

Serie Desarrollo Territorial



Raíces y alas de la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial

Conectando la transformación local y el aprendizaje colaborativo internacional

Editado por Miren Larrea

Raíces y alas de la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial

Conectando la transformación local
y el aprendizaje colaborativo internacional

Raíces y alas de la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial

Conectando la transformación local
y el aprendizaje colaborativo internacional

Editado por
Miren Larrea

2021

Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad
Fundación Deusto

Serie Desarrollo Territorial

Nota para los lectores

Esta edición es una traducción del libro que publicamos bajo el título *Roots and Wings of Action Research for Territorial Development. Connecting local transformation and international collaborative learning* en 2020. En aquel momento nuestra apuesta fue escribir un libro en el que convivieran distintos idiomas, y cada persona elegimos en cuál queríamos escribir. Estos contenidos vieron la luz en 2020 en inglés, español y portugués, con resúmenes en euskara, noruego, alemán y francés. Nuestro deseo era generar conciencia de que la investigación acción a lo largo del mundo se hace en diversidad de contextos culturales y en múltiples idiomas y que muchos de estos idiomas desaparecen cuando la investigación acción llega al ámbito académico.

En aquel momento éramos conscientes de que las personas que leyeran el libro podrían no entender algunos de sus contenidos. Esta incomodidad era parte del proceso de reflexión que queríamos provocar. Sin embargo, también decidimos traducir sus contenidos. En esta edición, en que de nuevo conviven dos idiomas, compartimos los capítulos que en 2020 se publicaron en inglés, traducidos al español y los que se publicaron en español, traducidos al inglés.

Note for the reader

This edition is a translation of the book we published in 2020 called *Roots and Wings of Action Research for Territorial Development. Connecting local transformation and international collaborative learning*. Our aim was to write a book in which different languages coexisted, with each author writing in the language of his or her choice. These contents were released in 2020 in English, Spanish, and Portuguese, with summaries included in Basque, Norwegian, German, and French. We wanted to shine a spotlight on how action research around the world is carried out in diverse cultural contexts and in various languages, many of which disappear when action research reaches the academic sphere.

We were aware at the time that the reader might not understand some of the book's contents. And indeed, this discomfort was part of the reflection process we wanted to provoke. Nonetheless, we also decided to translate its contents. In this edition, where two languages coexist once again, the chapters published in English in 2020 are translated into Spanish, and those published in Spanish are translated into English.

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) 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
www.orquestra.deusto.es

© Publicaciones de la Universidad de Deusto
Apartado 1 - 48080 Bilbao
e-mail: publicaciones@deusto.es

ISBN: 978-84-1325-148-6

Capítulo 6

La comunicación en el contexto de los procesos de investigación acción

Experimento con la metodología de la espiral viva

Maite Reizabal¹

El objetivo de mi capítulo en este libro es doble. Por un lado, es el capítulo que describe con mayor detalle el Laboratorio de Desarrollo Territorial (TDLab) que ha sido el proyecto principal desarrollado en el contexto de la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial (IADT). El propósito central de este proyecto es construir una gobernanza colaborativa, abierta y multinivel entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y las agencias de desarrollo comarcales (además de otros agentes que podían incorporarse) con el fin de mejorar las políticas públicas, especialmente las relacionadas con el desarrollo económico e institucional.

Por otro lado, mi objetivo es también compartir con el lector mis reflexiones sobre una de las características de la IADT que, hasta la fecha, ha sido poco estudiada por los académicos: la integración de personas especialistas en comunicación como miembros activos en los equipos de investigación acción (IA). Esta integración se ha llevado a cabo tanto en Orkestra (País Vasco, España) como en Praxis (Rafaela, Argentina). Una de mis reflexiones, relacionada con dicha característica, es que yo no me considero una investigadora en la acción, aunque forme parte de un equipo de IA y participe en un proceso de IA donde la comunicación representa un papel importante. Soy una comunicadora que integra la comunicación en la IA en un espacio que se encuentra en la intersección de las personas investigadoras en la acción y de personas practicantes de la IA, pero que no me identifico exclusivamente con ninguna de ellas. Es por esta razón que menciono poco la IA en este capítulo y por la que mis argumentos giran más en torno a la comunicación.

