

CUADERNOS ORKESTRA

01/2021

ISSN 2340-7638

COMPETITIVIDAD AL SERVICIO DEL BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE

Mari Jose Aranguren Querejeta
Patricia Canto Farachala
Coordinadoras

Cuadernos Orkestra, núm. 01/2021

11 CONOCIMIENTO ACCIONABLE PARA UN BIENESTAR INCLUSIVO Y SOSTENIBLE: APRENDIZAJES PARA SU CONSTRUCCIÓN

Miren Larrea

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Universidad de Deusto

11.1 Introducción

El eje central de este libro es el bienestar inclusivo y sostenible, definido como «el resultado de un proceso sistémico y dinámico por el que todas las personas que conforman una sociedad tengan cubiertas de forma integral sus necesidades humanas y puedan desarrollar plenamente su potencial como personas, construyendo colaborativamente entre todos los actores de su comunidad el futuro que desean para su territorio, de manera sostenible en el tiempo y solidaria con el resto de los habitantes del planeta». Esta definición se enmarca, a su vez, en el concepto del bienestar de las Naciones Unidas presentado en la Agenda 2030: «una visión de futuro transformadora que aspira a un mundo sin pobreza, hambre, enfermedades ni privaciones; donde las formas de vida prosperen sin temor ni violencia y no haya analfabetismo y sí acceso equitativo y generalizado a educación de calidad en todos los niveles, con atención sanitaria y protección social».

La invitación a escribir este capítulo surgió de la discusión de estas definiciones y sus desarrollos en el ámbito de la ciudadanía, las empresas, la política y la universidad, presentados a lo largo de otros capítulos del libro. La propuesta se planteó en forma de pregunta: ¿tenemos una antropología realista de estos conceptos y marcos? La pregunta responde al objetivo planteado en el libro de ir más allá de la definición del bienestar para contribuir a la construcción del mismo a través del papel que la universidad juega en la sociedad. Los debates planteados por parte de las distintas universidades que han elaborado este libro requieren matizar que este capítulo únicamente tiene razón de ser si se prioriza el objetivo de no solo conceptualizar o analizar el bienestar inclusivo y sostenible, sino construirlo. Otro matiz es la asunción de que, para contribuir a la construcción del bienestar inclusivo y sostenible, la universidad necesita a su vez transformarse. Esta transformación no se concibe como monolítica y requiere, tal y como se planteó en los debates, la implicación de «alguna de entre las varias universidades» que conviven dentro de «cada universidad». El foco que se pone en estos dos elementos es lo que explica, por una parte, que el capítulo no tenga un marco teórico y conceptual propio. El marco en el que se apoya es el del capítulo 1, que se ha tomado como punto de partida para preguntarnos cómo construir estas realidades en la práctica, más allá de su debate teórico conceptual. Por otra parte, los aprendizajes provienen de dos experiencias que describo en la siguiente sección (Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad y el Laboratorio de Desarrollo Territorial de Etorbizuna Erais) que comparten su vocación de desarrollar *procesos sistémicos y dinámicos con aspiraciones de pasar a la acción*. Es por ello que las referencias bibliográficas que apoyan este capítulo se circunscriben a una parte reducida y muy focalizada de la literatura.

Es difícil que alguien rechace la definición de las Naciones Unidas planteada en términos de una «visión de futuro que aspira a». Pero ¿qué hace falta para pasar de la aspiración a los hechos? Si el bienestar inclusivo y sostenible es fruto de un proceso sistémico y dinámico, ¿por qué ese proceso no se está dando de forma generalizada? En las siguientes páginas comparto una serie de aprendizajes con el objetivo de contribuir al debate generado por estas preguntas.

El argumento principal es que la academia genera conocimiento útil para estos procesos, pero dicho conocimiento no es directamente *accionable*. Este término es el que utilizo para acercarme a la antropología realista sobre la que se me invitó a escribir. Es una traducción directa del término «*actionable*» en inglés, que significa «*con capacidad de ser traducido en acciones o sobre lo que se puede actuar*».

