MESA REDONDA FINAL DEL III CONGRESO DE DESARROLLO LOCAL

Conclusiones elaboradas por las 4 redes locales organizadoras

Retos y Red Innpulso

Los cambios demográficos acelerados, la explosión tecnológica, o el problema de la vivienda han puesto sobre la mesa las diferentes situaciones de cada una de las generaciones, hablándose incluso de una competencia entre las mismas en función de las desigualdades de partida y un posible malestar social asociado a ello, que incluso pone en duda la resiliencia democrática de nuestras sociedades.

Por ello, por un lado, nos hemos centrado en la necesidad de articular pactos, acuerdos, o estrategias compartidas entre generaciones, que garanticen un abordaje consensuado de los retos a los que nos enfrentamos. Y, por otro lado y puesto que las estrategias actuales funcionan de manera imperfecta, necesitamos planteamientos innovadores para hacer frente a los problemas.

El punto de partida es si, para la articulación de las nuevas políticas, nos estamos haciendo las preguntas adecuadas en base a un esquema compartido de principios y valores a partir del cual trabajar. En otro orden de cosas, y centrándonos en el sector público en el que estamos implicados de manera directa o indirectamente las personas participantes en el Congreso, hay que plantearse cómo implementar la cultura de la innovación en unas administraciones públicas con miedo al riesgo y cómo pueden convivir las políticas públicas con la lógica de justificación de las subvenciones, y la estructura y manera de trabajar de las administraciones.

El ámbito local como elemento más cercano a la ciudadanía es en el que se plantean las mejores oportunidades para el cambio social, pero el que afronta los mayores riesgos de las posibles disrupciones sociales en caso de agravación de los problemas estructurales.

El diagnóstico de partida es claro, la aceleración de los cambios sociales, demográficos, económicos y tecnológicos implica un cambio drástico en la forma de vivir, trabajar y de relacionarse.

El envejecimiento de la población y la inminencia de la jubilación de la generación *boomer*, la asimilación de la población inmigrante, la concentración de la población en determinados territorios son procesos que plantean fricciones en el mercado de la vivienda o el mercado laboral, en los usos sociales o en los cuidados de las personas.

El relevo generacional (en negocios, empresas, asociaciones, administraciones) es una

oportunidad para las generaciones más jóvenes, pero es un desafío que requiere un abordaje desde distintas perspectivas.

Sin embargo, se aprecia una falta de conexiones significativas entre generaciones y de espacios en los que interactuar fuera del ámbito familiar. Hay que generar espacios de diálogo y colaboración. Implementar mecanismos para la transición y en general revitalizar los territorios, especialmente los afectados por los cambios demográficos

Todo ello no es posible sin innovar la política local, pero para ello es necesario crear los marcos legales, administrativos y financieros para que la innovación pueda prosperar. Pero innovación también significa colaboración entre agentes, que es uno de los principios fundamentales del funcionamiento de las cuatro redes locales.

La economía social nos puede ofrecer alguna de las claves que necesitamos, con su gobernanza democrática, su preocupación por las personas y el territorio, trabajando en entornos más humanos y colaborativos que priman la calidad y estabilidad del empleo a través de proyectos compartidos.

También hay que seguir perseverando en la responsabilidad social corporativa, a pesar de los vientos que soplan en contra que vienen de Europa. Todas las organizaciones más allá de su desarrollo propio deben implicarse en el bien de sus comunidades

La tecnología a su vez nos ofrece herramientas poderosas para la modificación de políticas tanto a través de la mejora de las predicciones como facilitando las necesarias mediciones de impacto. Aunque paradójicamente la tecnología nos está conduciendo al aislamiento y al individualismo, cuestiones que se pueden agravar con la inteligencia artificial. Por ello hay que actuar para promover la inteligencia relacional. No podemos plantearnos una colaboración entre generaciones sin habilitar o adaptar espacios físicos (escuelas, centros de salud, oficinas, centros comunitarios) que promuevan la interconexión de las personas de distintas generaciones para facilitar el aprendizaje mutuo, la confianza y la búsqueda de soluciones colectivas a los nuevos retos.

Otra de las claves puede ser la incorporación del bienestar social como elemento clave de las políticas. Es preciso repensar el estado del bienestar ante los cambios demográficos para mejorar la calidad de vida de las personas y la cohesión social de nuestras comunidades. Una buena práctica en este sentido es la búsqueda de un nuevo modelo de cuidados que está desarrollando el Ministerio de Derechos sociales, en colaboración con otras entidades.

