


**Serie Desarrollo Territorial**



# El Desarrollo Territorial ante la Emergencia Climática

## Desafíos conceptuales y metodológicos

Editado por  
**Pablo Costamagna y Miren Larrea**

 <https://doi.org/10.18543/UHFH1469>



# El Desarrollo Territorial ante la Emergencia Climática

## Desafíos conceptuales y metodológicos



# El Desarrollo Territorial ante la Emergencia Climática

Desafíos conceptuales y metodológicos

Editado por

**Pablo Costamagna y Miren Larrea**

2024

Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad  
Fundación Deusto

## Serie Desarrollo Territorial



**GIPUZKOA**

*Foru Aldundia · Diputación Foral*

La edición y publicación de este libro han sido posibles gracias al acuerdo de colaboración entre Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad y la Diputación Foral de Gipuzkoa para apoyar la Investigación Acción para el Desarrollo territorial.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto



Mundaiz 50, E-20012, Donostia-San Sebastián

Tel.: 943 297 327. Fax: 943 279 323

[comunicacion@orquestra.deusto.es](mailto:comunicacion@orquestra.deusto.es)

[www.orquestra.deusto.es](http://www.orquestra.deusto.es)

© Publicaciones de la Universidad de Deusto

Apartado 1 - 48080 Bilbao

e-mail: [publicaciones@deusto.es](mailto:publicaciones@deusto.es)

ISBN: 978-84-1325-239-1



<https://doi.org/10.18543/UHFH1469>

## Capítulo 13

# El reto de poner la crisis medioambiental en el centro del *policymaking* urbano: el caso de Vitoria-Gasteiz

*Miren Estensoro*  
*Imanol Zabaleta*

### 1. Introducción

Es momento para la acción. Los fundamentos teóricos de la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial (IADT) son ampliamente reconocidos. No obstante, más allá de los debates teóricos, es apremiante generar espacios y las condiciones necesarias para testar, probar y errar. El valor de las experiencias reales de la IADT es cada vez mayor, no sólo por su contribución al refinamiento de los planteamientos metodológicos, sino también por la urgencia de activar una transición que descarbonice nuestra sociedad de una manera socialmente justa y positiva para la biodiversidad.

En este capítulo pretendemos compartir experiencias concretas en la acción y para ello profundizamos en la experiencia de uno de los autores, Imanol Zabaleta, en la gestión de un organismo territorial orientado a la búsqueda de respuestas territoriales al reto del cambio climático. Concretamente, reflexionamos sobre su experiencia en el Centro de Estudios Ambientales (CEA) de Vitoria-Gasteiz (País Vasco, España). El capítulo no es, por lo tanto, un estudio de caso, sino un ejercicio de investigación mutuo (Larrea, Bradbury y Barandiaran, 2021) en el que hacemos un ejercicio por explicitar el conocimiento experiencial que frecuentemente se mantiene tácito.

El CEA es un organismo autónomo municipal del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz que tiene la misión de velar por el cumplimiento de los objetivos en biodiversidad, descarbonización y la resiliencia frente al cambio climático marcados por la Unión Europea en la ciudad. Se entiende la ciudad no como un ente aislado, sino vinculado a su biorregión correspondiente, la Llanada Alavesa.

Para explicitar el citado conocimiento tácito, este capítulo es el resultado de un proceso de diálogo entre un actor territorial vinculado a las políticas, en este caso medioambientales, Imanol Zabaleta y una investigadora en la acción del Instituto Vasco de Competitividad (Orkestra), Miren Estensoro. Ambos somos autores del capítulo. Imanol era el director del CEA cuando comenzó el proceso de escritura del capítulo y este análisis lo centramos en dicha etapa.