Las experiencias sobre las que se basa este capítulo son procesos de investigación acción en que los investigadores hemos cogenerado conocimiento junto con otros actores territoriales, en el contexto de aplicación. El capítulo se orienta, primero, a presentar el contexto en que hemos trabajado para construir conocimiento accionable. Después, cada sección profundiza en un aprendizaje relevante. En el apartado de reflexiones finales, planteo mis argumentos en relación con las preguntas que inspiran este capítulo.

El uso de la primera persona plural responde a que las experiencias en que me baso han sido compartidas con aproximadamente una decena de miembros de equipos investigadores de Orkestra, tanto locales como internacionales asociados, con quienes he transitado este camino. La primera persona singular me permite diferenciar mis propias reflexiones, no necesariamente asumidas por el resto de los miembros de estos equipos.

11.2 El contexto de aprendizaje sobre la construcción de conocimiento accionable

Los aprendizajes que comparto en este capítulo se han realizado en dos contextos principales. El primero es el programa Gipuzkoa Sarean, de la Diputación Foral de Gipuzkoa —uno de los tres gobiernos provinciales que componen la Comunidad Autónoma del País Vasco (España)—, actualmente conocido como el Laboratorio de Desarrollo Territorial de Etorbizuna Eraikiz (LabDT). El programa se inició en 2009 y pretendía generar capital social para mejorar la competitividad de Gipuzkoa, objetivo que se ha transformado con los años en la construcción de una gobernanza colaborativa para el desarrollo de este territorio. Orkestra ha participado en este programa desde su inicio a través de procesos de investigación acción.

La segunda experiencia es Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, instituto de investigación de la Universidad de Deusto. Desde sus inicios en 2006 Orkestra ha buscado fórmulas para llevar a cabo investigación transformadora. Este capítulo se centra en una de las líneas de trabajo desarrolladas con este fin, la aproximación denominada *investigación acción para el desarrollo territorial* (IADT) (Karlsen y Larrea, 2014a). La IADT se define, además de como metodología de investigación, como una estrategia para el desarrollo territorial. Como tal, tiene por objeto cogenerar conocimiento en el contexto de aplicación entre investigadores y otros actores territoriales para la resolución de los problemas que entre todos hayan acordado. Este modo de trabajo difiere de la metodología más extendida en las investigaciones sobre competitividad y desarrollo territorial, en que primero el conocimiento se genera por parte de los investigadores y después de traslada a otros actores territoriales para que lo implementen.

En los siguientes apartados comparto mi relato de estos aprendizajes, sin entrar ni en los marcos teóricos que los sustentan ni en la presentación de los casos prácticos en los que se generaron. Para el lector interesado en tener acceso a esta teoría y estos casos, adjunto en el anexo 1 una tabla en que, para las distintas etapas del período 2009-2019, se plantean los objetivos acordados por investigadores y otros actores territoriales, los principales conceptos con los que se trabajó, el desarrollo metodológico resultante de los aprendizajes y las publicaciones de referencia.

11.3 El bienestar inclusivo y sostenible es un problema complejo

Varios de los capítulos de este libro califican el problema del bienestar inclusivo y sostenible como complejo. La complejidad ha sido definida de distintas maneras; muchas de ellas la atribuyen a la existencia de muchos factores que inciden en un problema y la incertidumbre en torno a ellos. La creciente diversidad de actores territoriales implicados en problemas como el del bienestar es uno de estos factores.

La IADT enfoca la definición de la complejidad no en la cantidad de actores implicados, sino en el grado de conflicto entre sus posicionamientos. En este marco, el bienestar inclusivo y sostenible es un problema complejo porque depende de una serie de actores autónomos pero interdependientes, que tienen visiones

distintas sobre cuáles son los problemas vinculados al bienestar y cuáles serían sus posibles soluciones. Además, ninguno tiene la posición jerárquica para poder instruir al resto sobre el camino a seguir, lo que implica que no pueden solucionar este problema por ordeno y mando.