Con objeto de explorar el rol de la comunicación en la IADT y compartir los hallazgos de esta exploración, en este capítulo experimento con una nueva forma de entender y comunicar procesos: el *living spiral framework* ('marco conceptual de la espiral viva'; MacIntyre, Chaves y McGarry, 2018), que mediante una narrativa transformadora utiliza la metáfora de una planta o un árbol para explicar determinados procesos. Este marco analítico fue creado y desarrollado por Thomas MacIntyre (junto con otros miembros de su equipo), que ha sido mi coinvestigador en este trabajo. Thomas facilitó el proceso de construcción de la *espiral viva* que se describe en

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

este capítulo y que sirve de hilo conductor para este. Dicho proceso tuvo lugar principalmente en el contexto del CoLab Narrativas de Transformación, que él organizó con la red AR+.

Mi objetivo es pues compartir una historia del TDLab utilizando para ello el marco analítico de la espiral viva. Siguiendo la doble perspectiva del capítulo, comparto dos tipos de conocimiento. Uno tiene que ver con la utilidad de perfiles como el mío, especialista en comunicación, para establecer relaciones de confianza y mantener el diálogo en los procesos de IA, mientras que el otro está relacionado con la metodología de la espiral viva y mi experiencia al utilizarla.

Como comunicadora, considero que las lenguas son herramientas de comunicación esenciales que transmiten mucho más de lo que se puede intentar plasmar en una traducción. Cuando nos invitaron a participar en este volumen, nos retaron a experimentar con esta idea. Por ello, aunque este capítulo está escrito principalmente en español, he mantenido el comienzo de las citas originales de las personas responsables de políticas en euskera (en cursiva), pero las citas completas se han traducido al español. La razón principal es que el proyecto descrito se desarrolló principalmente en euskera, una lengua oficial pero minoritaria en nuestro territorio. Cada lengua ayuda a construir la identidad particular de cada proyecto. En consecuencia, para reflejar la identidad de TDLab, he mantenido en euskera las palabras de las personas responsables de la elaboración de políticas.

La función de la comunicación en la IADT: elevar la voz de los actores

En este apartado, utilizo la Investigación Participativa Basada en la Comunidad (IPBC) y la Investigación Acción Participativa Basada en la Comunidad (IAPBC) para explorar las principales características de la IADT en términos de comunicación.

Las perspectivas de IPBC e IAPBC son de gran interés para entender cómo la literatura sobre IA ha abordado el tema de la comunicación llevada a cabo para empoderar a los actores (*stakeholders*, 'grupos de interés), o para que su voz sea escuchada. Ambos enfoques me han inspirado para enmarcar la comunicación en la IA. En cambio, las formas en que los actores con los que trabajamos utilizan las herramientas de comunicación y su visión general de esta son muy diferentes.

Por ejemplo, la utilización de *vídeos participativos*² en los procesos de IPBC es muy frecuente. Las propias comunidades crean los vídeos, y esto tiene mucho que ver con el propio enfoque de la IPBC. Según Coghlan y Brydon-Miller, «la IPBC constituye un enfoque colaborativo y sistemático de la investigación que involucra a todos los miembros en el proceso de investigación y en el que se hace hincapié en la complementariedad de sus fortalezas» (2014, p. 152). En otras palabras, este enfoque presta especial atención a los puntos fuertes y recursos de la comunidad, y a lo que es importante para ellos (Coghlan y Brydon-Miller, 2014, p. 152). Sin embargo, la mayoría de los proyectos realizados en la IADT se han desarrollado junto con personas responsables de elaborar políticas. El tiempo de ellas es limitado y suelen dirigir su atención principalmente hacia cuestiones relacionadas con la política y las políticas del día a día, en las que la IA ha sido sutilmente integrada. Por ello, disponemos de poco tiempo para recoger sus puntos de vista o para que participen en procesos comunicativos cogenerados. Por lo tanto, los vídeos no son participativos, y el empoderamiento de los actores se logra principalmente a través del diálogo en los talleres. El propósito de grabar en vídeo los talleres es captar, por medio de la voz de los participantes, lo que es más relevante para ellos en los talleres, y el

² «El proceso del vídeo participativo». *Narración transformadora para el cambio social*. Disponible en: <https://www.transformativestory.org/what-are-the-methods-for-transformative-storytelling/collective-storytelling-through-participatory-video/the-process-of-participatory-video/> «Vídeo participativo». *Innovación social colectiva*. Obtenido en: <http://innovacion-soci.webs.upv.es/index.php/participatory-videos>

proceso que los enmarca. Esto no significa que, al realizar el vídeo, no pretendamos también dar voz a sus preocupaciones o fortalecer la red. Sin embargo, rara vez les hacemos participar más de cinco o diez minutos en la elaboración de los materiales de comunicación.

