


Territorial Development Series



The Evolution of Action Research for Territorial Development

Nurturing an intergenerational
and multicultural environment

Edited by
Patricia Canto-Farachala
and **Miren Estensoro García**

 <https://doi.org/10.18543/DHFW6722>

 **Deusto**
University Press

The Evolution of Action Research
for Territorial Development:
Nurturing an intergenerational
and multicultural environment

La evolución de la Investigación Acción
para el Desarrollo Territorial:
nutriendo un entorno intergeneracional
y multicultural

The Evolution of Action Research for Territorial Development: Nurturing an intergenerational and multicultural environment

Patricia Canto-Farachala
Miren Estensoro García

2025
Orkestra - Basque Institute of Competitiveness
Deusto Foundation

Territorial Development Series

This book may not be reproduced, distributed, publicly disseminated or altered without the permission of the copyright holders, unless otherwise prescribed by law. Please contact CEDRO (Spanish Centre for Reprographic Rights - *Centro Español de Derechos Reprográficos* - www.cedro.org) if you need to photocopy or scan parts of this book.

© Basque Institute of Competitiveness - Deusto Foundation



Mundaiz 50, E-20012, Donostia-San Sebastián
Tel.: 943 297 327. Fax: 943 279 323
comunicacion@orquestra.deusto.es
www.orquestra.deusto.es

© Deusto University Press
P. Box 1 - E48080 Bilbao
e-mail: publicaciones@deusto.es

ISBN: 978-84-1325-251-3

Capítulo 12

Facilitando con actores vulnerables en procesos en el que se impulsan las transiciones: el caso del *think tank* del trabajo del futuro en Etorikizuna Eraikiz

Mikel Gaztañaga¹

Resumen

La Investigación Acción para el Desarrollo Territorial (IADT) puede ser una aproximación interesante para abordar e impulsar las transiciones. Una de sus aportaciones más importantes es la facilitación, que es clave para que actores territoriales con intereses y posiciones de poder diversos dialoguen y pasen a la acción. La facilitación genera las condiciones para que se avance en los objetivos propuestos, así como para avanzar en una agenda democrática e igualitaria. Sin embargo, en un proceso de investigación-acción en el que he facilitado, he reflexionado sobre si la IADT ha conceptualizado a los actores territoriales como una realidad demasiado homogénea. Argumento que esta falta de reconocimiento de la diversidad puede influir negativamente en la facilitación y dar pie a que los objetivos de efectividad y democratización no se cumplan. Nuestra facilitación como investigadores facilitadores debe adecuarse al tipo de actores que se implican en los procesos y esto sugiere que desde la IADT se refuerce la reflexión sobre la diversidad de los actores territoriales. En este sentido, pienso que la noción de vulnerabilidad debe estar presente en ciertos procesos de facilitación. Por ello, considero interesante la idea de que la IADT debería aprender de enfoques de otras disciplinas como la ciencia social ciudadana (Mihók, Juhász, & Gébert, 2023) o la investigación-acción participativa (Aldridge, 2014) que han trabajado extensamente la noción de vulnerabilidad. Todo ello para avanzar en las transiciones, al mismo tiempo que se trata de evitar los impactos negativos en procesos de facilitación.

Abstract

Facilitating with vulnerable actors in processes in which transitions are promoted: The case of the future work think tank in Etorikizuna Eraikiz

Action Research for Territorial Development (ARTD) approach may prove an intriguing means of addressing and promoting transitions. One of the most significant contributions

¹ Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, Universidad de Deusto.

of this approach is facilitation, which enables dialogue and collective action among territorial actors with diverse interests and positions of power. Facilitation establishes the conditions for progress toward the proposed objectives and for advancing a democratic and egalitarian agenda. Nevertheless, in an action-research process in which I have facilitated, I have reflected on whether ARTD has conceptualized territorial actors as an excessively homogeneous reality. It can be argued that this lack of recognition of diversity has the potential to negatively influence the facilitation process, ultimately leading to the objectives of effectiveness and democratization not being met. The facilitation should be adapted to align with the specific characteristics and circumstances of the actors involved in the processes. This underscores the need for ARTD to prioritize reflection on the diversity of territorial actors. In light of the above, it seems reasonable to suggest that the concept of vulnerability should be incorporated into certain facilitation processes. It would therefore be beneficial for ARTD to consider adopting approaches from other disciplines, such as citizen social science (Mihók, Juhász, & Gébert, 2023) or participatory action research (Aldridge, 2014), which have extensively explored the concept of vulnerability. This could help to facilitate transitions while minimizing any adverse effects on the facilitation process.

Laburpena

Trantsizioak sustatzen diren prozesuetan eragile ahulei erraztea: Etorkizuna Eraikizen etorkizuneko laneko think tank-aren kasua

Lurralde Garapenerako Ekintza Ikerketa (LGEI) interesgarria izan daiteke trantsizioak aztertu eta bultzatzeko. Haren ekarpen garrantzitsuenetakoa erraztea —fazitazioa— da. Izan ere, hainbat interes eta botere-posizio dituzten lurralde-eragileek hitz egin eta ekintzara igaro daitezen ahalbideratzen du. Gainera, proposatutako helburuetan aurrera egiteko baldintzak sortzen ditu, baita agenda demokratiko eta berdintasunezkoan aurrera egiteko baldintzak ere. Hala ere, erraztaile moduan parte hartu dudana ekintza-ikerketa prozesu batean, LGEIk lurralde-eragileak errealitate homogeneoegizat ote dituen hausnartu dut. Hori dela eta, argudiatu daiteke aniztasuna ez aitortzeak eragin negatiboa izan dezakeela, eta eraginkortasun eta demokratizazio helburuak ez betetzea eragin dezakeela. Errazteak prozesuetan inplikatzeko diren eragileetara egokitu behar du. Horrek iradokitzen du LGEIk lurralde-eragileen aniztasunari buruzko hausnarketa indartzea. Ildo horretan, uste dut zaugarritasun nozioak presente egon behar duela erraztasun-prozesu batzuetan. Horregatik, interesgarria iruditzen zait LGEIk beste diziplina batzuetako ikuspegietatik ikasi beharko lukeenaren ideia, hala nola, herritarren gizarte zientziak (Mihók, Juhász, & Gébert, 2023) edo partaidetzako ikerketa-ekintzetatik (Aldridge, 2014). Izan ere, zaugarritasunaren nozioa sakon landu baitute. Hori guztia garrantzitsua da trantsizioetan aurrera egiteko, eta, aldi berean, errazte-prozesuetan eragin negatiboak saihesteko.