El conocimiento recogido en este análisis sirve como fuente de aprendizaje para la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial (IADT) que se ha gestado, principalmente, en los procesos de diálogo con personas hacedoras de políticas (policymakers) pero en los cuales la sostenibilidad medioambiental no ha sido un ámbito de trabajo tangencial. Este ejercicio nos permite explicitar los aspectos faltantes que deberían de ser desarrollados por la IADT para poder responder a la emergencia climática con mayor contundencia desde las entidades de desarrollo territorial.

Destacamos tres principales condiciones que hicieron que este diálogo entre los dos pudiera suceder. Por un lado, la experiencia profesional en el ámbito académico de Imanol y su conocimiento y puesta en valor del rol de la investigación en los procesos de política y transformación. Por otro lado, el objetivo de Miren de explorar la validez y limitaciones del corpus de la IADT en el ámbito de la política para afrontar la crisis climática y el interés de abrir la IADT a la multidisciplinariedad. Y, por último, la relación profesional existente entre nosotros desde que nos conocimos en 2020 y el haber hecho seguimiento a nuestros recorridos profesionales desde entonces.

Las diferentes versiones de este capítulo se han elaborado en base a los nueve encuentros que tuvieron lugar entre el 18 de mayo de 2023 y el 1 de marzo de 2024. El capítulo contiene extractos del diálogo que tenía lugar en dichos encuentros. Recogemos la descripción literal de Imanol de los retos a los cuales se enfrentaban en el CEA durante el periodo en el cual ejerció como Director. Asimismo, la selección de aspectos faltantes y conceptos de la IADT que contribuyen a los retos planteados por Imanol fue un resultado de ese diálogo. De este modo, respetamos el carácter dialógico del proceso de cogeneración que hemos llevado a cabo. Cada uno por su parte, no hubiéramos llegado a este resultado.

La siguiente sección presenta el CEA. Después, la tercera sección plantea una discusión centrada en identificar los aspectos contribuyentes y faltantes de la IADT con relación a los retos a los cuales las entidades de desarrollo territorial se enfrentan. La última sección recoge las conclusiones finales del análisis.

## 2. El Centro de Estudios Ambientales de Vitoria-Gasteiz

### *Historia y antecedentes*

El Centro de Estudios Ambientales se creó en 1986. Inicialmente fue un centro de formación en el ámbito medioambiental para jóvenes desempleados, pero pronto se convirtió en un influyente grupo de reflexión medioambiental dirigido por el Ayuntamiento.

El CEA es un organismo público con una altísima capacidad propositiva de proyectos novedosos e interesantes. El mandato en origen para el CEA, auspiciado por el gobierno municipal, fue introducir la naturaleza en la ciudad. Dicho mandato se ceñía a la regeneración de áreas previamente contaminadas en la zona periurbana de la ciudad. Con los años, en numerables ocasiones esta misión hizo que el CEA trabajase para redirigir decisiones políticas que abogaban por dar solución a problemas medioambientales con intervenciones puramente infraestructurales. El delicado equilibrio entre intereses desarrollistas y la restauración de la naturaleza marcaron frecuentemente la hoja de ruta del CEA. Fue pionero en convencer de que las soluciones basadas en la naturaleza eran las más efectivas a largo plazo, como por ejemplo recuperar los humedales de Salburua como alternativa a la canalización del río Zadorra, una solución planteada contra el problema de las inundaciones del norte de la ciudad en la década de los 80. El CEA también se posicionó en contra de grandes proyectos como autopistas, campos de golf, parques temáticos y expansiones urbanísticas de gran afección natural.

La presidencia del centro siempre compete a una de las concejalías del gobierno municipal en su calidad de organismo público. Esto supone un vínculo directo con esa área y determina cómo y con qué intensidad se relaciona con el resto del Ayuntamiento. Asimismo, dicha gobernanza hace que los procedimientos y la cultura organizativa de la administración pública estén muy presentes en la gestión del día a día del CEA.