La reinterpretación de la espiral viva que realizo en este capítulo responde a estas características de la IADT. Y por tanto, para poder elaborarla, utilizo frases de las personas encargadas de las políticas, que posteriormente se sistematizaron durante el debate político y normativo del proceso de la IADT.

La principal diferencia que encuentro entre la IPBC y la IADT es la forma en que estos enfoques interpretan la comunicación. Los procesos de IPBC utilizan vídeos como herramienta para los *stakeholders*, pero no involucran a los comunicadores como miembros integrantes y organizacionales del equipo de investigación y, por tanto, del proceso (al menos no de forma explícita). El proceso de creación del vídeo suele ser facilitado por un especialista en dinámicas de grupo, narrativas orales, visuales y escritas, y edición de vídeos, que suele ser un profesional externo que no forma parte del proceso de IPBC. Por otro lado, aunque hasta ahora, esta característica específica no ha sido tratada por la literatura académica, el entorno de la IADT considera que las personas especialistas en comunicación, junto con los investigadores e investigadoras y las personas practicantes de la IA, también forman parte de los procesos, donde pueden desempeñar un papel importante a la hora de alzar la voz de los actores, empleando para ello diferentes herramientas de comunicación. Esto está relacionado con la reflexión sobre cómo diversos tipos de expertos (personas analistas de encuestas, fotoperiodistas) pueden desempeñar un papel útil en los procesos de IA en general.

Por todo ello, en algunos proyectos de la IADT como TDLab, la comunicación se ha integrado en los procesos de IA, donde la persona comunicadora obtiene una visión global del proceso, participa en sus actividades diarias y asiste a la mayoría de reuniones y talleres. Gracias a esta integración, la persona comunicadora puede identificar y comunicar los aspectos clave que pueden emerger durante el proceso y sugerir la creación de materiales de comunicación adecuados (vídeos, entrevistas, etc.). Y de esta manera, las personas responsables de la comunicación, los *stakeholders* y las personas investigadoras en la acción narran juntos la historia del proyecto en tiempo real, y no solo al final del proceso.

La finalidad de los materiales de comunicación en la IA es doble. Si bien el fin de algunos contenidos suele ser compartir noticias sobre el proyecto con quienes no participan en él, la mayoría de las veces se trata más bien de elevar la voz de los participantes y fomentar el diálogo entre ellos, lo que casi siempre implica escuchar, reflexionar, sintetizar y compartir para poder proporcionarles mayor voz.

Además, aunque la idea inicial y el diseño del proceso comunicativo pertenezcan a la persona comunicadora, siempre se discuten con los demás actores para averiguar si están de acuerdo o no. Por tanto, podemos afirmar que la persona encargada de la comunicación *facilita* el proceso de creación del producto comunicativo, el cual es *cogenerado*. Pero también se encarga de la tarea que más tiempo lleva: su redacción y edición. Y por esta razón, aunque en los productos comunicativos solo se *oiga*, de forma explícita, la voz de los practicantes de IA, implícitamente (al diseñar y desarrollar el material de comunicación), también aparece la voz de la persona comunicadora junto a la de los practicantes.

Metodología: el marco conceptual de la espiral viva

El *marco conceptual de la espiral viva* puede considerarse un método basado en las artes. Su meta es ayudar a descubrir «cómo y en qué medida, los procesos de aprendizaje personales y colectivos pueden dar lugar a transformaciones hacia la sostenibilidad, y entre los que se incluye los desafíos y tensiones experimentados en el camino» (Macintyre *et al.*, 2018, p. 8). La

metáfora del árbol o de la planta antes mencionada suele emplearse en el contexto de procesos socioecológicos. De ahí que el término *sostenibilidad* suela interpretarse desde el punto de vista medioambiental. Sin embargo, en el proceso analizado, el concepto de sostenibilidad está más relacionado con el establecimiento de relaciones sostenibles entre los actores para que estas tengan un impacto positivo sobre la política, las políticas y, en consecuencia, sobre la sociedad. Es decir, en el caso de la IADT, el objetivo de utilizar el marco analítico de la espiral viva es conseguir una forma de gobernanza abierta basada en la colaboración.

