambio real es demasiado grande. Requiere alianzas activas entre empresas, el sector público y las organizaciones civiles. Compartir lo que funciona y lo que no, y crear juntos nuevas canteras de talento, acelera el progreso para todos.

3. Un modelo para el cambio real (no sólo cosmético)

Para que esto funcione, no pueden ser iniciativas aisladas. Pensemos en esto como un modelo de cambio coherente.

Empezamos con un **diagnóstico honesto**: ¿cuáles son nuestras barreras reales, nuestros mitos internos? Luego, la parte que suele fallar: **capacitar a los mandos medios**. El cambio siempre se atasca ahí. Los gerentes de contratación y líderes de equipo deben ser facilitadores del talento, no guardianes.

A la vez, creamos una **“coalición de los dispuestos”** entre empresas para compartir éxitos y fracasos. Con eso en marcha, podemos **activar el talento en el terreno**, conectando a las comunidades diversas con las oportunidades que hemos creado. Y, por supuesto, **medir y estabilizar**. ¿La gente se queda? ¿Es un empleo de calidad?

El resultado no es solo “colocar” gente; es un cambio de mentalidad profundo en todo el entorno.

4. Dejar de medir lo fácil y medir lo que importa

Para sostener esta estrategia, tenemos que dejar de medir solo lo fácil. Los viejos cuadros de mando que cuentan “cuántos tenemos” son insuficientes. Esas son métricas de actividad, no de impacto. Lo que realmente importa es: ¿La gente que contratamos **se queda**? ¿Están siendo **promovidos** al mismo ritmo que los demás? ¿O tenemos una “puerta giratoria” donde el talento diverso entra y se va?

Más profundo aún: ¿Sienten la **seguridad psicológica** para decir lo que piensan sin temor? ¿Sienten que pueden **ser auténticos** en el trabajo? Y aquí está la conexión clave con el negocio: ¿Nuestros equipos más diversos están generando **más patentes**? ¿Estamos ganando mercado en nuevos segmentos de clientes? Esos son los datos que prueban el vínculo directo entre inclusión e innovación.

5. La escalabilidad depende del liderazgo (no hay atajos)

Al final, nada de esto funciona sin un **liderazgo valiente**. Esto no puede ser un proyecto de RRHH; tiene que ser una obsesión del CEO. Liderazgo no es dar un discurso en el mes de la diversidad. Es asignar presupuesto real.

Es vincular la paga de los ejecutivos a los objetivos de DEI, no solo a los financieros. Es, sobre todo, modelar un comportamiento inclusivo y proteger activamente a los que impulsan el cambio de los escépticos internos.

El éxito no se “copia y pega”. Lo que funciona en un país debe adaptarse a la cultura local, pero los principios (apostar por el talento, medir el impacto) son universales.

La innovación inclusiva como imperativo

Se acabó el tiempo de tratar la DEI como caridad o cumplimiento. En la economía del siglo XXI, la

innovación lo es todo, y la inclusión es la fábrica donde se construye. Las organizaciones que entiendan esto, que aprendan a gestionar la inclusión como una disciplina estratégica y no como un programa social, serán las que prosperen. Las demás, simplemente, se volverán irrelevantes. La pregunta para cualquier líder hoy ya no es *si* debe invertir en DEI, ni siquiera *por qué*. La única pregunta relevante es *cómo* va a integrar en el corazón de su estrategia de innovación para sobrevivir. Y el cómo, como vimos, es un camino deliberado, estructural y transformador.

Este cambio de mirada no es solo una aspiración empresarial; está empezando a cristalizar también en las políticas públicas de empleo. Cuando un territorio decide que su estrategia de empleo se centre explícitamente en la calidad, la inclusión, la igualdad de oportunidades y el derecho de todas las personas a acceder a políticas activas a lo largo de su vida laboral, está dibujando exactamente el mismo mapa que venimos reclamando dentro de las organizaciones.

Ahí está, por ejemplo, la Estrategia Vasca de Empleo 2030, que entiende el empleo de calidad e inclusivo como palanca de competitividad y cohesión social, y que apuesta por una gobernanza compartida entre administraciones, empresas, servicios sociales y agentes sociales para hacerlo posible. Y junto a ella, el trabajo de estructuras como la Viceconsejería y la Dirección de Empleo e Inclusión del Gobierno Vasco, que impulsan marcos normativos, planes de economía social y formas alternativas de empleo orientadas precisamente a quienes más riesgo tienen de quedarse fuera del mercado laboral.

Cuando el sector público sitúa la inclusión en el centro de su política económica y de empleo, lanza un mensaje inequívoco al tejido empresarial: la verdadera innovación, la que transforma y perdura, sólo es posible cuando convertimos la diversidad en el motor oculto de nuestras decisiones y nos tomamos en serio no dejar a nadie atrás.

Innovación desde la mirada rural. Proyecto DEMOS de la Fundación Cotec



María Peñate

*Proyectos y Gestión del Conocimiento de la Fundación Cotec para la Innovación.
Fundación Cotec.*

La Fundación Cotec para la Innovación es una organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo principal es impulsar y analizar la innovación en España. Cotec, además, persigue la creación de redes de colaboración y el apoyo a proyectos que aborden los grandes retos sociales, económicos y ambientales a través de la innovación, buscando generar evidencias que faciliten la toma de decisiones a nivel político, empresarial y comunitario.

La transformación de la economía lineal a la circular supone una de las grandes preocupaciones de Cotec y, en este contexto, surge el proyecto DEMOS, representando una iniciativa concreta para aplicar la innovación en un contexto específico y vital para España: el medio rural.

DEMOS, que nace en 2023, persigue demostrar el impacto real de proyectos innovadores de economía circular en comunidades rurales de España. Este proyecto ha buscado, en sus dos años de vida, proporcionar evidencia para el diseño y despliegue de políticas públicas relacionadas con la innovación, el desarrollo rural y la economía circular, mediante la creación y evaluación de tres demostradores en distintas localidades.

Con DEMOS, Cotec ha podido trasladar la vocación y preocupación por la innovación a la problemática

del reto demográfico y la sostenibilidad. Así, este proyecto materializa el compromiso de Cotec con una innovación desde una mirada rural, demostrando que las soluciones más transformadoras pueden surgir y ser testadas en entornos pequeños y aislados. Los proyectos seleccionados han generado evidencias que no solo impactan positivamente en su entorno local, sino que también proporcionan aprendizajes aplicables a mayor escala, con impacto en el empleo y la inclusión de estos territorios.

De esta forma, estos demostradores han funcionado como laboratorios de innovación social y técnica, abordando retos concretos de sostenibilidad, empleo y cohesión comunitaria en pueblos de menos de 5.000 habitantes. Para su selección, Cotec abrió una convocatoria en 2023 que atrajo más de 160 propuestas de 16 comunidades autónomas.

Uno de los tres proyectos implementados, con un presupuesto de 300.000 euros, ha sido el desarrollado en la Mancomunidad de Desfiladero y Bureba, en la provincia de Burgos.

Esta Mancomunidad agrupa a 17 municipios y 1.664 habitantes y, hasta el comienzo del proyecto, carecía de un sistema específico para la recogida de residuos orgánicos. Naturalia Bureba se constituyó, así, como el demostrador centrado en la gestión de los residuos.

Este demostrador fue impulsado por Naturalia Bureba S.L., empresa constituida en el marco de este proyecto (dando así nombre al propio proyecto) y surge de la Asociación de Padres y Familiares de Personas con Discapacidad Intelectual de Miranda de Ebro (Aspodemi) y del Centro de Empleo Especial Naturalia, ambos con una trayectoria consolidada en el territorio. Aspodemi tiene como misión contribuir a que cada persona en situación de dependencia y/o exclusión social y sus familias puedan desarrollar su proyecto de calidad de vida.

Objetivos perseguidos por el proyecto

La iniciativa apostó por aprovechar los biorresiduos urbanos, ganaderos y agrícolas del territorio para alimentar una explotación de lombricultura, con el fin de producir vermicompost, un fertilizante orgánico destinado a regenerar suelos agrarios y acompañar la transición agroecológica del entorno.