La jubilación del anterior director a comienzos de la legislatura 2019-2023 supuso un cambio de fase para el CEA. A partir de noviembre del 2020 Imanol Zabaleta (coautor de este capítulo) pasó a ser director y su entrada dio comienzo a una etapa de transformación organizativa que da lugar al desarrollo del CEA como *think tank* medioambiental.

### ***CEA como environmental think tank: la necesidad de una nueva cultura organizativa***

El objetivo de convertir al CEA en un *think tank* buscaba la necesaria y urgente reformulación del organigrama y las funciones del centro y una reconceptualización de su rol que incluyera también la facilitación de procesos de innovación dentro de los procesos de policymaking y la propia administración municipal. La *catalización de transiciones de los sistemas socioeconómicos-ambientales* pasaría a ser la misión principal del CEA. Dentro de dicha catalización, las funciones planteadas fueron las siguientes:

1. Ecoinnovación: promover la innovación y generar información y conocimiento para la toma de decisiones informada y acorde con la misión del Organismo.
2. Colaboración: impulsar relaciones de colaboración dentro de la administración municipal además de con agentes externos, como centros de investigación y la sociedad, para avanzar con la misión del Organismo.
3. Activación ciudadana: promover hábitos más sostenibles y facilitar la participación activa y plural de la ciudadanía en la definición de las políticas municipales de sostenibilidad a través de herramientas sociales (comunicación, sensibilización, formación y la participación ciudadana).
4. Gestión de talento: establecer los procesos de formación, capacitación y especialización profesional en las áreas de trabajo del organismo para atraer y retener talento en el tejido socioeconómico local.
5. Internacionalización: mantener y mejorar un posicionamiento y reconocimiento a nivel global de los avances en el ámbito de la sostenibilidad de Vitoria-Gasteiz, así como abrir canales para el aprendizaje desde las diferencias con otros contextos y procesos.

Al final del periodo bajo la dirección de Imanol Zabaleta, eran seis las principales líneas de trabajo que llevaba a cabo el CEA: infraestructura verde urbana y territorio, movilidad, sistemas agroalimentarios, circularidad de materiales, activación ciudadana y ciencia del dato. Cada línea de trabajo incluía el desarrollo de las funciones mencionadas anteriormente, siempre considerando una visión sistémica compuesta por las diferentes líneas. Para ello el equipo estaba formado por 23 personas.

### **3. Sobre qué aprende y qué aporta la IADT para abordar los retos del *policymaking* contra la crisis climática**

A continuación, recogemos aquellos retos a los cuales se enfrentan las entidades de desarrollo territorial que trabajan en el ámbito de la crisis medioambiental. Además, hacemos referencia a los aspectos faltantes en la IADT con relación a dichos retos, mostrando así los aspectos que permitirían desarrollar esta aproximación metodológica como estrategia para

abordar la crisis climática. El análisis también incluye aquellos conceptos y marcos del corpus de la IADT que permiten conceptualizar los retos o las posibles vías para abordar dichos retos. De este modo, subrayamos también a la potencial contribución de la IADT para esta cuestión. Todo ello incluye frases literales de Imanol que permiten contextualizar y describir tanto los retos como su discusión de manera detallada.

Este análisis y discusión se articula en torno a tres grandes ejes:

- a) Facilitación de procesos de colaboración y gobernanza colaborativa
- b) Horizontalidad y transversalidad de la Administración pública
- c) Desarrollo de capacidades del equipo técnico

### 3.1. *Facilitación de procesos de colaboración y gobernanza colaborativa*

La misión de catalizar la transición socioeconómica-ambiental incluye, como función central, la facilitación de la colaboración con y entre los actores urbanos y territoriales.

Los agentes territoriales son clave a la hora de catalizar una transición. Tenemos que priorizar su inclusión en la conceptualización de los proyectos, otorgándoles desde el principio responsabilidades, sobre todo a agentes estratégicos con un interés genuino y profesional en la transición que persiga el proyecto. Y de manera habitual, no de manera excepcional.