También debemos abordar el pacto intergeneracional con perspectiva de género. Tradicionalmente las mujeres han sido las que han sostenido el sistema social, muchas veces a través de trabajo no remunerado, a costa de tener trayectorias profesionales más cortas y menos lineales. Debemos pues seguir avanzando tanto en la reducción de las brechas de género en el mercado laboral como en el reparto de responsabilidades en el ámbito familiar

Si no somos capaces de ofrecer a la sociedad una propuesta atractiva corremos el riesgo de disrupciones sociales y democráticas que agraven la situación. Por ello hay que vender mejor el producto, ser pedagógicos y persuasivos a la hora de presentar a la ciudadanía nuestras propuestas. En la sala hay un gran acuerdo, pero ¿qué pasa fuera?

Es pues la hora de repensar nuestro enfoque planteando políticas integrales que

aborden los problemas no cómo algo puntual de un nicho de población sino planteando propuestas que impliquen a todas las generaciones.

Las cuatro redes que han organizado el Congreso tienen la estructura y experiencia necesarias para poder hacer aportaciones fundamentales que nos permitan avanzar en el necesario pacto intergeneracional. Lo que debemos plantearnos ahora es como mejorar a nivel operativo para que nuestras aportaciones profundicen en la mejora de la calidad de vida de las personas y en el respeto a los territorios.

Redel

El enfoque intergeneracional debe estar presente en el diseño y desarrollo de los planes de empleo y desarrollo local o rural donde la juventud y las personas mayores diseñen junto al resto de agentes la hoja de ruta de las entidades locales para el desarrollo de nuestros territorios.

Para incorporar este enfoque no partimos de cero. Desde hace años venimos desarrollando:

- Programas de empleo y emprendimiento que promueven la transferencia de conocimiento: personas mayores que se incorporan como mentoras en programas de empleo, mentoras de personas emprendedoras.
- Programas de relevo empresarial en el comercio y hostelería donde las personas migrantes tienen un espíritu emprendedor superior al de la población local y se está aprovechando esta oportunidad.
- Planes de relevo en las empresas que garanticen ese relevo de trabajadores (programa Lan Mentoring) o en la propiedad (como el programa Reempresa).
- La economía de los cuidados y la longevidad: formando a personas y mejorando las condiciones de empleo en el ámbito de los cuidados e impulsando nuevas iniciativas en silver economy (proyecto Redel Rural Silver)
- Programas de atracción de talento a las empresas, a la industria que ya no es atractiva para los jóvenes y tampoco el comercio. Lo mismo ocurre en el primer sector, se están cerrando explotaciones viables y rentables. La gente joven quiere trabajo asalariado y la responsabilidad y condiciones que suponen tanto el comercio como el sector primario provocan un rechazo que mientras haya otras oportunidades es difícil de salvar.
- Programas de atracción de talento al ámbito rural. La pérdida de negocios está suponiendo la pérdida de servicios en el ámbito rural.

Uno de los mayores retos al que nos enfrenamos es de llegar a las y los jóvenes. Nos cuesta mucho llegar. Nos preocupa la demanda de talento en las empresas, pero hay un desajuste entre los intereses de las y los jóvenes y lo que el mercado laboral ofrece en muchas ocasiones.

La vivienda es un problema que afecta a toda la economía y la sociedad, y es necesario tomar medidas. Es una de las principales barreras para que muchas personas jóvenes puedan emanciparse y desarrollar su proyecto vital en nuestros territorios. Sin acceso a una vivienda asequible es muy difícil aceptar un empleo local, emprender o decidir quedarse en el territorio. La conversión de espacios comerciales en propiedades turísticas o residenciales amenaza los negocios locales y los servicios comunitarios. Se

está expulsando gran parte de la población de los núcleos turístico-comerciales contribuyendo a la desertificación de los centros urbanos. Los altos costes de alquiler afectan tanto el comercio local como la capacidad de atraer talento.

En cuanto al papel de las agencias de desarrollo local:

- Sensibilizar a las empresas de la necesidad de incorporar medidas que hagan más atractivas las empresas para las personas jóvenes. Medidas de conciliación, gimnasios, espacio para mascotas...
- Anticiparnos a las necesidades identificando qué empresas van a requerir a corto o medio plazo relevo en el personal o en la propiedad. Hay ya programas centrados en la transmisión, pero muchas veces es tarde. Es importante identificar negocios que van a cerrar en 3-5 años para no dejar morir esas empresas e identificar empresas/personas que puedan asumir ese relevo.
- Acompañar e intermediar en las empresas en situación de relevo. Cada vez hay más casos de negocios que están funcionando y que no tienen relevo sobre todo en la familia y hay mucho desconocimiento sobre la transmisión, fondo de negocio y las agencias están intermediando entre las empresas y las personas que quieren tomar el relevo, garantizando también la transmisión de conocimiento. La economía social puede ser una alternativa que garantice su continuidad.
- Incentivar el mantenimiento del comercio en los barrios con subvenciones al alquiler. Programa “quédate en el barrio” de Promálaga.
- Combatir el edadismo.
- Incorporar a la juventud y hacerla partícipe desde el diseño de los planes y programas. Impulsar laboratorios intergeneracionales de innovación territorial: espacios de encuentro donde personas jóvenes, personas mayores, empresas y agentes del territorio puedan sentarse juntas a pensar y diseñar soluciones a los retos locales. En estos espacios se combinarían miradas y experiencias distintas: la creatividad, las competencias digitales y las nuevas expectativas de la juventud con el conocimiento práctico, sectorial y comunitario de las personas con más trayectoria. De ese diálogo podrían surgir ideas para el relevo en los negocios locales, la digitalización de las pymes, nuevos servicios en el medio rural o iniciativas emprendedoras con mayor arraigo en el territorio. Más que un simple taller puntual, se trataría de generar dinámicas estables de codiseño intergeneracional del desarrollo local.
- Fomentar incentivos al relevo en entornos rurales para asegurar existencia de servicios (que no se cierre el último bar, tienda etc. dejando el pueblo sin servicios). Proyecto Reactivem de Diputación de Valencia.
- Seguir impulsando la economía de los cuidados y el empleo en condiciones dignas.
- Identificar nuevas oportunidades de empleo y emprendimiento que respondan a los intereses de las personas jóvenes y respondan también a las necesidades
- Impulsar programas de vivienda intergeneracional que conecten necesidades complementarias: jóvenes que buscan una vivienda para poder iniciar su vida independiente y personas mayores que desean seguir viviendo en su hogar con apoyo y compañía. Este tipo de iniciativas no solo facilitan la emancipación juvenil, sino que también se convierten en una herramienta para atraer y fijar

talento, cubrir necesidades de empleo en las empresas locales y fortalecer las redes comunitarias que sostienen el desarrollo de nuestros municipios. Es una acción que une empleo, vivienda, talento y economía de los cuidados. Experiencias como la de Nasuvinsa en el Pirineo navarro o la asociación Kuvu.

- Promover la colaboración entre los distintos agentes y el pacto intergeneracional.

Foro de Ciudades por el Empleo

Debemos aprovechar los aprendizajes del III Congreso de desarrollo local, asumir los riesgos y aprovechar las oportunidades del Pacto intergeneracional. En este sentido, destacamos cuatro ideas que deben llevarnos a la acción tanto en la formulación estratégica como en la aplicación práctica y a escala local.

1º Necesidad del enfoque sistémico

Desde hace años sabemos que la teoría de sistemas tiene aplicación directa en el ámbito social y territorial. Autores como Ludwig Von Bertalanffy ("Teoría general de los sistemas") o Russel L. Ackoff ("Redesigning the future: a systems approach to societal problems") nos explicaron hace más de medio siglo que en cualquier manifestación social existe una lógica semejante a la que opera en los sistemas físicos y naturales.
Más concretamente, las personas que habitan y comparten un territorio, un mercado laboral de ámbito local, una comunidad de vecinos, se articulan como sistemas complejos adaptativos, porque en ellos interactúan múltiples actores que tienen la capacidad de adaptarse y aprender de la experiencia. Cada uno de estos actores (las personas, las organizaciones sociales, las empresas, las instituciones) tiene información, inteligencia y cierto grado de autonomía en sus decisiones y, por tanto, decide y actúa en función de sus intereses y también en función de las decisiones que toman los demás.

Dietrich Dörner en su libro "La lógica del fracaso". La toma de decisiones en situaciones complejas ("Modus Laborandi". Edición de junio de 2009) nos explicó que la mayor parte de las intervenciones públicas contienen sesgos cognitivos que conducen al fracaso. Básicamente porque aplican soluciones simples y parciales a problemas complejos. Es decir, actúan solo sobre un aspecto concreto y, por tanto, no solucionan el problema en su conjunto. Peor aún, en muchos casos producen efectos perversos porque alteran el equilibrio que el propio sistema ya había producido.

Por eso, lo primero que debemos comprender para afrontar el reto del Pacto intergeneracional, sin cometer los mismos errores una y otra vez, es que la relación entre generaciones tiene múltiples factores que se relacionan entre sí y cualquier actuación debe ser medida y adoptada como parte de una intervención sistémica. Dicho de otro modo: son un **riesgo** las actuaciones parciales y coyunturales, sin una base sólida de análisis de sus efectos.

Para evitarlo es imprescindible que las actuaciones sean ampliamente participativas, involucrando a todos los actores locales y, por supuesto, a los jóvenes y a los mayores conjuntamente. Para ello, los proyectos no deberían ser para “jóvenes” o para “mayores”, sino adoptar el enfoque de compartir objetivos, iniciativas y proyectos y, por supuesto, espacios físicos y entornos digitales.