Naturalia Bureba buscó innovar en la gestión de residuos rurales mediante la implementación de un sistema Puerta a Puerta (PaP) para aumentar significativamente la recogida selectiva de materia orgánica, con una vertiente social muy relevante destinada a mejorar la vida de las personas mayores de 65 años de la Mancomunidad en una situación de vulnerabilidad. Dicha situación de vulnerabilidad se veía considerablemente agravada por el aislamiento del entorno rural. El proyecto se articuló en dos líneas de actuación que buscaban una solución circular.

Por un lado, la gestión centralizada de los residuos, a través de la creación de una planta de vermicompostaje en Pancorbo, la capital administrativa, inicialmente para gestionar los residuos orgánicos del sector agroalimentario.

Por otro lado, una gestión descentralizada (domiciliaria) que ha consistido en la implementación del servicio de recogida Puerta a Puerta (PaP) para los restos de comida de los domicilios.

Este sistema fue concebido para generar el mayor impacto social del demostrador, ya que la interacción semanal de la persona encargada con la población, especialmente con las personas mayores, incidía en la prevención de la soledad y permitía una detección precoz de necesidades de atención personal. Se planteó esta recogida como una forma de interacción entre el personal técnico que realizaba la actividad y las personas mayores de 65 años usuarias (principalmente mujeres), al no ceñirse exclusivamente a una recogida tradicional. Se extendía el servicio a una atención personalizada, donde el personal técnico establecía un vínculo, interesándose por las usuarias, su estado de salud o de ánimo.

En la Mancomunidad de Desfiladero y Bureba, se partía de un sentimiento de pertenencia y apego al territorio notable, pues la mayoría de los vecinos llevaba más de 40 años residiendo en su localidad.

Sin embargo, el grado de cohesión social era algo menor, en parte por la dispersión territorial, al tratarse de una mancomunidad compuesta por núcleos relativamente distantes entre sí.

En lo referente a la concienciación y conocimiento del reto ambiental al que se enfrentaban, se observó una alta preocupación por el cambio climático entre los diferentes agentes a priori. Pero, a pesar de esta alta sensibilización inicial, predominaba la percepción de que las administraciones públicas debían liderar la respuesta al reto ambiental, poniendo de manifiesto la necesidad que existía de seguir promoviendo la responsabilidad individual.

Metodología experimental y evaluación

El diseño de Naturalia Bureba incorporó una lógica experimental para evaluar el impacto de la experiencia. De esta forma, se seleccionaron municipios de la Mancomunidad y se asignaron aleatoriamente a dos grupos, uno que recibió el servicio PaP y otro que no.

Se realizaron encuestas a ambos grupos en dos momentos (finales de 2023 y 2024), lo que permitió aplicar una metodología robusta que posibilitó la estimación precisa del impacto atribuible directamente a la intervención del PaP, al comparar la evolución de ambos grupos antes y después de la implementación.

La evaluación de implementación del proyecto mostró el avance relevante en la gestión de residuos orgánicos, proporcionando una solución viable que ha combinado eficiencia técnica con beneficios sociales. Además, se impulsó una intensa labor pedagógica con la ciudadanía y las administraciones, ayudando a comprender el nuevo marco normativo y generando mayor implicación social.

El equipo del proyecto demostró una gran implicación y coordinación eficaz, actuando de forma estratégica y mostrando un profundo conocimiento del contexto territorial. Además, el contexto normativo, que obliga a los ayuntamientos a gestionar residuos orgánicos, se convirtió en una oportunidad clave para posicionar el proyecto como una alternativa legal viable. Naturalia Bureba asumió un rol técnico fundamental, ofreciendo apoyo, formación y acompañamiento a las administraciones locales.

A pesar del éxito en el lanzamiento del PaP, la implementación también enfrentó desafíos significativos. Uno de ellos fue el apoyo institucional. La necesidad de encontrar un apoyo sólido y sostenido por parte de algunas administraciones públicas podría haber supuesto un freno para el despliegue de ciertas acciones, como la instalación de composteras comunitarias.

En este sentido, recientemente se han producido avances notables, contando el proyecto con el apoyo de la Diputación de Burgos para extender su actividad más allá de esta etapa de demostración, al considerar probadas las ventajas y beneficios de los servicios proporcionados por esta alternativa, y el impacto

social en los habitantes de las Mancomunidades involucradas, especialmente en los sectores más vulnerables.

Resultados e impactos generados

Naturalia Bureba demostró notables resultados y potenciales impactos en tres dimensiones clave: social, ambiental y económica.

En lo que se refiere al impacto social de este proyecto, el servicio Puerta a Puerta fue valorado de forma muy positiva, con un 83% de las personas usuarias muy o bastante satisfechas. Su aspecto más valioso fue el impacto emocional y en la compañía, aspecto clave y diferenciador de este demostrador. Por ejemplo, en los indicadores relacionados con la compañía y el vínculo, 6 de cada 10 personas usuarias se sintieron más acompañadas desde que recibieron las dos visitas semanales de la técnica del proyecto que realizaba el proceso de recogida.

La valoración de la conversación también constituyó un punto clave. Así, un 94% de las usuarias valoró positivamente el tiempo de conversación, con un 57% otorgándole “mucho valor” a este indicador. Este intercambio fue especialmente significativo para personas que viven solas o conviven con familiares dependientes.

Así mismo, este proyecto ha impactado en la detección de necesidades de las beneficiarias del PaP. El vínculo de confianza creado permitió que el 20% de las usuarias compartiera necesidades más complejas o personales. Entre ellas, un 8% expresó cuestiones que no podía hablar con otras personas, un 4% buscó apoyo en trámites (salud, servicios sociales, etc.), otro 4% expresó sentimiento de soledad no deseada, y un 2% requirió asistencia o ayuda con tecnología.

Por otro lado, debido a las características y objetivos de este proyecto, también se produjeron considerables impactos en la circularidad. De esta forma, es preciso

destacar el fuerte enfoque ambiental, catalizando la creación de hábitos de reciclaje. En el caso del reciclaje de orgánicos, en octubre de 2024, el 100% de las personas usuarias del PaP separaba sus residuos orgánicos, en clara contraposición al 50% de habitantes de municipios sin el servicio, y solo el 30% de los residentes en municipios PaP que no se adhirieron al servicio.

Además, el proyecto de Naturalia ha tenido una visión integral del reciclaje. El impacto trascendió la fracción orgánica y el 90% de las usuarias del PaP separaba los cuatro tipos de residuos (orgánico, plástico, papel-cartón y vidrio), duplicando la media en municipios sin el servicio. El PaP se convirtió en una puerta de entrada al reciclaje integral y a una conciencia medioambiental más profunda.

Es preciso destacar también la elaboración de un producto circular, como es el humus de lombriz fabricado por Naturalia a partir de los residuos recogidos, implementando mejoras e innovaciones al proceso para adaptarlo mejor a la realidad biofísica de la Mancomunidad. Así mismo, otro subproducto de este humus, el bioestimulante líquido producido a partir de extracto de humus de lombriz enriquecido con algas, se ha testado con el fin de comprobar su potencial para regenerar el suelo, reduciendo la dependencia de los agricultores de insumos de síntesis (abonos y fitosanitarios) y traducéndose en menores costes de producción, suelos más sanos y alimentos de alta calidad.

El demostrador de Naturalia arrojó también importantes proyecciones de impacto económico y

una capacidad notable de replicabilidad para otros entornos en experiencias similares. En cuanto a la generación de empleo, el proyecto generó empleos directo, con potencial de escalar este empleo y la cooperación con empresas del entorno, así como con otras asociaciones de carácter similar al de Aspodemi.

El estudio realizado sobre la viabilidad financiera fue igualmente positivo, estimándose una posible recuperación de la inversión inicial en aproximadamente tres años desde el comienzo del proyecto. Es preciso destacar el efecto tractor como otro aspecto clave, pues Naturalia Bureba logró involucrar a diferentes agricultores para probar su bioestimulante líquido mediante ensayos aleatorizados. El constante trabajo de despliegue realizado por los propios responsables del proyecto ha logrado ampliar su alcance a administraciones públicas, asociaciones y empresas de otros territorios, lo que sugiere un alto potencial de expansión y capacidad de extrapolación del proyecto, como se ha comentado anteriormente.

Naturalia Bureba ha sido un ejemplo de cómo los proyectos de economía circular en el ámbito rural pueden compaginar una sólida intervención social con la dimensión técnica. Ha proporcionado datos robustos para justificar su escalado y ha cubierto un vacío técnico y pedagógico clave para las administraciones locales en la gestión de residuos. La experiencia del PaP demuestra que un servicio de recogida puede ser al mismo tiempo una herramienta de acompañamiento social en entornos rurales, combatiendo la soledad y reforzando la cohesión comunitaria.