Este reto implica la construcción de nuevos modelos de gobernanza colaborativa que además de los *policymakers* incluya también a actores privados que compartan el reto que se quiere abordar. Esto requiere el reconocimiento, sobre todo desde el plano político, de la necesidad de dicha colaboración y el respaldo necesario. Avanzar en esta línea supone reconocer y ser conscientes del rol de facilitación de organismos territoriales para la sostenibilidad. Un rol que implica tanto al nivel político como al técnico y que como se plantea en el tercer eje, requiere de capacidades específicas.

¿Cuál debería ser el rol de una entidad como el CEA? Además de redactar pliegos y gastar un presupuesto, es imprescindible anteponer el tiempo necesario para pensar estratégicamente y actuar como facilitadores, con el fin de co-crear e implementar proyectos que contribuyan a su misión. Este cambio significa trascender del rol de «cliente público», y pasar a ser «facilitadores estratégicos». Para ello, es necesario repensar el encaje de estos organismos territoriales en la administración pública, de forma que se pueda reducir su carga burocrática.

La crisis climática y la transición hacia un modelo de sociedad más sostenible refleja una situación de complejidad territorial, tal y como la definen Karlsen y Larrea (2014). Emergen diversos intereses, puntos de vista y narrativas que requieren de la acción, conocimiento y recursos de una multiplicidad de actores que conviven en un mismo territorio. Los actores pueden tener posiciones de poder en sus propias organizaciones, pero no pueden tomar las decisiones por el resto de actores. Esta complejidad hace que la colaboración sea un requisito sine qua non para construir respuestas colectivas y, en consecuencia, la construcción de nuevos modelos de gobernanza colaborativa cobra especial sentido.

La colaboración no ocurre de forma automática, sino que hay que generar las condiciones para que emerja y se desarrolle, es decir, hay que facilitar la gobernanza colaborativa. La facilitación, otro concepto central en la IADT al hilo de lo planteado por Costamagna y La-

rea (2017), implica crear las condiciones para que múltiples actores territoriales, que a priori no tienen los mismos intereses, lenguajes y posiciones de poder, dialoguen, colaboren y actúen conjuntamente en confianza. Esto ofrece las condiciones para que se dé la cogeneración, es decir, el desarrollo de un proceso de construcción de conocimiento colectivo en la acción, de forma que se fortalezca la capacidad colectiva de resolver problemas juntos (Larrea, 2019). La complejidad, facilitación y consiguiente cogeneración para abordar la complejidad son precisamente tres conceptos de la IADT que destacamos por ayudar a conceptualizar los retos a los cuales se enfrentan las entidades de desarrollo territorial que trabajan en el ámbito de la transición climática.

En cambio, un aspecto poco considerado en la IADT que adquiere relevancia para las entidades territoriales para la sostenibilidad es la implicación de la ciudadanía. Además, se trata de que los procesos de cogeneración faciliten un cambio actitudinal. Dicho cambio actitudinal requiere que la transición climática se de en el plano individual, condición que se puede impulsar.. Trabajar este aspecto requeriría superar la mera representatividad de la ciudadanía en «procesos participados».

Generalmente los procesos participativos consisten en una convocatoria a los agentes, una presentación del proyecto, recepción de opiniones y cierre... casi siempre con uno o dos momentos de contraste... se trata a los ciudadanos como agentes pasivos, a menudo pidiéndoles su opinión sobre aspectos de difícil comprensión y sin un entendimiento claro de cuál es el rol del ciudadano como individuo. Soy bastante escéptico en este tipo de procesos.

Para aquellos procesos participativos que persigan influir en los hábitos ciudadanos, este modelo es aún menos acertado. Es necesario profundizar en la ciencia del cambio de comportamiento, buscando la concreción en el público objetivo y el cambio deseado. ¿Quién tiene el comportamiento que se desea cambiar? ¿Cuál es ese comportamiento? Después, se requiere estudiar y analizar el comportamiento ciudadano ¿por qué tienen esa actitud? para después conceptualizar, de manera colaborativa, proyectos que permitan el mencionado cambio actitudinal.