Señalaba con anterioridad que parece difícil que alguien pueda mostrar su desacuerdo con las definiciones de bienestar presentadas a lo largo de este libro. Sin embargo, nuestra experiencia nos dice que, tras las definiciones generalistas de estos conceptos, hay conflictos de intereses que hacen que no todos los actores implicados quieran lo mismo. Los actores englobados en este libro en las categorías que simplifiqué como Gobiernos, empresas, universidades y ciudadanía son interdependientes pero autónomos. Cada uno toma sus decisiones en torno al bienestar según su interpretación de los problemas y sus posibles soluciones. Al tener conflictos de intereses, estas decisiones autónomas a veces se fortalecen mutuamente, pero otras se solapan o neutralizan; las acciones resultantes a veces permiten solucionar los problemas y otras veces evolucionan en direcciones opuestas al discurso o se paralizan.

Los conflictos de intereses son frecuentemente tácitos. Explicitar el conflicto tiene un coste para quien lo hace. ¿Quién de nosotros plantearía una posición en conflicto con la idea de un mundo sin pobreza, hambre, enfermedades ni privaciones? Sin embargo, nuestras acciones frecuentemente refuerzan un sistema que genera dicha pobreza, hambre, enfermedades y privaciones. Para avanzar en procesos en que los conflictos eran tácitos, construimos una definición compartida que difiere de otras muy extendidas que implican que aquellos que tienen una visión común piensan igual o están de acuerdo. La visión compartida en la IADT es el resultado de que cada uno plantee abiertamente sus posiciones, incluyendo aquellas en que hay diferencias, desacuerdos o conflicto; es que todos compartamos una especie de mapa de temas en que estamos de acuerdo y temas en que no lo estamos.

Finalmente, nuestro aprendizaje en este tipo de situaciones es que la construcción de las soluciones pasa por la explicitación del conflicto; pero esta, para que sea constructiva, debe realizarse solo en la medida en que creamos tener las condiciones para gestionar el conflicto. Sin condiciones favorables para su gestión, la explicitación puede romper el proceso. Por otra parte, la no explicitación del conflicto nos lleva a una situación de estancamiento, en que posiblemente el conflicto no estalle en nuestras manos, pero tampoco se resuelva. La explicitación nos ofrece, por lo tanto, un estrecho sendero entre el inmovilismo y expresiones destructivas del conflicto. Saber verlo es una de las capacidades de las personas facilitadoras, cuyo papel se aborda más tarde.

11.4 El bienestar inclusivo y sostenible como proceso de construcción social

Caminar por el estrecho sendero descrito en el apartado anterior es un proceso de construcción social. Estos procesos en el LabDT se han debatido siguiendo el trabajo de Berger y Luckmann (1991).

En su libro Berger y Luckmann hablan de cómo los distintos grupos en una sociedad construyen sus instituciones, las cuales, de forma abreviada, podemos definir como las reglas de juego de esa sociedad. Para mantenerlas, construyen sus maquinarias conceptuales, que son las nociones y marcos teóricos que explican el funcionamiento de dichas instituciones y la sociedad. Así, los actores que a lo largo de este libro se categorizan como ciudadanía, empresas, universidades y Gobiernos, y que en el apartado anterior describíamos en conflicto, interactúan y conforman grupos que construyen sus propios conceptos y marcos; en este caso, su propio relato del bienestar. Las maquinarias conceptuales que prevalecen y acaban influyendo en la realidad no son aquellas mejor planteadas, sino aquellas que corresponden al grupo con más poder. En la IADT hemos definido el poder como la capacidad de influir en las decisiones de los demás.

Esto nos lleva a preguntarnos: ¿quiénes han construido los marcos conceptuales presentados en los capítulos de este libro? ¿Cuánto poder tienen? ¿Cómo lo utilizan? ¿Cuál es el marco conceptual sobre el bienestar que tienen los actores poderosos de nuestras sociedades? ¿Cuánto poder tenemos para plantear nuestro concepto de bienestar inclusivo y sostenible?