Facilitando con actores vulnerables en procesos en el que se impulsan las transiciones: el caso del *think tank* del trabajo del futuro en Etorikizuna Eraikiz

Introducción

Las sociedades democráticas actuales se enfrentan a varias transiciones y cambios estructurales simultáneamente. Por ejemplo, la transición energética, la transición a ciudades más sostenibles o la transición tecnológico-productiva, por citar algunos. Las transiciones, históricamente, han supuesto que las ganancias y las pérdidas que se generan en el proceso sean distribuidas asimétricamente entre diferentes sectores de la población. Esta asimetría ha generado graves conflictos, cambios drásticos, daños irreparables e incluso guerras (Hobsbawm, 2014; Diamond, 2007). En este sentido, es previsible que en las transiciones presentes haya también intereses encontrados que generen graves conflictos y tensiones.

Aunque se pueda constatar esta tendencia histórica, pienso que en las sociedades democráticas contemporáneas tenemos la obligación de explorar vías para que estas transiciones se den de la forma más ordenada posible. Es decir, es evidente hay que acelerar los cambios necesarios para avanzar en las transiciones. Pero, de igual manera, deberíamos procurar suavizar las desigualdades que se puedan generar en el camino, como deberíamos tratar de minimizar los daños que podrían percibir los colectivos y personas afectadas. Además, se puede argumentar que, a diferencia de otras épocas históricas y otras sociedades con gobiernos autoritarios, en las que las transiciones se dieron y se dan con estructuras de mando jerárquicas, las transiciones en las sociedades democráticas se están dando en un contexto de pluralidad de ideas, cosmovisiones y valores (Innerarity, 2020). Este contexto de pluralidad dificulta planteamientos de «orden y mando» o de planificación jerárquica (Head, 2019; Head, 2022; Skaburskis, 2008).

En este sentido, podríamos argumentar que existen razones democráticas, distributivas y de eficiencia para integrar a los actores implicados, a los colectivos afectados y a la ciudadanía en general a los procesos de deliberación y decisión de las políticas públicas que tienen como objetivo impulsar estas transiciones. Aun así, sería ingenuo pensar que juntando a diversos actores sociales se puedan generar automáticamente soluciones de interés colectivo. En este sentido, desde la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial (IADT) —una estrategia de investigación para el desarrollo territorial— se ha argumentado que la facilitación puede ser de gran ayuda en la generación de condiciones para que los actores territoriales colaboren, dialoguen y pasen a la acción (Costamagna y Larrea, 2017; Costamagna y Larrea, 2015).

Existe literatura que analiza la facilitación en el contexto del desarrollo territorial (Costamagna y Larrea, 2017; Costamagna y Larrea, 2015). Últimamente también se han empezado a realizar nuevas aportaciones desde la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial (IADT) en el contexto de las transiciones y la crisis climática (Larrea y Costamagna, 2023). Este capítulo se suma a este esfuerzo, exponiendo una serie de reflexiones y aprendizajes que se han generado en un proceso investigación-acción que ha querido impulsar una de las transiciones, la transición a un nuevo modelo de trabajo y empresa. Se trata de un proceso de cogeneración de políticas públicas que se ha llevado a cabo en el marco de Etorikizuna Eraikiz Think Tank, un think tank de investigación-acción liderado por la Diputación Foral de Gipuzkoa, y en el que he participado como parte del equipo facilitador.

La facilitación juega un rol fundamental en la IADT, tal y como se puede observar en diversas obras de la literatura (Karlsen y Larrea, 2014; Costamagna y Larrea, 2017; Larrea, Estensoro y Sisti, 2018). Por ello, considero que es importante explicar y explicitar una serie de aprendizajes

en torno a la facilitación que he adquirido durante el proceso en Etorkezuna Eraikiz Think Tank. Pienso que son importantes para el corpus teórico de la IADT y para futuros procesos de investigación-acción que se desarrollarán en el ámbito del desarrollo territorial y las transiciones.

Estos aprendizajes surgen de la constatación de que, como investigadores facilitadores, podemos estar trabajando con conceptos generalistas —territorio, proceso, actores territoriales, etc.— que pueden obviar diferencias fundamentales y dificultar así la transformación que buscamos. Argumento que esto es especialmente peligroso en procesos que participan personas, que, por su condición, rango, lenguaje, género o clase están en una posición de vulnerabilidad. Teniendo en cuenta la naturaleza contradictoria, compleja y conflictiva de las transiciones, creo que los investigadores facilitadores que facilitamos procesos de IADT debemos ser especialmente sensibles a esta cuestión. Por ello, considero que sería positivo que la IADT conecte con otras líneas de investigación cercanas a ella —como la ciencia social ciudadana (Mihók, Juhász y Gébert, 2023) o la investigación-acción participativa (Aldridge, 2014)— que han desarrollado aportaciones muy interesantes a la hora de facilitar en procesos con personas y colectivos vulnerables.

El capítulo empieza presentando brevemente la idea de las transiciones en el marco de las reflexiones de la IADT. A continuación, se presenta el caso de un proceso de investigación-acción en el que he participado como investigador facilitador. Dado que la reflexión que se plantea en el texto tiene como origen una experiencia personal que he tenido como investigador facilitador, he optado por explicar el caso y su posterior discusión en primera persona. En este punto es importante señalar que había otra persona en el equipo de investigadores facilitadores que puede no compartir la visión que se presenta en este texto. Es decir, asumo que este texto es el resultado de unos aprendizajes y reflexiones propias que pueden no coincidir con las de otras personas que también participaron en este mismo proceso.