Esto requiere diseñar procesos de participación acotados a un reto específico, con su consiguiente comportamiento concreto que se quiere transformar y el colectivo concreto con el cual desarrollar el proceso. Se debe asegurar una representatividad adecuada y una implicación de los actores desde el inicio.

### 3.2. *Horizontalidad y transversalidad de la Administración pública*

Este reto está relacionado con el modelo jerarquizado y departamentalizado de las administraciones públicas. Dicha jerarquía y departamentalización se traslada y refleja en los procedimientos de policymaking. Concretamente, la falta de agilidad en la toma de decisiones es una de dichas consecuencias ya que depende, entre otros factores, del conocimiento, comprensión y sensibilidad de los estamentos superiores hacia los retos que se pretenden abordar desde la política para la crisis climática. Todo ello en un contexto en el cual la urgencia en el seno de este ámbito de política es especialmente relevante.

Cuando el relevo político ocurre cada uno o dos ciclos, el conocimiento contextual y temático requerido para poder activar transiciones de sistemas socioeconómicos-ambientales, recae muy a menudo en el equipo técnico. El nivel de interés, comprensión y afinidad por la complejidad de los retos ambientales, además de la ausencia de miedo por objetivos de largo plazo por parte de los actores políticos, es determinante.

Sin ello, es de prever que las apuestas políticas consistan en proyectos de poco riesgo y con un retorno positivo. Esto pone a la luz dos roles relacionales indispensables, y no siempre ejercidos: por un lado, el papel del equipo técnico, a la hora de acompañar, contextualizar y generar interés por la causa a los actores políticos, y la disponibilidad a la escucha y el aprendizaje de éstos últimos.

Otras dos consecuencias de la estructura y la cultura organizativa actual de las administraciones públicas a la hora de trabajar la crisis climática son la dispersión, abordar muchos proyectos de pequeño o nulo impacto simultáneamente, y la generalidad frente a la concreción. La crisis climática es un cajón de sastre que a nadie compete dentro del organigrama municipal. Salvando el ejemplo de la energía, es anecdótico encontrar una estructura organizativa alineada con ámbitos de trabajo claramente necesarios (e.j. movilidad sostenible, circularidad de materiales y los sistemas agroalimentarios) ... tenemos el tiempo en contra... Este ciclo político es clave para cumplir los objetivos de 2030.

La fragmentación se alimenta tanto desde el funcionamiento en silos a nivel técnico como a nivel político. El reparto de las «carteras» municipales entre diferentes partidos políticos no hace más que incrementar el trabajo en silos y, por consiguiente, la fragmentación se recrudece a causa de la resistencia a compartir el poder competencial de cada departamento y partido. Todo ello demuestra que la transversalidad se enfrenta a realidades estructurales e institucionalizadas que se basan, a menudo, en la desconfianza y relaciones de poder que inciden de manera negativa en el desarrollo de capital social.

Este tipo de entidades tienen que ir más allá de los silos ¿qué debe cambiar para que otras áreas municipales vean a las entidades como el CEA como una herramienta transversal para sus necesidades de innovación y facilitación sin generar la sensación de estar invadiendo competencias y además llevarse el reconocimiento? Es imprescindible generar confianza en estos procesos.

Los modelos organizativos de la administración pública cuentan, en menor o mayor medida, con un margen de transformación que dependen principalmente del plano político. Los equipos de gobierno al frente de cada entidad pueden modificar dichos modelos y desde ahí, impulsar cambios en la rígida cultura organizacional que impera. Pero estos esfuerzos resultan infructuosos si no van acompañados de una capacitación del equipo técnico.