2. La innovación desde la práctica: experiencias Berritzelan Sarea

Relación de experiencias

2.1. Emprendimiento	35
• NegoziON: Programa de Transmisión Empresarial DEMA – DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA	35
2.2. Talento y Transiciones profesionales	36
• CONECTA TALENTO: Talento joven innovador para la movilidad del futuro MLC – ITS EUSKADI – CLÚSTER DE MOVILIDAD Y LOGÍSTICA	36
• TALENTATU LEARTIBAI Y BUSTURIALDEA	37
• PROMETEO SENIOR STEAM COIIB – COLEGIO OFICIAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE BIZKAIA	38
2.3. Inclusión socio-laboral	39
• AZITAIN ELKARBIZITZA: Inklusiorako tresnak DEBEGESA	39
• OARSO-SARE OARSOALDEA	40
• ERROTU BIDASOA ACTIVA – AGENCIA DE DESARROLLO DEL BIDASOA	41
• ALBERGUE-ESCUELA UBA FOMENTO SAN SEBASTIÁN	42
• TRAS TUS RESIDUOS HAY MUCHO MÁS DE LO QUE VES FUNDACIÓN DIOCESANAS – JESÚS OBRERO FUNDAZIOA	43
• BAGARA GUREAK INKLUSIO FUNDAZIOA	44
• DEL CONOCIMIENTO PERSONAL A LA CONEXIÓN PROFESIONAL: Itinerario Integral de Inclusión Socio-Laboral FUNDACIÓN NOVIA SALCEDO	45
2.4. Formación / Desarrollo de competencias	46
• IDIOS BUILD:INN – CLÚSTER DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	46
• EVIVA: Integración de la Realidad Virtual en la formación sociosanitaria NAZARET FUNDAZIOA	47
• SOLDARTE CENTRO DE FORMACIÓN SOMORROSTRO	48
2.5. Orientación profesional	49
• ETORLAN.EUS ADEGI	49

NegoziON: Programa de Transmisión Empresarial

DEMA - DIPUTACIÓN FORAL
DE BIZKAIA

Entidades participantes

DEMA- Diputación Foral de Bizkaia.

Fuentes de financiación

Diputación Foral de Bizkaia, Departamento de Empleo, Cohesión Social e Igualdad y Dema, a través de ayuda económica incentivada (hasta 20.000 euros) conforme al Decreto Foral de la Diputación Foral de Bizkaia, por el que se establecen las bases reguladoras y se aprueban las convocatorias de la concesión de subvenciones para el fomento de iniciativas emprendedoras del ejercicio: autoempleo, transmisión empresarial, y consolidación empresarial.

Más información

<https://www.negozion.eus/index.php>

OBJETIVO

Ofrecer herramientas, recursos y asesoramiento especializado a personas propietarias de negocios que desean transmitir su empresa y a personas emprendedoras interesadas en adquirir un negocio.

COLECTIVO DIANA

Personas que quieran transmitir su negocio y personas interesadas en adquirir un negocio en funcionamiento.

HERRAMIENTAS/ENFOQUE METODOLÓGICO/TECNOLOGÍAS INCORPORADAS

El programa facilita la transmisión de empresas ofreciendo asesoramiento especializado, valoración de los negocios, y acompañamiento en la evaluación de su viabilidad. A través de esta iniciativa, también se brinda apoyo económico y de asesoramiento a las personas emprendedoras interesadas en adquirir estos negocios. Para ello el programa dispone de las siguientes herramientas:

1. **Página web:** donde se muestran los negocios que se encuentran en transmisión en Bizkaia. La web ofrece realizar diversas búsquedas, aplicando distintos filtros (sector, zona geográfica, etc.).
2. **Asesoramiento especializado** durante el proceso y realización de estudios de viabilidad a las personas interesadas.
3. **Apoyo económico** a las personas emprendedoras en adquirir estos negocios.

¿POR QUÉ CONSIDERAMOS INNOVADORA?

El Programa NegoziON es innovador porque convierte el posible cierre de negocios viables en una oportunidad de continuidad y emprendimiento, ofreciendo acompañamiento integral tanto a transmitentes como a adquirentes.

Promueve una nueva forma de emprender, basada en la transmisión de empresas en funcionamiento, y fortalece el tejido económico y social de Bizkaia mediante la colaboración público-privada y la valorización del conocimiento empresarial acumulado.

RESULTADOS/IMPACTOS

Se han registrado 400 negocios en el escaparate y se han transmitido 221 negocios.

APRENDIZAJES

Tanto transmitentes como adquirentes descubren el valor de la colaboración intergeneracional, la importancia del tejido empresarial local y la necesidad de preservar negocios viables como motor de empleo y cohesión económica y social en Bizkaia.

CONECTA TALENTO: Talento joven innovador para la movilidad del futuro

MLC-ITS EUSKADI – CLÚSTER DE
MOVILIDAD Y LOGÍSTICA

Entidades participantes

El Clúster de Movilidad y Logística de Euskadi y cinco entidades de desarrollo de sistemas tecnológicos aplicados al sector de la Movilidad y la Logística en Euskadi.

Fuentes de financiación

El proyecto no cuenta con financiación específica, sino que está respaldado por el Clúster dentro del marco de un proyecto de innovación.

OBJETIVO

Atraer y formar personal técnico especializado en el sector, proporcionándole experiencia aplicada en empresas del sector de la movilidad y la logística.

COLECTIVO DIANA

Personas jóvenes graduadas en titulaciones técnicas.

HERRAMIENTAS/ENFOQUE METODOLÓGICO/TECNOLOGÍAS INCORPORADAS

El proyecto consiste en la contratación de cinco personas jóvenes tituladas en disciplinas técnicas por parte del Clúster, para trabajar junto a empresas del sector de la movilidad y la logística en Euskadi en tecnologías aplicadas. Durante el programa, cada participante colabora directamente con una entidad en un proyecto específico, orientado a una aplicación de negocio. A lo largo de esta experiencia, aplica tecnologías y procesos propios del sector, mientras recibe formación en herramientas digitales, tecnologías disruptivas y soluciones innovadoras para la movilidad y la logística.

El enfoque se basa en el aprendizaje por proyectos y experiencias, combinando teoría y práctica aplicada para resolver problemas reales y desarrollar soluciones concretas. Además, se promueve la co-creación con empresas y agentes del sector, facilitando la transferencia de conocimiento y la adecuación a necesidades reales.

Las personas participantes son contratadas por el Clúster durante el proyecto, con previsión de integrarse en las empresas al finalizar esta formación especializada, tanto teórica como práctica en tecnologías disruptivas.

¿POR QUÉ CONSIDERAMOS INNOVADORA?

El proyecto incorpora un modelo de inserción laboral progresiva con un enfoque de aprendizaje basado en retos, la colaboración activa entre talento joven, empresas, y la integración laboral final de las personas participantes, fortaleciendo así el ecosistema vasco de movilidad y logística. Además, combina formación en tecnologías avanzadas con experiencia práctica en casos reales del sector.

RESULTADOS/IMPACTOS

El resultado esperado son 5 personas jóvenes graduadas en titulaciones técnicas formadas y empleadas en el sector.

APRENDIZAJES

Existe dificultad para atraer talento, especialmente para proyectos muy específicos, ya que muchas personas cuentan sólo con conocimientos generales. Aunque es positivo que comiencen en el Clúster para adquirir una visión global del sector, la gestión y captación de nuevo talento especializado sigue siendo un desafío.

TALENTATU

LEARTIBAI Y BUSTURIALDEA

Entidades participantes

Leartibai Fundazioa, Kooperatiben Mahaia Elkartea: (Burdinola S.Coop, Eika S.Coop, Cikautxo S.Coop, Fagor Arrasate S.Coop, Kide S.Coop, Maier S.Coop, Laboral Kutxa) y los centros escolares de Lea-Artibai y Busturialdea.

Fuentes de financiación

Kooperatiben Mahaia Elkartea y el Departamento de Economía, Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco (área de Economía Social).