Para la descripción del caso he utilizado las actas y documentos de sistematización del proceso, que fueron recogidas por mí y en el que se trata de recoger lo más objetivamente posible lo acontecido en las sesiones. Con el caso se realiza una reflexión en torno a la noción de actores territoriales y los colectivos vulnerables que pueden participar en un proceso de investigación-acción. Con ello trato de conectar con otras literaturas, como la ciencia social ciudadana o la investigación-acción participativa. Al final presento varias conclusiones que podrán guiar investigaciones futuras.

La IADT, lejos de ser una propuesta teórica cerrada, es una aproximación a los procesos sociales que está en permanente evolución. En este sentido, este capítulo intenta contribuir a una serie de reflexiones que se vienen desarrollando desde la IADT y que están motivadas por el objetivo de ayudar en el avance en las actuales transiciones de la forma más responsable, democrática, justa y sosteniblemente posible.

El contexto de las transiciones

Como se ha mencionado en la introducción, en la agenda pública de las sociedades democráticas contemporáneas están presentes múltiples transiciones, como la energética, la productivo-tecnológica o la demográfico-social. Más que realidades objetivas, es decir, realidades que son y que están, las transiciones son procesos de construcción social en los que intervienen múltiples actores y en los que, gracias a múltiples interacciones, se transita de un estado de cosas a otro. Por ejemplo, de un modelo energético a otro; de un sistema tecno-productivo a otro; de una ordenación del territorio a otra. Esta transición no tiene en ningún caso un carácter cerrado: hay incertidumbre, y, por ende, siempre es un proceso abierto y emergente.

Aun siendo construcciones sociales emergentes y potencialmente conflictivas, las transiciones contemporáneas no surgen de la nada: emergen en la agenda pública por la ur-

gencia de la crisis climática, la naturaleza innovadora del capitalismo o por su deseabilidad auspiciado por cambios axiológicos. Es decir, son procesos que son necesarios (transición energética), deseables (cambios en el modelo familiar o en el rol de la mujer en la sociedad) o imparables (adaptación de las empresas a un mercado competitivo). En este sentido, una postura hacia «el no cambio» no es una opción realista. Hay que asumir que los cambios son inevitables. Lo que en una sociedad democrática sí se tiene que debatir es cómo y en qué tiempos se generan estos cambios.

A pesar de este contexto de urgencia, de inevitabilidad o deseabilidad de cambio, se constata que no se ha progresado lo suficientemente en muchas de las transiciones. Normalmente la causa de esta falta de avance se busca en la tecnología (o en su falta de madurez). Por ejemplo, en la falta de eficiencia de los coches eléctricos, las disrupciones en la cadena de suministro de los componentes críticos de la transición energética, la obsoleta red de movilidad urbana o el insuficiente avance en materia de investigación de las fuentes limpias de energía. Pero, tal y como se ha señalado en la literatura de la IADT (Karlsen, 2010; Karlsen y Larrea, 2014; Costamagna y Larrea, 2017), en procesos de desarrollo territorial, y por tanto también en las transiciones, más allá de los elementos tecnológicos, existen dimensiones sociales que son cruciales para la generación de cambios, como la gobernanza, las relaciones entre actores, la confianza, la articulación de agendas compartidas, las correlaciones de fuerza, las luchas de poder, la gestión de conflictos o las emociones.

La existencia de múltiples actores que intervienen en este proceso de transición actuando, decidiendo, influyendo o movilizándose, con intereses, valores, narrativas, necesidades, sentimientos de urgencia y posiciones de poder diferentes, hace que en el proceso se generen incomprensiones, duplicidades, tensiones y conflictos. Además, cuando en las transiciones hay grupos que perciben claramente que su posición social, intereses o identidad van a verse perjudicados, la conflictividad puede aumentar considerablemente. Este ha sido el caso de las transiciones urbanas en ciudades, las reconversiones industriales, la automatización de los puertos marítimos o el cierre de las minas (Levinson, 2008; Beorlegui 2018). Tomar en consideración toda esta dimensión social, conflictiva y emergente del cambio es de vital importancia si se quiere avanzar en las transiciones.

Se ha argumentado que, en un entorno de complejidad social, pluralidad y libertades democráticas, ningún actor es capaz de imponer una solución unilateral y verticalmente (Karlsen 2010; Head 2022). En este caso, no hay ningún actor que pueda desarrollar la transición (cualquiera de ellas) en solitario. Por ello, se podría argumentar que las transiciones son procesos en donde los actores territoriales, autónomos por su naturaleza, deben colaborar, negociar y acordar agendas compartidas para generar cambios.

La facilitación en las transiciones

Teniendo en cuenta todos estos elementos, en la IADT se ha argumentado que hay que crear espacios (ágoras) para que los gobiernos, la ciudadanía y los actores territoriales vayan dialogando, reflexionando y acordando acciones con el objetivo de generar cambios en el territorio (Karlsen y Larrea, 2014). Aun así, tal y como se ha señalado previamente, la colaboración, la acción conjunta o el diálogo no emergen automáticamente. En este sentido, se ha señalado que la facilitación juega un papel crucial en la generación de condiciones para que los actores territoriales puedan reflexionar, construir agendas compartidas y pasar a la acción (Costamagna y Larrea, 2017).

La facilitación, entendida desde la IADT, tendría una doble vertiente. Por una parte, desde la IADT se incide en la importancia de la facilitación remarcando su dimensión pragmática o de eficiencia. Es decir, se argumenta que la facilitación ayuda a que se generen o se

aceleren cambios en el territorio. En este caso, la facilitación ayudaría a impulsar las transiciones, que como se ha dicho, tienen un alto componente de complejidad: conflicto de intereses, diferentes lenguajes y narrativas, asimetrías de poder, etc.

Pero, por otra parte, también se hace hincapié en el elemento ideológico de la facilitación. Ya que, la facilitación no solo ayudaría a avanzar en la generación de cambios, sino que también trata de apoyar una agenda ideológica que premia la democratización, el empoderamiento de los actores más débiles o la colaboración entre los actores territoriales. Tanto la investigación-acción en general como la IADT en particular tienen una dimensión ideológica que busca democratizar procesos, hacerlas más participativas y más justas (Karlsen y Larrea, 2014; Bradbury, 2010; Larrea y Estensoro, 2018).