Pongamos un ejemplo. El anterior gobierno municipal de Vitoria-Gasteiz generó un departamento al que denominó «Movilidad y Espacio Público». A mi parecer, todo un acierto ya que facilitaría la incorporación de perfiles expertos en planificación estratégica de la movilidad. El departamento, se formó al unir varios servicios: tráfico, estación de autobuses y espacio público. Sin embargo, a pesar de cambiar el organigrama, al no redefinirse las funciones del personal técnico y no asignar un personal con funciones de planificación estratégica de la movilidad, la transformación deseada no ocurrió.

Esta rigidez institucional y organizativa de la administración pública se ve, además, reforzada por la temporalidad que impera en su modelo de gestión. Por un lado, cada cuatro años se pueden dar cambios en los equipos gubernamentales y directivos que carecen de protocolos de relevo y refuerzan la lógica partidista de la política medioambiental.

Un centro que trabaja en transiciones de los sistemas socioeconómicos-ambientales de largo recorrido requiere estabilidad en su proyecto. En caso de cambios de personal, es importante contar con estrategias estructurales de relevo y transferencia del conocimiento.

Por otro lado, los procedimientos en la política se deben de adaptar a ciclos de un año para respetar la lógica presupuestaria. El requerimiento de cumplir con objetivos anuales hace que, a menudo, los procesos basados en la colaboración (hacia fuera o interdepartamental) se vean limitados y absorbidos por procesos burocráticos que no contribuyen a los objetivos de los proyectos. Y todo ello cuando abordar la crisis climática debe de responder a una lógica de transformación plurianual y de largo plazo.

Las políticas de cambio climático no pueden ceñirse a una lógica anual. Estamos hablando de procesos de transformación mucho más complejos. Los presupuestos tienen un funcionamiento anual, lo que genera mucho trabajo burocrático que frena el desarrollo y repercute en el impacto potencial de las estrategias.

La realidad descrita con relación a este reto refrenda la opción de considerar a la IADT como una estrategia no solo para la transformación de los procesos de generación y desarrollo de políticas, sino también para promover cambios organizativos dentro de las entidades de la administración pública (Estensoro, 2020; Costamagna, Delbon, Parra y Rojo, 2023). Tal y como se plantea en Estensoro (2020), las entidades públicas urbanas se caracterizan por tener plantillas muy grandes y poseer culturas organizativas muy arraigadas y poco favorables al cambio.

La cultura organizativa que rige en las entidades de la administración pública se vuelve en contra del mencionado capital social que también tiene que construirse dentro de dichas entidades. El capital social se plantea como uno de los ocho ejes de la IADT descritos por Larea (2019) y, por tanto, como un concepto de la IADT que se convierte en central para conceptualizar y abordar este reto. Su construcción se define como el desarrollo de relaciones de calidad entre los actores y, en este caso, dentro de los equipos de técnicos y políticos que conforman la administración pública.

### 3.3. *Desarrollo de capacidades del equipo técnico*

El desarrollo de capacidades de los equipos técnicos de policymakers es el tercer principal reto que queremos destacar en este análisis. Se trata tanto de capacidades para la facilitación de procesos colaborativos como vinculados a ámbitos clave como la gestión de proyectos o el análisis de datos.

Las personas en el plano político o directivo también, a menudo, actúan como facilitadores junto con el resto del equipo, por lo que las capacidades de facilitación son necesarias en todos los ámbitos. La cuestión es que los modelos organizativos basados en la jerarquía y departamentalización favorecen especialmente el hecho de que se descuide por una parte el liderazgo potencial del equipo técnico a la hora de gestionar un proyecto (toma de decisiones, interlocución con otras administraciones), y por otra la formación continua del colectivo técnico.

Hay que facilitar la reflexión a nivel técnico, hay que generar el afán de hacer preguntas incómodas... Muy pocas veces se invierte el tiempo necesario en el análisis crítico de la situación de partida. Las direcciones y presidencias a menudo están limitadas a los ciclos políticos, el reto y la oportunidad para profundizar en el conocimiento recae sobre el equipo técnico, delegando en última instancia la decisión al representante político...