Más información

<https://leartibaifundazioa.eus/es/2025/01/talentatu-2024-2025-arranca-con-fuerza/>

OBJETIVO

Impulsar las vocaciones científicas y tecnológicas entre las personas jóvenes de la comarca (STEM), dar a conocer el modelo cooperativo entre el alumnado y el profesorado, crear puentes y vínculos entre centros escolares, estudiantes y empresas y fortalecer el sentido de pertenencia/arraigo a la comarca.

COLECTIVO DIANA

Estudiantes de primaria, secundaria, bachillerato y formación profesional de las comarcas Lea-Artibai y Busturialdea.

HERRAMIENTAS/ENFOQUE METODOLÓGICO/TECNOLOGÍAS INCORPORADAS

Cada curso académico se planifica según el currículo escolar y la valoración del curso anterior, definiendo itinerarios adaptados a las capacidades e intereses de estudiantes de cada etapa educativa. Se realizan diferentes actividades:

1. **Visitas a cooperativas de la comarca:** guiadas por profesionales de las cooperativas.
2. **El profesional en el aula:** charlas de orientación profesional sobre oportunidades STEM como temáticas específicas acordadas con el profesorado.
3. **Retos con empresas:** el alumnado trabaja sobre un reto real de la empresa.
4. **Un día en la cooperativa:** para conocer las áreas técnicas, aclarar dudas, conocer profesionales, etc.
5. **Talleres STEM:** impartidos por el personal investigador y docente de la EHU, incorporando la perspectiva de género.
6. **Taller de programación:** para formar al alumnado en el pensamiento computacional y la programación a través de una plataforma desarrollada por el Clúster GAIA.
7. **Acciones por el día internacional de la mujer y la niña en la ciencia:** destaca una mesa redonda con mujeres científicas de la comarca para visibilizar y generar espacios de diálogo.
8. **Visitas al campus 42 de Urduliz:** para conocer la oferta formativa.
9. **Día de la ciencia y tecnología:** con espacios tecnológicos (“txokos”) gestionados junto a empresas y centros tecnológicos donde participan 600–700 estudiantes cada año.

¿POR QUÉ CONSIDERAMOS INNOVADORA?

El proyecto busca la transformación social de la comarca abordando la falta de talento técnico, tecnológico y científico. Para ello, conecta la educación con el tejido industrial mediante diversas actividades, fomenta las vocaciones STEM y promueve el arraigo ofreciendo a los y las jóvenes oportunidades reales de formación y empleo en la zona.

RESULTADOS/IMPACTOS

El programa está en marcha desde 2017 (8 ediciones). En cada curso escolar participan alrededor de 3.000 estudiantes, 27 centros educativos y colaboran 40 personas socias de las cooperativas.

APRENDIZAJES

El proyecto permite conectar y conocer el mundo empresarial y educativo. A los centros educativos les permite conocer los perfiles más demandado por las empresas, mostrando la diversidad y las oportunidades laborales de las profesiones técnicas. A las empresas, les permite acercarse al ámbito educativo y al talento joven, generando una relación complementaria y beneficiosa para ambos.

PROMETEO SENIOR STEAM

COIIB – COLEGIO OFICIAL DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL DE
BIZKAIA

Entidades participantes

El proyecto lo han liderado el Colegio Oficial de Ingeniería Industrial de Bizkaia y Plataforma 50 – Hacking Longevity con la colaboración de EFPA (European Financial Planning Association) y ACMB (Academia de Ciencias Médicas de Bilbao).

Fuentes de financiación

Departamento de Empleo, Cohesión Social e Igualdad de Diputación Foral de Bizkaia y el Departamento de Economía, Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco.

Más información

<https://prometeo.coiib.eus/>

OBJETIVO

Acelerar la inclusión de la diversidad generacional en el mundo laboral, como elemento clave de competitividad, actuando con los profesionales y las empresas para hacer frente al desafío de la escasez de talento tecnológico y dar una respuesta al riesgo de pérdida de empleo en la edad madura.

COLECTIVO DIANA

Personas senior del ámbito industrial y tecnológico en cualquier situación profesional (empleadas, desempleadas, en jubilación, etc.); empresas del ámbito industrial y tecnológico (especialmente pymes) y las Administraciones Públicas con Políticas de Talento.

HERRAMIENTAS/ENFOQUE METODOLÓGICO/TECNOLOGÍAS INCORPORADAS

El proyecto desarrolla diversas iniciativas para facilitar las transiciones profesionales. Entre ellas, el **Programa de Transiciones Profesionales** (5 meses), ofrece formación en **salud, educación financiera, competencias, personal branding y transiciones profesionales**. El **Foro de Empresas** es un espacio de **co-creación** para debatir, aprender y avanzar en la inclusión profesional y el **Programa Piloto Transiciones Profesionales en las Empresas** (9 meses), para elaborar un **modelo de trabajo adaptado a las empresas tecnológicas**. Además, se está desarrollando un **catálogo de Buenas Prácticas de Inclusividad Laboral**. El proyecto se basa en la tradición europea de las **transiciones profesionales**, incorporando aprendizajes de iniciativas como el Balance de Mitad de la Vida Laboral o los Proyectos de Desarrollo Profesional. Su enfoque es **holístico** integrando la salud, situación económica, competencias e intereses personales. También promueve la creación de **nuevos roles facilitadores** para acompañar y fortalecer los procesos de transición profesional.

¿POR QUÉ CONSIDERAMOS INNOVADORA?

El carácter **innovador** del proyecto se sustenta en su enfoque preventivo ante la pérdida de empleo, la visión integral del ciclo profesional, la visión cuádruple hélix de la iniciativa, el modelo “user driven innovation” a través de comunidades de práctica, la especificidad STEAM y la gobernanza multinivel.

RESULTADOS/IMPACTOS

Se ha consolidado un modelo de gobernanza con agentes representativos y comprometidos, fortaleciendo la colaboración entre sectores. Se han evidenciado impactos positivos: 130 personas participantes en el Programa de Transiciones Profesionales; 26 en el Foro de Empresas; 5 empresas en el Programa Piloto, alcanzando el 100% del objetivo previsto. Se han identificado 40 buenas prácticas internacionales y el microsite del proyecto ha registrado 37.760 visitas desde 2023.

APRENDIZAJES

La salud mental es un factor clave, pero ignorado en la gestión de carreras senior, influyendo en la capacidad para afrontar transiciones y buscar empleo. Las mujeres profesionales senior muestran menor satisfacción y sienten que sus aportes son invisibilizados frente a los hombres, lo que exige medidas específicas para valorar su talento. Las empresas no perciben aún el envejecimiento laboral como un riesgo para su reserva de talento y carecen de acciones concretas al respecto. Además, aunque existen argumentos teóricos sobre el valor del talento senior, estos no se traducen en acciones; se requiere promover prácticas internacionales que demuestren que es posible aplicarlas con éxito.

AZITAIN ELKARBIZITZA: Inklusiorako tresnak

DEBEGESA

Entidades participantes

DEBEGESA, IMFPB de Eibar (Azitain),
Facultad de Psicología (EHU), Kalekka,
Zabaltzen Sartu, entidades colaboradoras
de la Red por la inclusión sociolaboral de
DEBABARRENA.

Fuentes de financiación

KUTXA FUNDAZIOA (80%), Ayuntamiento de
Eibar y Diputación Foral de Gipuzkoa.

Más información

<https://www.debegesa.eus/es/empleo-y-formacion/programas-de-empleo/azitain-elkarbizitza/>

OBJETIVO

Mejorar el ambiente educativo e incidir en la exclusión multidimensional del alumnado mediante una intervención multifactorial:

- Favorecer el desarrollo de habilidades socioemocionales y socioeducativas para gestionar sus emociones y relaciones de forma positiva dentro del entorno escolar.
- Desarrollar un programa de apoyo para madres/abuelas para fortalecer su papel como figuras clave en el bienestar y éxito educativo de sus hijos e hijas.
- Facilitar la convivencia en el centro con la presencia de la educadora social.
- Intervención con su entorno cercano (mujeres).

COLECTIVO DIANA

Alumnado del Instituto Municipal de Formación Profesional Básica de Azitain-Eibar (IMFPB Azitain), y su entorno cercano.