Es decir, la facilitación ayuda a que los procesos sean más eficientes y más democráticos simultáneamente. En este sentido, la facilitación en la IADT tiene una dimensión pragmática (eficiencia, generación de cambios, acelerar procesos) y una dimensión ideológica (democratizar los procesos, equilibrar las correlaciones de poder, empoderar a los actores vulnerables). Esta tensión entre la dimensión pragmática e ideológica es una tensión que la persona facilitadora debe gestionar en todo momento. Además, en la IADT se considera que la persona facilitadora no es una persona neutra en el proceso, sino que es a su vez un actor que tiene unos intereses, lenguaje y un marco ideológico que lo condiciona en todo proceso (Costamagna y Larrea, 2017).

En la literatura sobre la facilitación de procesos de investigación-acción en el ámbito territorial (Karlsen y Larrea, 2014; Costamagna y Larrea, 2017) se hace hincapié en que hay que tratar de atender a estas dos dimensiones —pragmática e ideológica—. Aun así, la experiencia personal de un proceso de investigación-acción en el que he participado como investigador facilitador, que se relatará a continuación, me ha hecho reflexionar que la persona facilitadora puede estar atendiendo estas dos dimensiones, y a su vez generando un impacto negativo en ambos.

Es decir, que la persona facilitadora puede estar tratando de facilitar *bien* —tanto axiológicamente como pragmáticamente—, y estar generando impactos no-buenos tanto para la consecución de los objetivos prácticos como para los objetivos morales-ideológicos del proceso. Esto, como explicaré en la discusión, nos plantea la necesidad de reflexionar sobre el posible efecto que puede generar en la persona facilitadora un uso generalista de algunos conceptos clave dentro de la IADT —territorio, actores territoriales, proceso—. Es decir, a la hora de facilitar, se podría llegar a obviar particularidades que subyacen en estos conceptos, y esto podría repercutir negativamente a esta doble dimensión que se estaba aludiendo anteriormente. Para demostrar esto, primero explicaré el proceso de investigación-acción y después desarrollaré estas ideas en el apartado teórico.

El caso: Etorkizuna Eraikiz Think Tank y la transición al trabajo del futuro

La Diputación Foral de Gipuzkoa, una de las tres Diputaciones que conforman la Comunidad Autónoma Vasca (España), puso en marcha en 2015 una estrategia de meta-gobernanza, gobernanza colaborativa y competitividad con el nombre de Etorkizuna Eraikiz, que significa «construyendo el futuro» en euskera (Barandiaran y Luna, 2018). Entre otras iniciativas, la Diputación Foral de Gipuzkoa creó en 2019 un *think tank* experimental (con el nombre de Etorkizuna Eraikiz Think Tank) donde responsables políticos, investigadores y otros actores territoriales co-generan conocimiento accionable sobre retos estratégicos de Gipuzkoa.

La metodología del *think tank* es la investigación-acción y su funcionamiento está basado en ciclos donde se combina la deliberación y la experimentación (Larrea & Karlsen, 2022).

El *think tank* está dividido en cuatro grupos, cada uno respondiendo a retos y transiciones que desde la Diputación Foral de Gipuzkoa se han considerado estratégicos: la nueva cultura política, el trabajo del futuro, la recuperación verde y el futuro de los estados de bienestar. Además de estos cuatro grupos, el *think tank* tiene un órgano directivo, donde políticos e investigadores-actores negocian la dirección estratégica del *think tank* en su conjunto. En este capítulo se analiza el proceso de investigación-acción en uno de esos cuatro grupos: el grupo sobre el trabajo del futuro.

El proceso de investigación-acción en el *think tank* del trabajo del futuro empezó en junio del 2020. El grupo estaba formado por políticos de la Diputación Foral de Gipuzkoa, representantes de empresas, asociaciones empresariales y sociedad civil, e investigadores de diferentes universidades del territorio, entre ellos un equipo de dos investigadores-facilitadores de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, en el que me incluyo. Nosotros éramos los responsables de facilitar el proceso en su conjunto. Aun así, también había otra persona investigadora de otra universidad y un responsable político de la Diputación Foral de Gipuzkoa que eran responsables de facilitar las sesiones. Este grupo del *think tank* se reunía mensualmente en un espacio habilitado por la Diputación Foral de Gipuzkoa.

El objetivo de las primeras reuniones era deliberar sobre qué elementos del trabajo del futuro eran más decisivos para la competitividad de Gipuzkoa (Diputación Foral de Gipuzkoa, 2020a; Diputación Foral de Gipuzkoa, 2020a; Diputación Foral de Gipuzkoa, 2020c). La mayoría de los temas que surgieron fueron la digitalización, la internacionalización, la industria 4.0 o la automatización de los procesos productivos. Aun así, teniendo en cuenta el impacto de la pandemia de la Covid-19 en el ámbito laboral, el fenómeno del «gran abandono» en Estados Unidos (Hirsch, 2021), el reto demográfico del territorio y la percepción de que la tradición innovadora de Gipuzkoa estaba disminuyendo por cambios culturales, el grupo del trabajo del futuro decidió que iba a abordar el tema del "sentido del trabajo" (Diputación Foral de Gipuzkoa, 2020d; Diputación Foral de Gipuzkoa, 2021).

Es decir, en este grupo de *think tank* queríamos entender cómo está cambiando el sentido del trabajo en el territorio, cómo esto influye en la competitividad de las empresas y qué acciones se deben impulsar para ayudar a que las empresas ofrezcan trabajos «con sentido». Todo ello para que las empresas de Gipuzkoa sean más competitivas y para que aumente el bienestar de las personas trabajadoras. Este proceso quería contribuir a la transición hacia un nuevo modelo de empresa que sea más beneficiosa para las personas trabajadoras y más competitiva en un entorno global muy exigente.

Una vez que decidimos que se quería trabajar el sentido del trabajo, durante los dos años siguientes (2021 y 2022) el grupo del «futuro del trabajo» nos reunimos mensualmente, con el objetivo de acordar colaborativamente un marco conceptual sobre el «sentido del trabajo». Además, decidimos que sería conveniente combinar la deliberación con proyectos experimentales. Por ello, uno de los investigadores facilitó experimentos en varias empresas de diverso tamaño y entidad jurídica. Los aprendizajes, datos y retos que emergían en estas experimentaciones con empresas fueron compartidos en las sesiones deliberativas.