En el apartado introductorio planteaba dos preguntas: ¿qué hace falta para pasar de la aspiración a los hechos?; y, si el bienestar inclusivo y sostenible es fruto de un proceso sistémico y dinámico, ¿por qué ese proceso no se está dando de forma generalizada? Mi hipótesis es que hay actores con poder que tienen maquinarias conceptuales sobre el bienestar distintas a las planteadas en los capítulos de este libro. ¿Pero cuáles son sus maquinarias conceptuales? ¿Por qué no emergen en las revisiones de la literatura? Posiblemente permanecen tácitas en las publicaciones académicas del ámbito de la competitividad y el desarrollo territorial, que inspiran este libro.

11.5 La construcción social como transición del conflicto al consenso

La IADT plantea el diálogo como el proceso que permite avanzar en la construcción social. Uno de los primeros pasos en el LabDT a la hora de trabajar con este concepto fue distinguir el diálogo de la mera conversación. Dialogar no es solo hablar, sino que se define como un proceso de mutua influencia en que aquellos que dialogan van transformando sus posiciones. Considerando que hemos definido el poder como capacidad de influir en las decisiones de los demás, el diálogo es un procedimiento que integra el poder de los actores que participan en el mismo.

El diálogo es el proceso para transitar del conflicto al consenso. El consenso abre una ventana de oportunidad a la acción. Tanto la acción como la ausencia de acción conllevan normalmente el retorno a situaciones de conflicto que requerirán de nuevo diálogo. Otro de los aprendizajes en el LabDT fue entender que el consenso interpretado en términos homogeneizadores, como una situación en que todos piensan igual o quieren lo mismo, no era realista ni deseable, por lo que lo definimos como una situación en la que, en un marco de conflicto de intereses y objetivos diversos, existe el acuerdo suficiente para poder iniciar un proceso de cambio concreto o para que un proceso pueda seguir adelante. Significa que los actores que están en desacuerdo respetan la decisión de actuar. En este marco, definimos la visión compartida como el resultado de compartir, entre actores del territorio, las posiciones de cada uno en torno a los problemas del territorio y sus potenciales soluciones creando así un mapa común de los acuerdos y los desacuerdos. La explicitación del conflicto es, por lo tanto, parte del proceso de construcción de la visión compartida.

El diálogo y los consensos que se construyen son el eje de la estrategia de desarrollo territorial en la IADT. Otro aprendizaje fue darnos cuenta de la influencia que la planificación tenía en nuestros procesos. Convivíamos con la idea de decidir primero, con detalle, lo que queríamos construir y planificar paso a paso cómo llegar allí. Una vez tomadas las decisiones, iniciaríamos el proceso de implementar lo ya decidido. La constatación de que gran parte de los ejercicios de planificación de procesos de transformación social terminaba en documentos que nunca se materializaban, conjugada con la apuesta política en el LabDT de tener una metodología para la transformación social que no fuera un *plan* estratégico, nos llevó a buscar otras aproximaciones. La inspiración principal en esta búsqueda fue el trabajo de Mintzberg *et al.* (1998), que nos ayudó a diseñar nuestros proyectos en torno a tres grandes ejes: los procesos de aprendizaje, de negociación y de debate ideológico. Lo que los tres comparten es su naturaleza emergente, frente a la planificada.

11.6 La construcción social como estrategia emergente

Las maquinarias conceptuales anteriormente citadas se construyen sobre todo a través de procesos de aprendizaje, que es el primero de los tres ejes planteados en el LabDT. La academia no es la única que

construye estos marcos, pues diversos grupos de actores, entre los que algunos incluyen la academia y otros no, elaboran su relato del problema y sus potenciales soluciones. Si desde la academia queremos contribuir a la construcción de un bienestar inclusivo y sostenible, una de nuestras contribuciones es, por lo tanto, ayudar a construir sus maquinarias conceptuales.

Si además queremos que estos marcos sean accionables, podemos crear espacios compartidos de aprendizaje para que los grupos que representen distintos intereses confronten sus maquinarias más allá de las definiciones generales con las que todos podríamos estar de acuerdo. Aquellos que buscamos un bienestar inclusivo y sostenible podremos plantear allí nuestros marcos y contrastarlos con los de otros grupos. Ese aprendizaje podría mostrar en qué coincidimos y en qué no, y cuáles podrían ser espacios de acción factibles. Llegados a ese punto, sería el momento para negociar.