HERRAMIENTAS/ENFOQUE METODOLÓGICO/TECNOLOGÍAS INCORPORADAS

El proyecto aborda diversas áreas y dimensiones:

- 1. Intervención socioeducativa por parte del equipo educativo:** intervención psicológica sobre el contexto del centro con una educadora social mediante el método biofeed-back.
- 2. Intervención sobre el entorno del alumnado.** Creación de un grupo de madres del centro para trabajar diversas competencias personales y sociales de una forma participativa: la costura. Mediante este espacio se quiere fomentar el encuentro y bienestar, favoreciendo la adquisición de habilidades prácticas y fortaleciendo vínculos comunitarios.
- 3. Ocio y tiempo libre:** iniciativas para mejorar, construir la autoestima y la confianza del alumnado. Se han realizado cortometrajes para denunciar los problemas sociales que afectan en su entorno: PROYECTO BEGI BISTAN-ETIKETA BELTZA-BARNETEGI AZITAIN.
- 4. Deporte inclusivo:** diagnóstico para analizar la práctica y el acceso al deporte. Puesta en marcha de colonias denominadas "Campus Azitain" para promover el desarrollo personal y social del alumnado a través de experiencias educativas y lúdicas.

¿POR QUÉ CONSIDERAMOS INNOVADORA?

El proyecto parte del reconocimiento de que la exclusión social es un fenómeno multifactorial, y adopta un enfoque de intervención integral y multidisciplinar. Se desarrollan acciones complementarias en los ámbitos familiar, recreativo y deportivo, para favorecer sus procesos de inclusión, fortalecer sus capacidades y acompañarlos en la superación de dificultades cotidianas.

RESULTADOS/IMPACTOS

El proyecto finaliza en diciembre de 2025. En la edición han participado: 130 jóvenes (alumnado de cursos 23/24 y 24/25) y mujeres del entorno familiar del alumnado. El procedimiento de intervención con jóvenes ha reducido la conflictividad en el centro.

APRENDIZAJES

Impacto positivo en las y los participantes, fortaleciendo su autoestima, autopercepción y pensamiento crítico. Con la práctica creativa y el trabajo en grupo han adquirido mayor conciencia sobre las desigualdades estructurales y han desarrollado estrategias para enfrentarlas. Se han creado espacios de cuidado emocional, escucha activa y acompañamiento psicosocial que han favorecido la confianza, vínculos entre iguales y habilidades socioemocionales, claves para la integración. En el trabajo con mujeres, se ha impulsado su empoderamiento, fortalecimiento personal y social.

OARSO-SARE

OARSOALDEA

Entidades participantes

Centro Integrado de Formación Profesional Don Bosco, KL Katealegaia, Secretariado Gitano, Zabalduz Koop., Fundación Adecco, Sos Arrazakeria, Fundación Fondo Formación, Peñascal Koop., Fundación Emplea y Agencia de Desarrollo Comarcal Oarsoaldea.

Fuentes de financiación

85% Diputación Foral de Gipuzkoa, 15% las propias entidades participantes en la ejecución de los subproyectos.

Más información

<https://www.elkarekinlanean.eus/es/iniciativas>

OBJETIVO

Mejorar la empleabilidad de 70 personas pertenecientes a colectivos vulnerables a través de Itinerarios de inserción sociolaboral diseñados y ejecutados en colaboración entre diferentes entidades públicas y privadas de la comarca.

COLECTIVO DIANA

Personas con especiales dificultades para acceder al empleo por diversas causas: jóvenes con baja cualificación, mayores de 45 en desempleo, personas en riesgo de exclusión social.

HERRAMIENTAS/ENFOQUE METODOLÓGICO/TECNOLOGÍAS INCORPORADAS

El enfoque de los programas diseñados es, por un lado, el **trabajo colaborativo** entre diferentes entidades, y por otro, el **enfoque integral** de los programas diseñados, que incluyen formación específica, formación transversal, acompañamiento, prospección empresarial y becas de participación. Además, con el objeto de crear puentes entre personas y empresas, se organizaron 5 encuentros sectoriales con empresas de la comarca a través de los cuales se propiciaron contactos directos, entrevistas y contrataciones.

¿POR QUÉ CONSIDERAMOS INNOVADORA?

La principal aportación del proyecto es la gobernanza colaborativa que plantea; los proyectos surgen de la Red Comarcal de Inclusión, de la reflexión conjunta de la situación, de las dificultades que vamos compartiendo las entidades en el día a día, de las dificultades de las personas atendidas y de las oportunidades que el mercado laboral nos puede ofrecer. Fruto de esa reflexión conjunta, se co-diseñaron 4 subproyectos que son básicamente itinerarios de inserción socio-laboral que a su vez fueron ejecutados también de forma colaborativa entre diferentes agentes.

RESULTADOS/IMPACTOS

61 personas finalizaron el itinerario completo y 28 fueron insertadas en el mercado laboral. Además, se ha contado con la participación de 24 empresas. En las jornadas sectoriales con empresas y personas, participaron un total de 115 personas y 45 empresas.

A nivel cualitativo, destaca el impacto que el proyecto ha tenido en gobernanza colaborativa, fomentando dinámicas de trabajo colaborativo que tienen su impacto en el día a día de todas las entidades.

APRENDIZAJES

El mayor aprendizaje del proyecto es la **importancia de la gobernanza colaborativa** en los procesos de inserción sociolaboral. Ante la gran diversidad de entidades públicas y privadas que trabajan desde diferentes enfoques dentro de este ámbito, surge con importancia la necesidad de ésta.

ERROTU

BIDASOA ACTIVA – AGENCIA
DE DESARROLLO DEL
BIDASOA

Entidades participantes

Bidasoa activa.

Fuentes de financiación

Convocatoria de Lanbide para proyectos de itinerarios integrales con el fin de facilitar las autorizaciones de residencia y trabajo por motivos de arraigo para la formación y la inclusión laboral de personas inmigrantes.

Más información

bidasoa-activa@bidasoa-activa.com

OBJETIVO

Facilitar las autorizaciones de residencia y trabajo por motivos de arraigo para la formación y la inclusión laboral de personas inmigrantes a la vez que se da respuesta a las demandas de necesidades del sector de la hostelería de la comarca.

COLECTIVO DIANA

Personas sin permiso de residencia.

HERRAMIENTAS/ENFOQUE METODOLÓGICO/TECNOLOGÍAS INCORPORADAS

1. **Formación:** se imparten diversas formaciones, homologan titulaciones y se ofrecen prácticas de 200 horas no laborales. Durante la formación se solicita el permiso de residencia. Una vez finalizadas las prácticas no laborales, las empresas presentan el precontrato en extranjería y comienza la tramitación del permiso de trabajo.
2. **Prácticas no laborales remuneradas:** para mantener el vínculo y fidelización mientras se cubre el plazo de las gestiones administrativas y llega el permiso de trabajo.
3. **Contratación:** con el permiso de trabajo, se formaliza el contrato laboral.
4. **Ayudas a la contratación:** las empresas contratantes solicitan una ayuda para la contratación de 5.900 euros.

¿POR QUÉ CONSIDERAMOS INNOVADORA?

El programa tiene doble vertiente: la inclusión laboral de personas inmigrantes a la vez que responde a las necesidades del sector hostelero. Este tipo de proyectos refuerzan el compromiso con la cohesión social y el desarrollo económico de la comarca. Es clave el trabajo previo realizado por Lanbide con Extranjería, para poder contar con la colaboración de extranjería en la tramitación ágil de las solicitudes de arraigo, y cumplir con los plazos del proyecto.

RESULTADOS/IMPACTOS

Han participado 10 personas sin permiso de residencia y trabajo: las 10 consiguieron el permiso de residencia y 7 el permiso de trabajo. Se formalizaron los 7 contratos laborales.

APRENDIZAJES

- Atención al proceso de selección.
- Trabajo de prospección empresarial.
- Asistencia de una empresa externa especializada en materia de extranjería a lo largo de todo el proyecto (incluida la fase de selección).
- Seguimiento y acompañamiento tanto a las personas como a las empresas durante todas las fases del itinerario.

ALBERGUE- ESCUELA UBA

FOMENTO SAN SEBASTIÁN

Entidades participantes

Fomento San Sebastián.

Fuentes de financiación

Fondos propios (Fomento San Sebastián) y Gobierno Vasco (Plan de Inclusión).

Más información

<https://www.fomentosansebastian.eus/es/desarrollo-profesional-y-empleo/formacion/albergue-escuela-uba>

OBJETIVO

Promover el empleo inclusivo generando un espacio de oportunidad para el desarrollo de proyectos innovadores, y dar respuesta a la dificultad del sector ocio-turístico por la falta de perfiles para cubrir determinados puestos. Combina alojamiento y formación para mejorar la empleabilidad de colectivos con dificultades de inserción laboral.