El objetivo global de este grupo del *think tank* era cogenerar una política pública en el que se integrarían tanto los aprendizajes de los experimentos como las reflexiones y las decisiones del grupo deliberativo. La política pública sería desplegada en el territorio colaborativamente, ya que en él participarían múltiples agentes del territorio, como las agencias de desarrollo comarcal o las asociaciones empresariales. Este proceso de investigación-acción estaba influida por procesos similares que se habían realizado en el territorio, donde también estuvieron involucradas la Diputación Foral de Gipuzkoa y las agencias de desarrollo comarcales (Larrea, Estensoro y Sisti, 2019).

Uno de los retos que emergió claramente en el proceso fue la falta de participación de ciertos colectivos. Sobre todo, colectivos más vulnerables o con menos peso institucional,

como, por ejemplo, las personas jóvenes (Diputación Foral de Gipuzkoa, 2022). En varias de las evaluaciones que llevamos a cabo en el proceso, los participantes del grupo explicitaron la necesidad de que el colectivo juvenil participara en el grupo deliberativo. Se consideraba que los jóvenes, por tratarse de la generación del futuro tanto en las empresas como en el territorio, debían participar en el proceso. Es decir, en el grupo claramente se percibía a la juventud como parte y solución del problema en cuestión. Además, en muchas sesiones se mencionaba la importancia de entender lo que este colectivo demanda en el trabajo y se reflexionaba sobre cómo las empresas podían adaptarse para atraer a las personas jóvenes a los puestos de trabajo. Aun así, no se había incorporado a ninguna persona joven en el proceso.

En este sentido, desde el equipo de facilitación propusimos al grupo que varias personas jóvenes participasen en una de las sesiones del proceso, con el objetivo de que relatasen sus experiencias en el ámbito laboral. La motivación de incorporarles era que los actores tuviesen el conocimiento de un colectivo implicado en el problema, dar la voz a este mismo colectivo y democratizar el proceso en su conjunto. Al grupo de deliberación le pareció bien la idea de que algunas personas jóvenes participasen en una sesión. Por ello, desde el equipo de facilitación nos pusimos la tarea de contactar con varias personas jóvenes con el objetivo de que interviniesen en el proceso lo antes posible.

En la sesión del 22 de febrero del 2022, además de las personas que participaban habitualmente en las sesiones del *think tank*, estaban presentes dos personas jóvenes. Estas dos personas habían trabajado como ingenieros en empresas privadas. Pero, después de varios años de trabajo, habían decidido cambiar su trabajo y se habían incorporado al ámbito educativo. El objetivo de esta sesión era que los jóvenes compartiesen sus experiencias en el ámbito de la empresa y que explicasen las razones por las que habían cambiado de trabajo. Después de las presentaciones se haría una ronda de preguntas y una dinámica grupal. Tal y como se ha mencionado anteriormente, aunque nuestro equipo de investigadores facilitadores era el responsable de facilitar el proceso en su conjunto, no interveníamos como facilitadores de la sesión. Esta era responsabilidad de un responsable político de la Diputación Foral de Gipuzkoa y otro investigador de otra universidad.

A continuación, se presentan fragmentos de la intervención de una de las personas jóvenes. Estos fragmentos son parte de las memorias que realizamos el equipo de facilitación del proceso (Diputación Foral de Gipuzkoa, 2022):

«Tenía la sensación de estar en guerra, en una guerra inacabable. Sufría un estrés tremendo.»

«Me di cuenta de que el ambiente era muy malo. La gente me trataba mal. El cliente me trataba mal. Entre compañeros nos tratábamos mal. Había un ambiente de maltrato. En un momento dado me di cuenta de que me estaba convirtiendo en una persona que no me gustaba.»

«Además, todas estas cosas no se podían decir. Cuando hablaba de este tipo de cosas, mi entorno me decía: "No denuncies, no lo digas, porque te van a echar." Y eso es muy duro. Porque no puedes denunciar a nadie o comentar con nadie lo que te pasa en la empresa.»

«Hay además otros muchos temas relacionados con el género. Por dar un ejemplo: muchas veces mi jefe me pedía que fuera a su despacho y allí hablaba con él durante mucho tiempo. Hablábamos de cosas personales, de temas que no tenían relación con el trabajo.»

La persona joven había explicado su experiencia laboral, que según se ve, le había creado mucho sufrimiento. Una de las personas jóvenes en la presentación se había emocionado y le había costado seguir con su exposición. Era evidente que era una experiencia personal dura que le costaba compartir con otras personas. Sobre todo, con personas desconocidas.

Después de su intervención, varias personas del grupo, participantes habituales de las sesiones deliberativas, y representantes de organizaciones institucionales del territorio, tomaron la palabra. A continuación, se presentan varios fragmentos de las intervenciones de estas personas (Diputación Foral de Gipuzkoa 2022):

«Todo lo que has dicho tenía una gran carga emocional y psicológica. Pero, en tu opinión, ¿se puede generalizar esta experiencia?»

«Yo estoy de acuerdo con las ideas que has dicho sobre la cultura organizativa. Es decir, que esa cultura organizativa es insostenible. (...). Pero, ¿qué podemos hacer para mejorar todo esto? Creo que hay que entender el cambio de forma sistémica. Es decir, no basta con cambiar solo algo. Entonces, ¿qué cambios sistémicos propones? Mi pregunta es esa. Hoy en día parece que todo el mundo quiere ser profesor».

«No sé si sabrán el objeto de este grupo de deliberación, pero para nosotros la competitividad de las pymes guipuzcoanas es muy importante. Las pequeñas y medianas empresas tienen que ser capaces de entender estos temas que habéis expuesto vosotros hoy. Porque si no entienden estas cuestiones, tendrán problemas en la competitividad. Tienen que adaptarse a la época actual.»