La negociación es el segundo de los ejes de los procesos de IADT. Está inspirado en la escuela del poder planteada por Mintzberg *et al.* (1998), que entiende la formación de la estrategia como un proceso de negociación. Para que los conceptos y marcos sean accionables, es necesario negociar las implicaciones que la aceptación de ciertos marcos debe conllevar en la práctica. Es en estos procesos en que el poder de cada grupo que ha construido sus maquinarias conceptuales entra en juego. Si los conceptos y marcos que compartimos en este libro son una aportación desde la academia, ¿qué poder tenemos desde la academia para negociar que las acciones de Gobiernos, la universidad, las empresas y la ciudadanía sean coherentes con los mismos? ¿Cuál es nuestra manera de influir en las decisiones de estos actores? Si ampliamos el foco desde las relaciones de la academia a las relaciones entre el resto de actores, ¿cuáles son los mecanismos de negociación entre la sociedad civil y la política? ¿Entre la sociedad civil y las empresas? ¿Entre las empresas y la política? Este debate plantea la gobernanza territorial como elemento central de los procesos de transformación social.

El tercer eje de los procesos emergentes en la IADT está inspirado por la escuela cultural (Mintzberg *et al.*, 1998), que argumenta que no nos implicaremos de verdad en un proceso de transformación a menos que dicho proceso conecte directamente con nuestros principios y valores más profundos. Consecuentemente, volvemos a preguntarnos: ¿cuáles son los principios y valores que actualmente rigen en las empresas, la política, la universidad y la ciudadanía? ¿Conecta la maquinaria conceptual del bienestar inclusivo y sostenible planteado en este libro con estos principios y valores? Sin integrar este debate ideológico como parte del proceso, es difícil llevar a cabo transformaciones de calado.

Si queremos que nuestros marcos conceptuales sean accionables, los investigadores debemos preguntarnos si estamos dispuestos a ser parte de estos procesos emergentes. Hay al menos tres posiciones que podemos adoptar: como observadores externos de la construcción del bienestar inclusivo y sostenible y aportar nuestros conceptos; como facilitadores de estos procesos y generar las condiciones para que los demás actores aprendan, negocien y pasen a la acción; o como actores facilitadores, y ser, por tanto, parte de estos procesos. La diferencia entre ser facilitadores y actores facilitadores es la que abordo a continuación.

11.7 Actores facilitadores del bienestar inclusivo y sostenible

Uno de los principales aprendizajes realizados en el LabDT en relación con los procesos emergentes es que los mismos no suceden de forma espontánea, hay que facilitarlos. Hemos definido a la persona facilitadora como aquella que, de forma individual o en el contexto de un equipo de personas facilitadoras, asume el rol de generar condiciones para que los actores del desarrollo territorial puedan reflexionar, decidir y pasar a la acción (Costamagna y Larrea, 2017).

Uno de los pasos que tuvimos que dar en este proceso de aprendizaje fue diferenciar nuestra figura de persona facilitadora de aquella que mayoritariamente se asume en la literatura como figura externa y neutral, sin intereses propios en el proceso que facilita.

Frente a esta figura, los actores facilitadores del desarrollo territorial son personas que vienen de las empresas, los Gobiernos, las universidades, la ciudadanía, que asumen el rol de facilitar el proceso sin renunciar a su rol de actor. En el caso del bienestar inclusivo y sostenible, esto implica que no son externos al bienestar que se quiere construir ni neutrales frente al modelo de bienestar que pueda emerger. El actor facilitador debe generar condiciones para que otros reflexionen, decidan y actúen siendo transparente sobre su propia posición en el proceso y, formando parte, cuando su rol de actor así lo requiera, del proceso de decisión y las consiguientes acciones.