COLECTIVO DIANA

Personas desempleadas en general y que tienen especiales dificultades de encontrar un empleo en el mercado regular (mayores de 45 años con experiencias obsoletas; jóvenes menores de 30 años sin experiencia laboral; personas migrantes; paradas de larga duración y perceptores de RGI o Ingreso Mínimo Vital).

HERRAMIENTAS/ENFOQUE METODOLÓGICO/TECNOLOGÍAS INCORPORADAS

Combina itinerarios de formación y empleo en el sector para impulsar la inserción laboral.

1. **Formación en competencias:** para mejorar las habilidades y la empleabilidad.
2. **Certificados de profesionalidad.** Reconocimiento formal de sus habilidades en el mercado laboral.
3. **Prácticas en diferentes perfiles profesionales/áreas** para adquirir experiencia y desarrollar competencias.
4. **Testeo de iniciativas emprendedoras vinculadas con el albergue y su entorno:** para experimentar ideas y proyectos innovadores en el ámbito del alojamiento y la hostelería.
5. **Contratos de inserción para personas en situación de vulnerabilidad.** Proporciona una vía de transición a empleos estables y formales, con acompañamiento profesional.

¿POR QUÉ CONSIDERAMOS INNOVADORA?

Ha mejorado la empleabilidad de personas en situación de vulnerabilidad a la vez que ha ido **tejiendo una red de contactos y aumentando la competitividad** de las empresas del sector ocio-turístico. El Albergue UBA es un centro de referencia del empleo inclusivo innovador.

RESULTADOS/IMPACTOS

- **Ocupación en aumento:** del 70% al 73% en verano y hasta 99% en agosto.
- **Empleo inclusivo:** la plantilla crece a 27 personas; los contratos de inserción (para personas desempleadas con dificultades de encontrar empleo) pasan de 10 a 16.
- **Itinerarios para la profesionalización del sector ocio:** 3 itinerarios completados, 36 personas certificadas, 10 con empleo y 9 en prácticas; este año se ofrecen 32 nuevas plazas.
- **Prácticas y apoyo para la inserción laboral:** 15 personas en prácticas; 24 participantes en formación y orientación para la inserción.
- **Aula de empleo** 5 iniciativas con 75 participantes.
- **Ecosistema de agentes de empleo inclusivo:** 28 colaboraciones con asociaciones empresariales, centros de formación y el tercer sector.
- **Impacto comunitario:** el restaurante Otxoki y el albergue se consolidan como espacio social y de ocio para la ciudadanía y barrios cercanos al Parque de Ametzagaina.

APRENDIZAJES

Espacio consolidado como alojamiento y servicio de restauración que facilita **inserción laboral** de personas con dificultades. **Espacio de innovación en políticas activas de empleo**, que forma y orienta en perfiles demandados del sector ocio-turístico.

TRAS TUS RESIDUOS HAY MUCHO MÁS DE LO QUE VES

FUNDACIÓN DIOCESANAS -
JESÚS OBRERO FUNDAZIOA

Entidades participantes

Departamento de Medio Ambiente y
Departamento de Políticas Sociales de
la Diputación Foral de Álava, EGIBIDE,
Ciudadano Kane y Har-Eman.

Fuentes de financiación

Diputación Foral de Álava.

Más información

<https://web.araba.eus/es/web/ikustenduzunabainogehiago>

OBJETIVO

Favorecer la inserción laboral de personas con discapacidad intelectual de los Centros Ocupacionales de la DFA a la vez que se sensibiliza a la ciudadanía alavesa sobre la necesidad de prevenir y evitar la generación de los residuos y gestionarlos correctamente.

COLECTIVO DIANA

Personas con discapacidad intelectual, estudiantes de EGIBIDE, alumnado de primaria y población general.

HERRAMIENTAS/ENFOQUE METODOLÓGICO/TECNOLOGÍAS INCORPORADAS

El proyecto cuenta con 2 fases diferenciadas:

1. El alumnado del ciclo de Integración Social y el de Educación Ambiental de EGIBIDE forma al equipo de personas con discapacidad intelectual para que desarrollen talleres de sensibilización sobre sostenibilidad y gestión de residuos.
2. Estas personas son contratadas por EGIBIDE para realizar los talleres en centros escolares y otros eventos de sensibilización.

¿POR QUÉ CONSIDERAMOS INNOVADORA?

Involucra al alumnado de diferentes disciplinas de EGIBIDE en una experiencia real trabajando con personas con discapacidad. Asimismo, el proyecto impulsa la capacitación y empoderamiento de las personas con discapacidad para convertirse en agentes de cambio, ofreciéndoles a la vez su primer empleo y herramientas para su desarrollo profesional. Además de esto, el proyecto trabaja la sensibilización y la concienciación del alumnado de primaria sobre la gestión de residuos.

RESULTADOS/IMPACTOS

Desde la puesta en marcha en 2021 se han llevado a cabo 4 ediciones (2021, 2022, 2023/2024 y 2024/2025). La participación ha sido la siguiente: los equipos han estado formados por 26 personas con discapacidad intelectual, más de 710 alumnas y alumnos involucrados de manera directa (de 29 colegios de Álava), más de 1.000 personas atendidas, más de 600 personas asistentes a las jornadas, etc.

APRENDIZAJES

Valor positivo de la colaboración y el trabajo en común de entidades de diferentes ámbitos: social, educativo e institucional.

La necesidad e importancia de la formación previa y el acompañamiento para que las personas con discapacidad intelectual puedan tener una primera oportunidad laboral, especialmente en el caso de las personas con un mayor grado de discapacidad (personas de Centros Ocupacionales).

El reto de lograr que esta primera experiencia laboral muy dirigida y acompañada, pueda repetirse para esas personas con nuevas oportunidades en el futuro próximo.

BAGARA

GUREAK INKLUSIO
FUNDAZIOA

Entidades participantes

Gureak Inklusio Fundazioa y Departamento de Políticas Sociales de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Fuentes de financiación

Diputación Foral de Gipuzkoa.

Más información

<https://www.bagara.eus/>

OBJETIVO

Integrar sociolaboralmente a personas con problemas de salud mental en situación de aislamiento social, ampliando y diversificando la oferta de apoyos mediante un espacio relacional y de habilidades que facilite la vinculación a recursos formativos, ocupacionales y de empleo del territorio.

COLECTIVO DIANA

Personas adultas con problemas de salud mental en situación de aislamiento social y en edad de activación sociolaboral.

HERRAMIENTAS/ENFOQUE METODOLÓGICO/TECNOLOGÍAS INCORPORADAS

El proyecto se basa en un enfoque de **Personalización, Participación y Comunidad**, con itinerarios adaptados, autogestión de los kides y toma de decisiones compartida. Se articula mediante un **trabajo en red sociosanitario** con CSMs y recursos sociales, ocupacionales y de empleo, y se desarrolla en **cuatro fases**: acogida, activación, vinculación y acompañamiento. La **gestión operativa** integra soporte tecnológico y paneles de indicadores, mientras que la **evaluación** combina datos cuantitativos y cualitativos, incorporando aprendizajes de la prueba piloto 2022–2023.

¿POR QUÉ CONSIDERAMOS INNOVADORA?

El proyecto atiende a las necesidades de las personas en aislamiento con problemas de salud mental que no encajan en los servicios tradicionales, creando un puente hacia la inclusión social, formativa, ocupacional y laboral. Se basa en una **gobernanza colaborativa**, co-diseñada con la DFG y con participación de los CSMs, que refuerza la **coordinación intersistémica y la sostenibilidad**. Desde un **enfoque comunitario**, activa redes y espacios seguros que facilitan el re-enganche social.

RESULTADOS/IMPACTOS

Los resultados evidencian que la formación y el empleo concentran más del 55% de los resultados, confirmando la relevancia de combinar itinerarios formativos con estrategias de inserción directa. Hasta el momento, 52 participantes lograron resultados concretos: 46 derivaciones exitosas de formación; 26 inserciones o vinculaciones laborales; 10 tramitaciones exitosas para certificados de discapacidad, 4 casos de prácticas y 1 reincorporación laboral. Existen otros 22 casos donde se han incluido otros apoyos complementarios.