Los equipos técnicos suelen ser intrínsecamente receptivos, lo que no existe es la costumbre ni la cultura... el funcionamiento usual es unidireccional que consiste en una orden de arriba, que acatan los de abajo... este patrón a largo plazo desarrolla apatía y reduce la capacidad propositiva del equipo técnico.

Los procesos de desarrollo de talento en entidades que trabajen por catalizar transiciones medioambientales deben de buscar un nivel mínimo de capacidades en todas las personas del equipo técnico. Se trata de saber combinar la especialización y el conocimiento temático en los ámbitos ligados a las líneas de actuación de la entidad con la capacidad de gestionar proyectos, la gestión de datos y las capacidades de facilitación. Todo ello pasa en el marco de una estrategia de gestión del talento de la cual, normalmente, la administración pública carece.

En los procesos de selección es importante invertir esfuerzo y tiempo en definir funciones, aptitudes y competencias. Estamos en el siglo de la transdisciplinariedad, con retos muy complejos. Los procesos de selección públicos en general suelen buscar perfiles concretos (abogados, arquitectos, jardineros, etc.). No es habitual exigir cualidades más y más apremiantes como pueden ser el análisis crítico, la comunicación y escucha, red de contactos, capacidad de asumir responsabilidades, liderazgo, facilitar equipos y alinear visiones divergentes. Se requieren expertos temáticos con capacidades transversales.

La participación de personas o colectivos con conocimiento experto en las materias vinculadas a las capacidades requeridas ha sido una de las vías iniciadas por el CEA desde antes del periodo bajo la dirección de Imanol. Esto demuestra que la conexión con agentes expertos externos y el aprendizaje, desde las diferencias, con otros contextos es una fuente válida para el desarrollo de capacidades.

Sabemos que las cosas se pueden hacer mejor, pero ¿cómo?... Trabajar con agentes y expertos externos genera un espacio de reflexión y aprendizaje... No obstante, el ritmo de trabajo, la burocracia y la dispersión hace que esto sea una praxis poco común.

Los procesos de investigación acción facilitados por la IADT buscan la transformación mediante el desarrollo de capacidades individuales y colectivas (Costamagna y Larrea, 2017). El enfoque pedagógico del desarrollo territorial inicialmente desarrollado en América Latina (Costamagna y Pérez, 2013) es una de las principales influencias de la IADT para ello. Esta aproximación permite entender que los procesos de investigación acción son también procesos de aprendizaje (fuera de las aulas tradicionales y con los propios actores territoriales) que facilitan el cambio en el territorio.

El reto planteado anteriormente demuestra que los procesos de desarrollo de capacidades que suceden mediante la IADT también deberían de buscar el empoderamiento de los colectivos con menos voz dentro de la jerarquía de las organizaciones con las cuales se desarrollan. Concretamente, estos procesos pueden incluir a los equipos directivos, pero también al equipo técnico. Precisamente, la construcción de reciprocidad (Larrea, Estensoro y Pertoldi, 2019) entre ambos debería de considerarse como un objetivo estratégico de los procesos de IADT. Asimismo, el rol de los investigadores facilitadores a la hora de conectar los procesos con escuelas de pensamiento y conocimiento externo definido por Costamagna y Larrea (2017) cobra especial interés con relación a este reto.

#### 4. Conclusiones finales

Este capítulo nos ha permitido refrendar la tesis de Sareen y Waassaether (2022) cuando se refieren a la necesidad de construir un *nuevo municipalismo* para abordar el reto climático. Según estas autoras, afrontar el cambio climático requiere transformaciones urbanas que pasan por construir una nueva gobernanza más participativa, coordinada de manera vertical y horizontal dentro de las entidades gubernamentales locales y experimental e inclusiva desde una

posición contestataria frente a la explotación capitalista de los recursos y las correspondientes conductas neoliberales. Los retos identificados en base al conocimiento experiencial de Imanol permiten profundizar en algunos de los cambios de gobernanza planteados por Sareen y Waassaether (2022) y, además, muestra el valor de la IADT para abordar dichos retos.