El bienestar inclusivo y sostenible es un concepto ambicioso que requiere de facilitadores del ámbito de las empresas, los Gobiernos, la universidad y la ciudadanía. Como funciones de los actores facilitadores hemos definido las siguientes:

- a. Crear espacios de diálogo.
- b. Construir visión compartida.
- c. Gestionar situaciones de conflicto.
- d. Construir relaciones de confianza.
- e. Diseñar agendas compartidas.
- f. Vincular el territorio con las escuelas de pensamiento y los debates externos.
- g. Conectar la teoría y la práctica, reflexión y acción.

11.8 El papel de la universidad como facilitadora del bienestar inclusivo y sostenible

La experiencia del LabDT nos ha permitido conceptualizar cómo la universidad, a través de la investigación, puede generar las condiciones para que otros actores, en este caso Gobiernos y sus agencias y de manera incipiente las pequeñas empresas, reflexionen, decidan y actúen. Esto conecta con el concepto de universidad facilitadora planteado en el capítulo de Canto (2019) en este libro.

Hemos sintetizado nuestra metodología en el concepto de «*resistencia soft*» (Arrona y Larrea, 2018), que tiene su origen en las palabras utilizadas por uno de los políticos del LabDT cuando le preguntaron por el rol de los investigadores en el mismo. La *resistencia soft* se define como una relación de fortalecimiento recíproco entre dos dimensiones del trabajo de los investigadores: la dimensión crítica y la relacional. Los investigadores actores, a través de su labor, desarrollan una posición propia en relación con el cambio deseable para el territorio que les permite ser críticos con el *statu quo*. En esta dimensión crítica, usan su propia voz para trasladar la visión construida a través de la investigación respecto a las reflexiones, decisiones y acciones de los actores territoriales. Para que el rol crítico sea efectivo, tiene que realizarse en un marco de confianza, pues, si se plantea sin haber generado antes una relación de confianza, la probabilidad de que esa relación se rompa es alta, dejando sin efecto el planteamiento crítico. La confianza se crea mediante la colaboración en las líneas planteadas por los actores, incluso cuando estas no coinciden con el posicionamiento explicitado por los investigadores. La dimensión relacional es la que permite construir las relaciones de confianza. El límite lo plantea la posición ética de los investigadores.

Nuestra experiencia muestra que nuestros marcos conceptuales se transforman en accionables cuando entramos en estos ciclos de diálogo con los demás actores territoriales, en los que se conjugan la dimensión crítica y la relacional, dentro de procesos emergentes de aprendizaje, negociación y debate ideológico.

La trayectoria de Orkestra confirma que estos procesos son factibles en el ámbito de la universidad, aunque también muestra las dificultades. Las metodologías de investigación preponderantes en el desarrollo territorial posicionan a la persona investigadora fuera de la realidad analizada, como observadora neutral que describe, analiza, explica, pero no transforma. Los sistemas de reconocimiento e incentivo consideran, sobre todo, las publicaciones internacionales de esta persona investigadora y no el carácter accionable del conocimiento que contribuye a generar a nivel local. Una apuesta decidida de la universidad por facilitar el bienestar inclusivo y sostenible requiere la valorización del conocimiento accionable y los procesos necesarios para generarlo.

11.9 Reflexión final

A lo largo de este capítulo he compartido los aprendizajes realizados en Orkestra y el LabDT en torno a la construcción de conocimiento accionable para el desarrollo territorial, con la intención de reflexionar sobre cómo acercarnos a una antropología realista de los conceptos compartidos sobre el bienestar inclusivo y sostenible en este libro.

Mi reflexión final tiene que ver con un patrón recurrente en gran parte de la literatura sobre competitividad y desarrollo territorial. Se trata de la generalización de una serie de conceptos con connotaciones positivas, pero frecuentemente percibidos como poco realistas por las dificultades que implica llevarlos a la práctica. Muchos de ellos se han recogido en las páginas de este libro: socialmente útil, bien común, innovación social, desarrollo humano, valor compartido, paradigmas relacionales, colaboración, bienestar inclusivo y sostenible, gobernanza colaborativa, prioridades colectivas.