APRENDIZAJES

La prueba piloto permitió ajustar procesos, roles y derivaciones antes de ampliar la implementación. La medición debe tener sentido, combinando datos y valor cualitativo. El éxito depende de tres factores: **personalización, comunidad y coordinación**; sin ellos, la re-vinculación es frágil. Las demandas también demuestran que formación y empleo (55% de las derivaciones) son los aspectos más solicitados. Asimismo, la comunicación institucional temprana con la administración, sanidad y otros recursos sociolaborales es clave para asegurar una respuesta integral y coherente.

DEL CONOCIMIENTO PERSONAL A LA CONEXIÓN PROFESIONAL: Itinerario Integral de Inclusión Socio-Laboral

FUNDACIÓN NOVIA SALCEDO

Entidades participantes

4 centros concertados de la red HETEL (Peñascal, Margotu, Somorrostro y Ángeles Custodios); red de empresas, asociaciones empresariales y entidades sociales colaboradoras de Fundación Novia Salcedo.

Fuentes de financiación

Durante 2 años por el Departamento de Empleo, Cohesión Social e Igualdad de la Diputación Foral de Bizkaia.

Más información

<https://www.noviasalcedo.es/curso/intervencion-en-formacion-profesional-basica/>

OBJETIVO

Favorecer la inclusión socio-laboral mediante un proceso integral que combina autoconocimiento, fortalecimiento de competencias y vinculación con empresas y referentes profesionales.

COLECTIVO DIANA

Jóvenes estudiantes de FP Inicial, menores extranjeros no acompañados y jóvenes migrantes.

HERRAMIENTAS/ENFOQUE METODOLÓGICO/TECNOLOGÍAS INCORPORADAS

El proyecto se desarrolla en 4 fases:

1. **Fase 1. Diagnóstico: Conocerse para empezar:** Evaluación individual y grupal de estudiantes mediante dinámicas de autoconocimiento, enfoque clínico-educativo, etc.
2. **Fase 2. Fortalecimiento: Competencias para la vida y el trabajo:** trabajo en red para desarrollar las habilidades prelaborales (gestión emocional, comunicación, trabajo en equipo, etc.). También se ofrece acompañamiento para la preparación laboral (CV, etc.) y se usa una metodología vivencial en base a talleres prácticos.
3. **Fase 3. Conexión – Del aula al mundo real:** trabajo en red con empresas y organizaciones profesionales (mentorías con profesionales y referentes migrantes). Como soporte de transición es necesaria la implicación de las redes comunitarias y empresariales.
4. **Fase 4. Seguimiento y Red.** El proyecto cuenta con un proceso de seguimiento (jóvenes y empresas). Asimismo, se realiza una supervisión clínica y se busca la implicación de familias/ tutores y agentes comunitarios.

¿POR QUÉ CONSIDERAMOS INNOVADORA?

El proyecto cuenta con una metodología integral y flexible, adaptable a diferentes perfiles. Combinan diferentes áreas de intervención (supervisión clínica, innovación pedagógica y acompañamiento personalizado) y usando una perspectiva transcultural para buscar una conexión sistémica (personas, comunidad, empresas y administración).

RESULTADOS/IMPACTOS

El proyecto ha mejorado la autoestima, motivación y empleabilidad de las personas participantes y ha servido para construir espacios de interacción y redes comunitarias. Así mismo existe interés en transferir el modelo a otras instituciones educativas. También se han dado las primeras conexiones efectivas entre talento joven/migrante y tejido empresarial local.

APRENDIZAJES

- NSF-HETEL: acompañamiento personalizado, supervisión clínica, conexión real con empresas.
- Marco Teórico (experta): modelo psicosocioeconómico en 3 niveles (personal, social y económico), con referentes migrantes y una futura Escuela de Referentes.

Entre los logros más destacados de este proyecto se encuentran:

- Incremento de la motivación mediante experiencias significativas.
- Desarrollo de competencias a partir de las debilidades.
- Metodología experiencial y conexión con la realidad vital.
- Modelo integral, adaptable y replicable.
- Supervisión clínica como garantía de calidad.
- Programación ajustada a los perfiles del grupo.

IDIOS

BUILD:INN - CLÚSTER DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Entidades participantes

BUILD:INN Clúster de la Construcción del País Vasco con la ayuda del Departamento de Empleo, Cohesión Social e Igualdad de la Diputación Foral de Bizkaia, TREBE Language Technologies y Zear Errefuxatuekin.

Fuentes de financiación

Programa destinado al desarrollo de proyectos innovadores de emprendimiento y empleo estable y de calidad, hacia la triple transición (2024) del Departamento de Empleo, Cohesión Social e Igualdad de la Diputación Foral de Bizkaia.

Más información

<https://buildinn.eu/ideos/>

OBJETIVO

Elaborar una plataforma digital innovadora que haga accesibles los procesos constructivos de las obras de rehabilitación para las personas migrantes.

COLECTIVO DIANA

Personas migrantes y refugiadas que quieran trabajar en el sector de la construcción o las que ya están ocupadas de habla no hispana, empresas vinculadas al ámbito de la rehabilitación o centros de formación.

HERRAMIENTAS/ENFOQUE METODOLÓGICO/TECNOLOGÍAS INCORPORADAS

El enfoque combina innovación tecnológica, inclusión social y sostenibilidad ambiental, aplicando una metodología participativa con talleres, análisis de necesidades, y validación colaborativa. Se utilizan diversas tecnologías digitales y de IA para traducción automática y procesamiento de lenguaje natural, sistemas de análisis de voz (talk-to-speech), interfaces “digital responsive” (web y móvil), bases de datos estructuradas capaces de ser integradas o escaladas y herramientas para analizar datos y transformarlas en infografías y recursos visuales y herramientas de análisis de datos para medir impacto y adaptar contenidos.

¿POR QUÉ CONSIDERAMOS INNOVADORA?

El proyecto combina tecnología, inclusión social y sostenibilidad dentro del sector de la construcción. La iniciativa consigue aplicar de manera pionera las tecnologías lingüísticas al sector de la construcción a la vez que enfoca la actuación a la inclusión laboral. Todo ello se ha desarrollado con una metodología participativa e inclusiva. El proyecto está orientado hacia la sostenibilidad y la economía verde. Otro aspecto que hace innovadora a la iniciativa es su transferibilidad y escalabilidad a otros sectores o contextos geográficos.

RESULTADOS/IMPACTOS

El proyecto IDIOS ha desarrollado y validado una plataforma digital multilingüe que facilita la comprensión de procesos constructivos a personas migrantes y refugiadas, especialmente en el ámbito de la rehabilitación energética. La herramienta, basada en inteligencia artificial, permite crear aplicaciones multilingües de forma sencilla, reduciendo tiempos y costes de formación y mejorando la eficiencia empresarial. Además, impulsa la inclusión laboral y social, fomenta el empleo digno y contribuye a la seguridad en obra y a la descarbonización del parque edificatorio. IDIOS se alinea con las prioridades institucionales de Bizkaia y el Gobierno Vasco, ofreciendo un modelo replicable de colaboración público-privada que integra innovación, inclusión y sostenibilidad.

APRENDIZAJES

El proyecto demuestra que la tecnología se tiene que adaptar a las personas. La inclusión lingüística impulsa la empleabilidad y la seguridad laboral, mientras que la colaboración entre sectores potencia el impacto. La digitalización inclusiva requiere formación y acompañamiento humano para ser verdaderamente inclusiva. Finalmente, el vínculo entre sostenibilidad e inclusión laboral evidencia que la transición verde puede generar empleo digno y oportunidades de integración social.

EVIVA: Integración de la Realidad Virtual en la formación sociosanitaria

NAZARET FUNDAZIOA

Entidades participantes

Nazaret y recurso residencial de personas mayores (Caser).

Fuentes de financiación

Programa Erasmus+, fondos propios de Nazaret Fundazioa y colaboración con entidades del entorno sociosanitario.

Más información

<https://eviva.nazaret.eus/>

OBJETIVO

Desarrollar e implementar recursos formativos inmersivos en Realidad Virtual (RV) para mejorar las competencias profesionales y socioemocionales del alumnado del ámbito sociosanitario.

COLECTIVO DIANA

Alumnado de Certificado de Profesionalidad de Atención a Personas en Situación de Dependencia. Indirectamente también, profesorado y profesionales del ámbito sociosanitario.