El enfoque sistémico obliga también a ser prudente con las intervenciones: adoptar el enfoque PDCA (Plan, Do, Check, Act) en la puesta en marcha de cada proyecto. Esto

implica planificar cada política y cada iniciativa (*plan*) con la previsión de que se realice siempre al menos un proyecto piloto (*do*), que permita medir los resultados en un entorno acotado (*check*) y confirmar o reformular la medida para escalarla (*act)*.

Por otra parte, debemos revisar los datos y la información, desarrollando nuevos elementos de diagnóstico que anticipen los problemas. En este sentido, la nueva Estrategia europea propone el Índice de Equidad Intergeneracional para detectar oportunidades y lagunas, fundamentar las decisiones políticas y promover la equidad intergeneracional. Por qué no comenzar su aplicación a nivel local.
Por último, es imprescindible aplicar una cultura permanente y continuada de evaluación. Teoría del cambio, para evaluar cada fase del proceso de intervención. Enfoque contrafactual, para asegurar que la iniciativa tiene los efectos esperados sobre las personas y que estos no son casuales, circunstanciales o neutros, respecto de otras personas sobre los que no se ha actuado.

2º Especialización local

No nos referimos a que un territorio local se especialice respecto de otro, sino a que la dimensión local se especialice en las intervenciones en esta materia.

La complejidad del reto intergeneracional y demográfico desborda claramente las capacidades locales. Hay cuestiones como la reforma de los sistemas de pensiones, las políticas fiscales o la regulación sustantiva del Derecho laboral que esté en el nivel europeo y estatal. Otras, como el diseño de los servicios sociales o sanitarios, en el nivel autonómico.

Se trata de **aprovechar la oportunidad** de concretar y apostar por la especialización local en otros aspectos del Pacto intergeneracional, sin perder la perspectiva sistémica.

Así, en materia del apoyo activo al empleo y el emprendimiento, existe una base fundamentada en la proximidad, el conocimiento del entorno y la experiencia práctica. Es en el nivel local donde se concretan de hecho la mayor parte de los procesos de empleo (la intermediación, la formación, la contratación) y también donde los ciudadanos acceden mayoritariamente a los servicios públicos. Particularmente, es en el nivel local donde confluyen y deben coordinarse las políticas de activación para el empleo con las de servicios sociales, considerando todas las circunstancias personales y familiares de cada ciudadano, como corresponde a una visión holística e integral de los derechos sociales.

Este enfoque es plenamente coherente con el “pilar europeo de derechos sociales” que se articula en tres categorías interrelacionadas: igualdad de oportunidades y de acceso al mercado de trabajo, condiciones de trabajo justas y protección e inclusión social. Se trata de que la dimensión local actúa en cada uno de ellos, con una especialización funcional y práctica respecto de que hacen otros poderes públicos.

3º Gestión intergeneracional del talento

En el caso de la gestión del talento, que se trató específicamente en el Lab 3, podemos aplicar al reto intergeneracional la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner. Sabemos que la inteligencia no es un elemento único, sino que presenta diferentes aspectos como manifestaciones de la complejidad de nuestros cerebros que proporciona múltiples aptitudes, pero de manera diferente en cada persona.

El talento para la ocupación, el emprendimiento o la interacción social traslada este mismo concepto al desempeño social y profesional. Pero lo hace, además, de manera cambiante

a lo largo de la vida. Por eso, es imprescindible comprender que la capacidad de resolver los problemas, que es el reto principal de la vida profesional, mejora cuando se abordan con personas con distintos talentos, incluyendo los que proporcionan las distintas fases de la vida.

Así, conseguiremos integrar estas tres líneas de pensamiento y acción: aprovechar la inteligencia múltiple, aplicar la perspectiva de género y adoptar el enfoque intergeneracional, como tres fórmulas complementarias para mejorar nuestras organizaciones y nuestros territorios.

4º Apuesta por la innovación

La innovación no es opcional. Es una obligación de la buena práctica de planificación y gestión. Por eso, es imprescindible crear el marco para que pueda desarrollarse, mediante el estímulo a la iniciativa de la personas y las organizaciones, la colaboración en grupos de trabajo y aceleradoras, la revisión y flexibilización de los procedimientos y la reducción de cargas burocráticas, la colaboración entre administraciones públicas, empresas y organizaciones sociales, la integración de los destinatarios de todas las edades y perfiles en el análisis de los problemas y la toma de decisiones.

También mediante la creación de espacios físicos y virtuales de intercambio y experimentación. Por supuesto vinculados al territorio; pero también con una perspectiva más amplia en cuanto a la reflexión estratégica y el enfoque sistémico al que nos referimos anteriormente.

Esta ha sido la voluntad del Congreso, de sus organizadores y de quienes habéis aceptado el reto de participar y ofrecer respuestas con vuestro conocimiento y vuestra experiencia. Gracias por haberlo hecho posible.