Los aprendizajes compartidos en este capítulo muestran que no hay colaboración sin conflicto; que es necesario hablar abiertamente de los intereses divergentes para generar conocimiento socialmente útil; que la gobernanza colaborativa y los paradigmas relacionales están mediatizados por relaciones de poder; que conceptos como el bienestar inclusivo y sostenible tienen una carga ideológica que puede presentar contradicciones con otros posicionamientos ideológicos extendidos; que hacer investigación transformadora requiere ser crítico con los que tienen el poder y esto significa desgastar relaciones de confianza; que el bien común y el valor compartido se construyen a través de procesos de negociación. A las palabras «conflicto», «poder», «ideología», «negociación», «crítica», «pérdida de confianza» se les atribuyen connotaciones negativas y aparecen en la literatura sobre competitividad y desarrollo territorial, y consecuentemente en este libro, con mucha menos frecuencia.

Estos últimos conceptos ayudan a entender un camino para construir en la práctica un bienestar inclusivo y sostenible. Ayudan a ver que el conocimiento que la academia genera es relevante, pero rara vez es directamente accionable para los decisores empresariales, políticos o incluso para nosotros mismos, como parte de la comunidad universitaria o la ciudadanía. Esta es, precisamente, otra lección aprendida en este proceso: por mucho que nuestros aprendizajes se hayan realizado en la práctica, cuando compartimos nuestro relato sobre los mismos, se convierten en teóricos, conceptuales, abstractos para quien los escucha. Es decir, paradójicamente, el conocimiento compartido en este capítulo sobre cómo construir conocimiento accionable, no es accionable para el lector.

Para que lo sea, este conocimiento debe integrarse en procesos de diálogo en el territorio. Consecuentemente, si el lector de este libro es parte de la comunidad que quiere utilizarlo para construir un

bienestar inclusivo y sostenible, este capítulo debe entenderse como una invitación a generar estos procesos de diálogo. En los mismos, será importante reconocernos como actores políticos, pues el bienestar inclusivo y sostenible no es un concepto neutral, sino que conlleva interpretaciones concretas sobre lo que es una sociedad deseable. Como actores políticos, nos encontraremos en el diálogo con otros actores con quienes tendremos conflictos de intereses y que intentarán incidir en la construcción del bienestar desde sus propios posicionamientos ideológicos. Así lo harán las personas que representen a las empresas, los Gobiernos, la ciudadanía y otros representantes de la academia. En este contexto, nuestras ideas sobre el bienestar inclusivo y sostenible se llevarán a la acción en la medida en que seamos capaces de influir sobre otros actores territoriales. Como probablemente la influencia será mutua, lo que ayudemos a construir no será el modelo de bienestar inclusivo y sostenible planteado en este libro, sino otro resultante de la cogeneración. Dicho proceso de cogeneración será distinto en cada territorio en que trabajemos con estos marcos y, consecuentemente, cada marco conceptual será accionable de forma distinta en cada contexto.

Por lo tanto, el bienestar inclusivo y sostenible planteado por este libro no es accionable. Sin embargo, tenemos a nuestro alcance la posibilidad de generar los espacios de aprendizaje, negociación y debate ideológico para hacer que lo sea.