Aunque las intervenciones de estos actores territoriales, fuera del contexto de esta sesión, posiblemente no provoquen asombro ni se consideren inoportunas, en la sesión generaron un ambiente extraño e incómodo. Mientras que la persona joven compartía sus experiencias personales que le generaban un impacto emocional muy alto, los responsables de organizaciones territoriales mostraban escepticismo con lo que estaba contando, le preguntaban cuestiones que eran imposibles de responder en ese momento o hablaban en un lenguaje radicalmente distinto al que había hecho la persona joven. Nuestro equipo de facilitadores no había previsto esta situación complicada y los responsables de facilitar la sesión no intervinieron en ningún momento de la discusión.

Discusión: repensando el concepto de «los actores territoriales» en procesos de IADT para impulsar las transiciones

Como facilitadores del proceso, habíamos tenido en cuenta varios criterios que se han mencionado anteriormente. Por ejemplo, dar la voz a colectivos implicados en el problema, democratizar el proceso en su conjunto o proporcionar a los participantes del proceso un mayor conocimiento del problema. Además, habíamos hecho caso a la demanda que habían explicitado una y otra vez los actores territoriales que participaban en el proceso sobre la necesidad de que participaran personas jóvenes. En este sentido, se podría considerar una acción «correcta» o «buena» desde el punto de vista metodológico de la IADT. Como personas facilitadoras habíamos tomado una decisión de facilitación que tenía en cuenta tanto la dimensión pragmática —reducir la complejidad, aumentar el conocimiento sobre el problema, etc.— como la dimensión ideológica —democratizar el proceso, dar voz al colectivo joven, etc.—.

Aun así, tal y como se ve en el apartado de arriba, esta acción «correcta» seguramente tuvo efectos negativos para la persona joven que participó en la sesión, además de que generó un ambiente de desconfianza y extrañez en el grupo que pudo haber perjudicado los objetivos más pragmáticos que perseguía el proceso. Reflexionando después de aquella experiencia, constato que, como personas facilitadoras, tuvimos parte de responsabilidad en el resultado no deseado descrito en la sección anterior. Aun así, tal y como se ha mencionado en la introducción, es una percepción mía que puede no ser compartida por otras personas que también participaron en dicha sesión.

Estas personas jóvenes no habían participado en ningún momento en el proceso y no habían interiorizado un lenguaje que sí estaba consolidado en el grupo. Por ejemplo, términos o conceptos como «sentido del trabajo», «competitividad» o «atracción de talento», muy extendidos en el grupo, podían ser extraños para una persona que no participara en él. Además, cabía la posibilidad de que estas personas jóvenes relatasen experiencias incómodas para otros actores del proceso que tienen una mirada completamente distinta del problema.

Por otro lado, las personas jóvenes no disponían de un conocimiento que generalmente es valorado en entornos institucionales —conocimiento experto, soluciones, datos o estadísticas—, y estaban en posición de inferioridad de rango o poder frente a los demás actores. En este contexto, y acorde a las definiciones que se han dado en la literatura (Alridge 2015), las personas jóvenes estaban en una posición de vulnerabilidad frente a representantes de las instituciones públicas, asociaciones empresariales y empresas.

Desde el equipo de facilitación no habíamos previsto dicha posición de vulnerabilidad y, por tanto, tampoco preveíamos que se pudiesen dar momentos difíciles para las personas jóvenes que intervendrían en el proceso. En ningún momento —ni antes ni durante la sesión— hicimos un análisis sobre la vulnerabilidad de las personas jóvenes ni los efectos posibles de su participación. Y, por ende, no tomamos en consideración si era adecuado invitar a estas personas o no, como tampoco consideramos que se debía facilitar la sesión de una forma particular. Tampoco trasladamos estas reflexiones a las personas encargadas de facilitar esta sesión.

Desde el equipo de facilitación habíamos puesto el foco en el proceso, en el grupo, en el colectivo o en el territorio. Pero, descuidamos que al integrar personas que por varias razones —posición de poder, tipo de lenguaje, edad, género o forma de conocimiento— pueden estar en posición de vulnerabilidad, se pueden generar incomprensiones, momentos difíciles y daños emocionales para esas personas. Es decir, priorizando los intereses del proceso y del territorio, o avanzando un programa metodológico —democratización del proceso o mayor participación de actores territoriales en las políticas públicas— no facilitamos de una forma que tomase en consideración la participación de colectivos vulnerables. Y, como he mencionado anteriormente, todo ello actuando «correctamente» desde el punto de vista metodológico de la IADT.

Considero que esto puede responder a varias causas. Primero, a que la facilitación, desde la IADT, bebe de un corpus teórico que se basa en conceptos generales que pueden obviar cierta diversidad. El caso analizado invita, concretamente, a repensar los efectos que puede generar en la facilitación el concepto de «actor territorial». Este es un concepto muy extendido en la literatura de la IADT (Costamagna y Larrea, 2017; Larrea, Estensoro y Sisti, 2018) y que incluye a colectivos con una posición de poder —entendiendo el poder no solo como posición de rango, sino también relacionado con lenguajes, experiencias, capital cultural, etc.— absolutamente distinta. Por ejemplo, a directivos de empresas multinacionales, pero también a representantes de organizaciones estudiantiles, personal de limpieza, investigadores universitarios, colectivos marginales o movimientos de protesta. Desde la facilitación desatender que puede haber asimetrías de poder —y, por ende, posiciones de vulnerabilidad— entre estos actores puede generar resultados negativos tanto en las personas como en los procesos.

Por otro lado, podríamos argumentar que el contexto donde se ha desarrollado la IADT ha sido un contexto con fuertes lazos con instituciones gubernamentales y empresas del territorio (Karlsen y Larrea, 2014; Larrea, Estensoro y Sisti, 2018). Los actores que participaban en los procesos, aunque diferentes, han provenido de un ámbito donde estas asimetrías de poder seguramente eran menos marcadas. Por ejemplo, reflexionando sobre la tarea de facilitación de procesos en el marco de la IADT, algunas autoras (Arrona, 2020) incluso han llegado a conceptualizar la noción de «pedagogía del privilegiado», haciendo referencia al tipo de actor que participaba en dichos procesos, y a su vez reemplazando el concepto de «oprimido» de la famosa obra de Paulo Freire. Evidentemente, esto no implica que no haya vulnerabilidad en actores institucionales o en personas que participan en las estructuras de poder. Aun así, es posible que la IADT se haya desarrollado en un entorno donde era posible aglutinar sobre un mismo concepto —por ejemplo, actor territorial— varios grupos, que aun siendo diferentes, estaban relativamente equilibrados.