La IADT no tiene apenas recorrido en el ámbito de la política climática pero sí en la democratización de las políticas y en el propio policymaking. Esto hace que, por un lado, cuente con conceptos, marcos y conocimiento que sirvan para conceptualizar y, por ende, enfrenar los retos a los cuales se enfrentan las entidades territoriales para la sostenibilidad. Conceptos como el de la complejidad, la facilitación, cogeneración, capital social o el enfoque pedagógico son ejemplo de dichas posibles contribuciones.

En cambio, este análisis también nos ha posibilitado identificar aspectos faltantes en la IADT: la participación ciudadana de manera inclusiva y representativa o la transformación de la cultura organizativa de las entidades públicas que también incluyen una mayor reciprocidad entre puestos directivos y técnicos son aspectos todavía por desarrollar. Esto abre nuevos frentes para nuestra aproximación metodológica y nos da pistas y nos motiva para futuros procesos de investigación acción.

Este capítulo lo hemos escrito respetando el carácter dialógico del proceso de cogeneración de conocimiento llevado a cabo por nosotros, los autores. Es un ejemplo de la validez de la cogeneración entre investigadores actores en el ámbito del desarrollo territorial y policymakers en el ámbito de la gestión de la crisis climática y es, por ello, un ejemplo de apertura a la multidisciplinariedad que nos exige este reto. Los hallazgos descritos anteriormente demuestran la contribución que la IADT puede realizar ante el reto de abordar el cambio climático, principalmente, desde el ámbito de las políticas públicas, pero son también posibles contenidos para una futura agenda compartida entre investigadoras y policymakers. Abrirse a la multidisciplinaria y desarrollar una epistemología basada en la multidisciplinariedad es ya una premisa para todas y todos.

## Referencias

- Costamagna, P., Delbon, S., Parra, J. y Rojo, L. (2023). La facilitación de procesos como el motor del trabajo transversal y la innovación para lograr el cambio organizacional. El caso de la municipalidad de Rafaela. *Desarrollo y Territorio* (15), 69-82.
- Costamagna, P., y Larrea, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social. Serie Desarrollo Territorial*. Publicaciones Deusto.
- Costamagna, P. y Pérez, M. (2013). *Enfoque Pedagógico del Desarrollo Territorial y su relación con los espacios formales y no formales de la formación*. Programa ConectaDEL.
- Estensoro, M. (2020). Action Research for Urban Development: the case of Bilbao. En Larrea, M. (Ed.), *Roots and Wings of Action Research for Territorial Development. Connecting local transformation and international collaborative learning*. Publicaciones Deusto.
- Larrea, M. (2019). *Una metodología para la construcción de gobernanza cooperativa*. Cuadernos Orkestra. Donostia-San Sebastián, Instituto Vasco de Competitividad Fundación Deusto.
- Larrea, M., Bradbury, H., Barandiaran X. (2021). Action research and politics: power, love and inquiry in political transformations. *International Journal of Action Research*, 17(1), 41-58. <https://doi.org/10.3224/ijar.v17i1.03>
- Larrea, M., Estensoro, M. y Pertoldi, M. (2019). *Multilevel governance for smart specialisation: Basic pillars for its construction?* S3 Policy Brief Series. Publicaciones de la Unión Europea.
- Karlsen, J. y Larrea, M. (2014). *Territorial development and action research: Innovation through dialogue*. Farnhman, UK, Gower Publishing.
- Sareen, S. y Waagsaether K.L. (2022). New municipalism and the governance of urban transitions to sustainability. *Urban Studies*, 1 (19). <https://doi.org/10.1177/00420980221114968>