HERRAMIENTAS/ENFOQUE METODOLÓGICO/TECNOLOGÍAS INCORPORADAS

El proyecto se desarrolló durante el curso 2024/2025. Se han creado módulos de formación interactivos de inmersión virtual basados en entornos laborales reales. Las tecnologías incorporadas han sido vídeos 360º grabados en contextos reales (residencias y centros de día) y gafas de Realidad Virtual para visualizar situaciones cotidianas y dilemas éticos. El programa se basa en una metodología de aprendizaje experiencial y reflexiva, estructurada en tres fases (antes-durante-después). En la primera, se prepara al alumnado presentando el contexto y los dilemas éticos a observar. Durante la experiencia inmersiva en Realidad Virtual, el alumnado vive situaciones reales grabadas en Caser Residencial, que favorecen la empatía y la observación consciente. Finalmente, las sesiones de tutoría y reflexión guiada permiten analizar lo vivido desde una perspectiva ética, emocional y profesional, transformando la experiencia en un aprendizaje significativo y aplicable.

¿POR QUÉ CONSIDERAMOS INNOVADORA?

Introduce la Realidad Virtual como herramienta pedagógica en la formación para el empleo, facilitando la empatía, la observación sin riesgo y la reflexión sobre buenas prácticas en la atención centrada en la persona.

RESULTADOS/IMPACTOS

El proyecto ha conseguido incrementar la comprensión práctica de protocolos de atención y mejorar las competencias relacionales y emocionales del alumnado. Asimismo, se observa una mayor motivación y participación en las sesiones formativas. El modelo se ha demostrado transferible a otros cursos y ciclos formativos del centro, y ha servido de base para el desarrollo de nuevas experiencias inmersivas en el ámbito de la dependencia y el acompañamiento.

APRENDIZAJES

La realidad virtual ha potenciado la reflexión ética y la comprensión de la dependencia desde la vivencia. Uno de los puntos clave han sido las tutorías guiadas que acompañaron cada experiencia inmersiva, ayudando al alumnado a integrar lo vivido y extraer aprendizajes significativos. La implicación activa del profesorado en la creación de contenidos y la colaboración directa con Caser aseguran la continuidad y sostenibilidad del proyecto.

SOLDARTE

CENTRO DE FORMACIÓN
SOMORROSTRO

Entidades participantes

Formación Somorrostro y Haizea Wind Group como entidades participantes, en colaboración con la Federación Vizcaína de Empresas del Metal.

Fuentes de financiación

Departamento de Empleo, Cohesión Social e Igualdad de la Diputación Foral de Bizkaia. También cuenta con aportación económica propia de la empresa Haizea Wind Group.

Más información

<https://gazteak.bizkaia.eus/es/-/soldadurako-prestakuntza-soldarte-2024>

OBJETIVO

Capacitar a personas en determinadas tecnologías de soldadura para dar cobertura a las necesidades de empleo de la empresa Haizea Wind Group inicialmente, y posteriormente a otras empresas del sector.

COLECTIVO DIANA

Migrantes, personas no cualificadas, mujeres, personas provenientes de servicios sociales, personas con empleos precarios en otros sectores, mayores de 50 años. También está dirigido a personas con experiencia en la industria o personas con formación o competencias en otras técnicas de soldadura.

HERRAMIENTAS/ENFOQUE METODOLÓGICO/TECNOLOGÍAS INCORPORADAS

Se creó un taller específico en instalaciones del Puerto de Bilbao (fuera de un entorno educativo), emulando procesos de trabajo muy cercanos a la realidad de la empresa, con tecnologías y maquinaria muy específica (especialmente soldadura por arco sumergido con una máquina profesional diseñada a medida de similares características a las reales de la empresa).

¿POR QUÉ CONSIDERAMOS INNOVADORA?

Por una parte, el proyecto ha creado nuevas oportunidades de empleo industrial y de desarrollo profesional con alta estabilidad para personas pertenecientes a colectivos con grandes dificultades para acceder a este tipo de puestos de trabajo. Por otra parte, el gran paso adelante de la empresa para valorar candidaturas de personas poco cualificadas y/o sin experiencia en el sector, pero con competencias específicas identificadas por la propia empresa y adquiridas mediante un proceso formativo diseñado conjuntamente. Por último, la predisposición y colaboración de una Institución pública que da cobertura al proyecto (Departamento de Empleo, Cohesión Social e Igualdad de la Diputación de Bizkaia), junto con la Federación Vizcaína de Empresas del Metal para poder hacer extensible el proyecto progresivamente a otras empresas del sector.

RESULTADOS/IMPACTOS

El proyecto ha conseguido más de 165 contratos de trabajo (principalmente en Haizea Wind Group) de las cuales, la mayoría no contaban ni con formación ni con experiencia en el sector.

APRENDIZAJES

Formación basada en competencias del puesto de trabajo para eliminar barreras de acceso a personas desde colectivos vulnerables hacia la industria. Colaborar con los servicios sociales municipales. Construir mensaje compartido con empresas e instituciones implicadas.

ETORLAN.EUS

ADEGI – ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE GIPUZKOA

Entidades participantes
ADEGI.

Fuentes de financiación
ADEGI y Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Más información
<https://www.etorlan.eus/eu/>

OBJETIVO

Ayudar a ofrecer una mejor orientación académica, laboral y profesional, dando a conocer la oferta formativa universitaria y de las Formaciones Profesionales (medio y superior) de Euskadi, así como sus condiciones laborales.

COLECTIVO DIANA

Alumnado, familias, profesorado y personal de orientación.

HERRAMIENTAS/ENFOQUE METODOLÓGICO/TECNOLOGÍAS INCORPORADAS

La página web incluye 260 fichas correspondientes a grados universitarios y ciclos formativos, ofertadas por 165 centros y actualizadas cada año. Cada ficha incluye información sobre las titulaciones, contenidos y competencias, notas de corte, centros que lo ofrecen e información sobre condiciones laborales y académicas, etc. Además, la web incorpora otras secciones:

1. **Explora tu perfil** para ayudar a descubrir los estudios que mejor se ajustan a las preferencias del alumno o alumna.
2. **Conócete en 2 pasos.** Dos test para reflexionar sobre habilidades, competencias, preferencias personales (Valores ocupacionales) y para analizar las facetas destacadas de la personalidad que pueden llegar a tener impacto en la vida personal y profesional (Perfil Profesional).
3. **Experiencias.** Se recogen 54 videos con testimonios de jóvenes trabajadores, hablando sobre las condiciones laborales, las razones que motivaron los estudios realizados y su grado de satisfacción con estudios y trabajo, etc.
4. **Te interesa:** artículos sobre diversas materias de interés para estudiantes, profesorado y familias.

¿POR QUÉ CONSIDERAMOS INNOVADORA?

El proyecto suple la falta de información que tiene el alumnado de ESO y bachillerato a la hora de elegir los estudios y afronta una problemática común del mismo: el elevado grado de indeterminación sobre sus estudios futuros, sin otras consideraciones sobre su empleabilidad o las condiciones de los trabajos futuros. Esto se traduce en un alto porcentaje de abandono y/o cambios en los estudios por una información insuficiente, con un coste individual y social. La utilización de la web y redes sociales como herramientas de difusión de información académica y profesional facilita el acceso entre los colectivos más jóvenes, y es también un recurso para el personal de orientación de los centros, profesorado en general y familias.

RESULTADOS/IMPACTOS

Desde su lanzamiento en junio de 2021, la página web ha recibido un total de 774.700 visitas, mientras que desde la puesta en marcha de los nuevos test en marzo de 2023 más de 4.000 estudiantes los han utilizado.

APRENDIZAJES

El alumnado busca información directa, personalizada y creíble, que contrasta con la baja ‘influencia’ de los diversos agentes sobre la decisión de la formación futura. La información les llega principalmente porque ellos la buscan, habitualmente a través de internet/redes sociales como principales fuentes de información. Y valoran tanto la calidad de la información que se ofrezca como la credibilidad del agente que la ofrece. Así, la web y las redes sociales son canales importantes para hacer llegar la información sobre orientación académica/profesional al alumnado. Por otra parte, esta herramienta tiene como fin completar la labor de profesionales de la orientación académica facilitando información que se encuentra dispersa, de difícil acceso o necesita de cierta elaboración.