En este sentido, en nuestro equipo de facilitación no tuvimos la sensibilidad conceptual ni la sensibilidad a la hora de facilitar para darnos cuenta de que una sesión de estas características —personas jóvenes, mujer en una sesión llena de hombres, con lenguajes distintos, con mensajes molestos, temática conflictiva, etc.— requería una forma distinta de facilitación. Es decir, era necesario que fuésemos conscientes de la vulnerabilidad de dichas personas en la sesión y que facilitáramos el proceso acorde a ello.

Por ello, es importante que en la facilitación se integre de manera consciente esta dimensión de la vulnerabilidad en el concepto general de actores territoriales. Aunque es verdad que la IADT ha generado reflexiones interesantes en este sentido, también sería enriquecedor que la IADT conecte con aproximaciones, presentes tanto en la investigación-acción (Aldridge, 2014; Aldridge, 2015) como en otras líneas, como la ciencia social ciudadana (Mihók, Juhász y Gébert, 2023), que trabajan la facilitación con colectivos y personas que pueden estar en una posición de vulnerabilidad.

Por ejemplo, Mihók, Juhász y Gébert (2023) plantean cómo las personas investigadoras facilitadoras se deben de aproximar a procesos en el que participan colectivos vulnerables. Reflexionan sobre cómo organizar las reuniones o los foros para que las personas vulnerables se sientan cómodas o se disminuya su posición de vulnerabilidad. Es decir, se intentan crear una serie de condiciones para que la intervención de las personas vulnerables no les genere impactos negativos. Aldridge (2014) también ha señalado que los procesos de investigación acción participativa tienen que estar diseñados y facilitados de tal manera que se produzca un efecto positivo en las personas vulnerables, o que por lo menos que no se generen daños emocionales o de otro tipo.

Si en la IADT se argumenta que la persona facilitadora debe generar condiciones para que los actores territoriales reflexionen y pasen a la acción, también se debería tomar en consideración que las personas facilitadoras deben generar las condiciones para que las personas vulnerables participen en el proceso de forma segura, minimizando impactos negativos. Es importante que la persona facilitadora vele para que la intervención de las personas vulnerables repercuta positivamente en el proceso —democratizándolo o aumentando la cantidad de voces representadas—, pero también en la persona vulnerable. Es decir, la persona facilitadora debe tomar en cuenta los posibles efectos que puede conllevar la participación de una persona que, por varias razones, está en posición de vulnerabilidad en el proceso. En este sentido, la persona facilitadora, antes de cualquier tipo de invitación, debería reflexionar seriamente sobre cómo facilitar este tipo de participación. Y, como señalan Duijs, Baur y Abma (2021), si no se dan las condiciones para que ciertas personas intervengan de forma segura, primar el bienestar de las personas vulnerables antes que los posibles efectos positivos que pueda tener su participación en el proceso.

Es verdad que los procesos de desarrollo territorial y las transiciones son procesos emergentes, y, por ende, incontrolables. En este sentido, no argumento que los procesos deben ser facilitados de tal forma que estén absolutamente controlados. Esto ni es posible ni es deseable. Argumento que esta dimensión de vulnerabilidad debe estar presente a la hora de facilitar el proceso y de trabajar con conceptos generalistas como «actor territorial». Es decir, pienso que se debería incorporar explícitamente esta dimensión al proceso de facilitación.

Conclusiones

Las sociedades democráticas del siglo XXI están dominadas por una serie de transiciones que se perciben como urgentes, necesarias o deseables. En ellas, como en otros procesos territoriales, intervienen múltiples actores con intereses, narrativas, lenguajes, definiciones del problema o posiciones de poder diferentes. Esto hace que emerjan conflictos, incomprensiones y tensiones, al tiempo que dificultan lógicas de colaboración o acción compartidas. Por ello, en la literatura de la IADT se ha argumentado que para avanzar en estas transiciones la colaboración es esencial. No solo por elementos pragmáticos y de eficiencia, sino para que el proceso de la transición sea más justa, más democrática y más sostenible.

Desde la IADT se ha argumentado que la colaboración no emerge automáticamente. Es decir, se argumenta que debe haber una serie de condiciones para que se dé dicha colaboración. Esto es, estos procesos de cambio, que son inevitablemente conflictivos, emergentes y asimétricos, deben ser facilitados. La persona o equipo facilitador es de una importancia mayúscula en este tipo de procesos. Las personas facilitadoras generan las condiciones para que se realicen transformaciones y se avancen en los objetivos, y simultáneamente trata de profundizar en la democracia, posibilitar esquemas de colaboración o dar voz a otros colectivos.

Aun así, en el caso analizado en este capítulo se observa que los intereses de los colectivos participantes que cuentan con un mayor nivel de vulnerabilidad pueden quedar subsumidos por el interés general del proceso. He argumentado que esto se debe a que a menudo, en los procesos de IADT, las personas facilitadoras trabajan con conceptos generalistas —como actor territorial— que esconden particularidades, diferencias y singularidades que deben ser atendidas. El caso analizado demuestra que esto puede llegar a obviar los intereses de ciertos actores que son invitados al proceso y que, por su condición de vulnerabilidad, pueden verse impactados negativamente por su participación.

Como consecuencia, argumento que en procesos o sesiones en los que participan colectivos vulnerables, es necesario que la persona facilitadora tome en consideración varios aspectos para tratar de mejorar el impacto en dichas personas. Tal y como se ha señalado más arriba, esta dimensión sobre personas vulnerables, aun estando presente en varios trabajos que se han desarrollado en el marco de la IADT, ha sido un foco importante en otras líneas de investigación, como la ciencia social ciudadana o la investigación acción participativa. Por ello, creo que desde la IADT debemos considerar estas propuestas para poder integrarlas a nuestros procesos de facilitación. Considero que esto será fundamental sobre todo en procesos en el que impulsamos las transiciones, procesos generalmente complejos, contradictorios y conflictivos donde se generarán serias asimetrías de poder y posiciones de vulnerabilidad.