Referencias bibliográficas

- Aranguren, M. J. y Larrea, M. (2015). Territorial Strategy: Deepening in the “how”?. En J. M. Valdaliso y J. R. Wilson, *Strategies for Shaping Territorial Competitiveness*. New York: Routledge.
- Arrona, A. y Larrea, M. (2018). Soft Resistance, Balancing Relationality and Criticality to Institutionalize Action Research for Territorial Development. En K. Bartels y J. Wittmayer (eds.), *Action Research in Policy Analysis* (134-152). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Berger, P. L. y Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. Londres: Penguin Books.
- Costamagna, P. y Larrea, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. Serie Desarrollo Territorial. Bilbao: Publicaciones Universidad de Deusto. ISBN: 978-84-16982-32-5.
- Karlsen, J. y Larrea, M. (2012). Emergence of shared leadership in situations of conflict–Mission impossible? Long term experiences from a local network in the Basque Country. En M. Sotarauta, I. Horlings y J. Liddle (eds.), *Leadership and Change in Sustainable Regional Development* (229-321). Routledge.
- Karlsen J. y Larrea, M. (2014a). *Territorial Development and Action Research. Innovation through Dialogue*. Reino Unido: Gower.
- Karlsen, J. y Larrea, M. (2014b). The Contribution of Action Research to Policy Learning. The case of Gipuzkoa Sarean. *International Journal of Action Research*, 10(2), 129-155.
- Karlsen, J. y Larrea, M. (2017). Moving context from the background to the forefront of policy learning: Reflections on a case in Gipuzkoa, Basque Country. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 35(4), 721-736.
- Karlsen, J. y Larrea, M. (2018). Regional Innovation Systems as a framework for the co-generation of policy: an action research approach. En A. Isaksen, R. Martin y M. Trippel (eds.), *New Avenues for Regional Innovation Systems-Theoretical Advances, Empirical Cases and Policy Lessons* (257-274). Cham: Springer.
- Larrea, M. (2018). Changing universities through action research: the dilemma of scope in pluralistic environments. *Action Research Journal*, 17(3), 400-416. Doi.org/10.1177/1476750318757851.
- Larrea, M. (2019). Una metodología para la construcción de gobernanza cooperativa. Compendio de los aprendizajes de una década de experimentación con la investigación acción para el desarrollo territorial. Cuadernos Orkestra, 2019/49.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. Nueva York: The Free Press.

Anexo 1. Desarrollo metodológico de la investigación acción para el desarrollo territorial (IADT) en el LabDT

Período	Objetivo acordado en el LabDT	Principales conceptos	Desarrollo metodológico	Publicaciones en que se basa este capítulo sobre bienestar inclusivo y sostenible
2009-2011	Incrementar el capital social para mejorar la competitividad	Capital social, competitividad, valores, comunidad	Se crean las bases para el diálogo entre <i>policy makers</i> e investigadores, se gesta la reivindicación de la figura del investigador como actor del territorio y se interpreta la investigación acción como proceso de innovación social	Karlsen y Larrea (2012)
2011-2013	Consensuar dentro del Gobierno la propuesta de un nuevo modelo de desarrollo territorial para Gipuzkoa	Territorio, desarrollo territorial, complejidad, participación, investigación acción, facilitadores	Se construyen los espacios de diálogo entre investigadores y <i>policy makers</i> , se consolida la figura del investigador como actor del territorio, se debate el territorio como sujeto de su proceso de desarrollo. Como consecuencia de todo ello, se desarrolla un modelo de cogeneración propio basado en la praxis	Karlsen y Larrea (2014a), Karlsen y Larrea (2018)
2013-2015	Construir en la práctica el nuevo modelo de desarrollo territorial para Gipuzkoa a través de un nuevo modelo de relaciones (gobernanza)	Gobernanza, nuevo modelo de relaciones, estrategia, capacidades, visión compartida, confianza	Se profundiza en el potencial de los espacios formativos como espacios de transformación, se desarrolla un marco propio de aprendizaje en las políticas (<i>policy learning</i>), se introducen la construcción social y la relevancia de las interpretaciones subjetivas de los participantes y se plantean estrategias emergentes	Karlsen y Larrea (2014b), Aranguren y Larrea (2015), Karlsen y Larrea (2017), Costamagna y Larrea (2017)
2015-2019	Consolidar el nuevo modelo de gobernanza, desarrollarlo en sus dimensiones horizontal (más actores de Gipuzkoa) y vertical (actores del nivel de la CAPV)	Gobernanza multinivel, gobernanza cooperativa, laboratorio, experimentación, facilitadores, redes, pyme, modernización, industria 4.0, empleabilidad	Se profundiza en el tratamiento del conflicto a través del aprendizaje y la negociación, se aborda de forma explícita la construcción social, se desarrolla un marco propio para la facilitación, se sientan las bases de la IADT en la transformación de la universidad, se establece un vínculo con el campo del análisis deliberativo de las políticas que permite entenderlas mejor y se plantean formas responsables de comunicar la investigación	Larrea (2018), Arrona y Larrea (2018), Larrea y Arrona (2019), Larrea (2019)