Referencias

- Aldridge, J. (2014). Working with vulnerable groups in social research: dilemmas by default and design. *Qualitative Research*, 14(1), 112-130. <https://doi.org/10.1177/1468794112455041>
- Aldridge, J. (2015). *Participatory research: Working with vulnerable groups in research and practice*. Policy Press.

- Arce, R. (2016). Evolución conceptual de la facilitación de cara a los retos de la complejidad. *Revista de investigación en psicología*, 19(2), 195-204. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v19i2.12898>
- Barandiaran, X., y Luna, A. (2018). Building the future of public policy in the Basque Country: Etorkizuna Eraikiz, a metagovernance approach. *Cogent Social Sciences*, 4(1), <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503072>
- Beck, U. (2006). *La sociedad del riesgo global*. Siglo XXI.
- Beorlegui, D. (2018). La fábrica como espacio de lucha y de memoria, el caso de Bilbao y la Margen Izquierda (1975-1995). *Historia contemporánea*, (58). <https://doi.org/10.1387/hc.18055>
- Bradbury, H. 2010. What is Good Action Research? Why the Resurgent Interest? *Action Research* 8(1), 93-109. <https://doi.org/10.1177/1476750310362435>
- Costamagna, P., y Larrea, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación de la construcción social*. Deusto Publicaciones.
- Costamagna, P. y Larrea, M. (2015). El enfoque pedagógico y la investigación acción para el desarrollo territorial. En P. Costamagna y S. Pérez Rozzi (Comp.). *Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial*. ConectaDEL.
- Diamond, J. (2007). *Colapso: Por qué unas sociedades perduran y otras desaparecen*. Debolsillo.
- Diputación Foral de Gipuzkoa (2023). *Ebaluazio prozesua: 2023 Otsaila-Martxoa*. <https://www.etorkizunaeraikiz.eus/documents/33991264/76d1e257-cdc4-39ad-4ce1-8d963fc28e2a>
- Diputación Foral de Gipuzkoa (2020a). *Memoria de la primera reunión*. <https://www.etorkizunaeraikiz.eus/documents/33991264/345fa671-cacf-4c90-54d9-cb47111c7bc3>
- Diputación Foral de Gipuzkoa (2020b). *Memoria de la segunda reunión*. <https://www.etorkizunaeraikiz.eus/documents/33991264/a6eb2108-0afc-de3f-acd4-c234168bdd60>
- Diputación Foral de Gipuzkoa (2020c). *Memoria de la tercera reunión*. <https://www.etorkizunaeraikiz.eus/documents/33991264/58721b75-4718-e793-0017-51092fc60e7d>
- Diputación Foral de Gipuzkoa (2020d). *Memoria de la quinta sesión*. <https://www.etorkizunaeraikiz.eus/documents/33991264/b99e9cbf-18bc-e2da-3f59-cca797d93311>
- Diputación Foral de Gipuzkoa (2021a). *Memoria de la sexta sesión*. <https://www.etorkizunaeraikiz.eus/documents/33991264/561f4c27-72b3-fcff-167d-f2308ded474f>
- Duijs, S. E., Baur, V. E., & Abma, T. A. (2021). Why action needs compassion: Creating space for experiences of powerlessness and suffering in participatory action research. *Action research*, 19(3), 498-517. <https://doi.org/10.1177/1476750319844577>
- Guishard, M. (2009). The false paths, the endless labors, the turns now this way and now that: Participatory action research, mutual vulnerability, and the politics of inquiry. *The Urban Review*, 41, 85-105. <https://doi.org/10.1007/s11256-008-0096-8>
- Head, B. W. (2019). Forty years of wicked problems literature: Forging closer links to policy studies. *Policy and Society*, 38(2), 180-197. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1488797>
- Hirsch, P. B. (2021). The Great Discontent. *Journal of Business Strategy*, 42(6), 439-442. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2021-0141>
- Hobsbawm, E. (2014). *Trilogía eras: La Era de la Revolución 1789-1848; La Era del Capital 1848-1875; La Era del Imperio 1875-1914*. Editorial Crítica.
- Innerarity, D. (2020). *Una teoría de la democracia compleja*. Galaxia Gutenberg.
- Jacobs, G. (2006). Imagining the flowers, but working the rich and heavy clay: participation and empowerment in action research for health. *Educational Action Research*, 14(4), 569-581. <https://doi.org/10.1080/09650790600975809>
- Levinson, M. (2006). Container shipping and the decline of New York, 1955-1975. *Business History Review*, 80(1), 49-80. <https://doi.org/10.1017/S0007680500080983>
- Levinson, M. (2008). *The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger*. Princeton University Press.
- Karlsen, J., y Larrea, M. (2014). *Territorial development and Action Research. Innovation through dialogue*. Routledge.
- Larrea, M., Estensoro, M., & Sisti, E. (2019). The contribution of action research to industry 4.0 policies: bringing empowerment and democracy to the economic efficiency arena. *IJAR-International Journal of Action Research*, 14(2+ 3), 15-16. <https://elibrary.utb.de/doi/abs/10.3224/ijar.v14i2-3.07>
- Larrea, M., & Karlsen, J. (2022). Think tanks for a new generation of regional innovation policies. *European Planning Studies*, 30(11), 2334-2351. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1985085>

- Mihók, B., Juhász, J., & Gébert, J. (2023). Slow science and “caring” research—the transformative power of collaborative research with hard of hearing youths. *IJAR-International Journal of Action Research*, 19(2), 157-173. <https://www.budrich-journals.de/index.php/ijar/article/view/42289>
- Openjuru, G. L., Jaitli, N., Tandon, R., & Hall, B. (2015). Despite knowledge democracy and community-based participatory action research: Voices from the global south and excluded north still missing. *Action Research*, 13(3), 219-229. <https://doi.org/10.1177/1476750315583316>
- Schumpeter, J. A. (2010). *¿Puede sobrevivir el capitalismo? La destrucción creativa y el futuro de la economía global*. Capitán Swing.
- Skaburskis, A. (2008). The origin of “wicked problems”. *Planning Theory & Practice*, 9(2), 277-280. <https://doi.org/10.1080/14649350802041654>