Con tal fin, esta metodología utiliza una narrativa «para generar y analizar [el proceso]» (Macintyre *et al.*, 2018, p. 14), que se denomina *espiral viva* y es «muy útil porque reconoce la naturaleza incierta, orgánica y la (a veces) rápida evolución de las transformaciones» (Macintyre *et al.*, 2018, p. 14). Como muestra la imagen en la Figura 6.1, la metáfora de la espiral viva se asemeja a una planta, con sus raíces, tallos, hojas....

De este modo utilizamos la metáfora de la espiral viva para comprender mejor el proceso que llevan a cabo los practicantes de IA con el propósito de contar su historia y situar su voz en el primer plano. Pero, al mismo tiempo, desde la perspectiva de la comunicación, es una manera de experimentar con otras formas de informar o con narrativas más ligadas al papel que la propia comunicación desempeña en el proceso de la IADT.

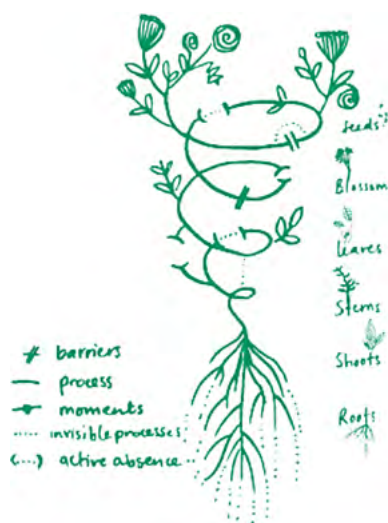
Además, en este caso, el uso de este marco analítico persigue un objetivo transformador, donde la transformación tiene que ver con la integración del presente estudio en un proceso más amplio (TDLab). Esto es algo que pueden ofrecer los métodos creativos y basados en las artes, como el de la espiral viva, a los procesos de IA (Etmanski y Bishop, 2017).

El caso: la institucionalización de la gobernanza entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y las agencias de desarrollo comarcales

Contextualización del caso

Para poder presentar a continuación las lecciones que he aprendido a través del método de la espiral viva, es importante primero contextualizar mi trabajo como comunicadora en la IADT.

Figura 6.1. Explicación del marco conceptual de la espiral viva



Resembrar de manera reflexiva para desarrollar nuevas relaciones y una nueva vida y (*scaling out*), compartiendo procesos de aprendizaje interactivo, pedagógicos, y curriculares a través de diferentes contextos.

Hacer florecer las acciones de **aprendizaje transgresivo** y sus resultados (*scaling up* reflexivo expandiendo los procesos de aprendizaje).

Cultivar los procesos de aprendizaje basados en pedagogías para alcanzar la plenitud, ampliando el currículo de las acciones de aprendizaje.

Momentos y procesos en espiral - superando las barreras, desafiando las normas, reconociendo lo invisible, ausentándose activamente.

Hacer brotar las pequeñas acciones y los cambios factibles - espacios para la innovación y la acción reflexiva.

Reconocer nuestras raíces y el suelo en el que vivimos (conocimientos y contextos culturales/históricos - *scaling deep*).

Fuente: *The Living Spiral Framework: a guide for researching stories of transformation*, p. 15.

Como persona facilitadora dentro del proyecto, utilizo la comunicación para alzar la voz de quienes diseñan las políticas públicas (los principales *stakeholders* en el proceso de la IADT) y de las personas investigadoras en la acción que forman parte del proyecto. Esto contribuye a que los participantes en la IADT entiendan en qué consiste el proceso y a que puedan integrarlo mejor, y así, fortalecer la red. Trabajamos con varias herramientas de comunicación tradicionales que clasificamos aquí en dos grupos:

- Las que preparo y edito yo misma, como la sistematización de los talleres y reuniones, o las entrevistas escritas y las grabadas en vídeo, etc.
- Y las que escriben o crean directamente las personas encargadas de las políticas o las personas investigadoras, aunque a veces sea yo quien proponga el tema y el formato, como artículos cortos, entradas para el blog, etc.

En comparación con el resto de personas comunicadoras que realizan su labor en centros de investigación, y que no participan en procesos de IA, el papel que yo desempeño aquí es diferente al suyo porque formo parte del proceso. Y a diferencia de los y las periodistas externos de los medios de comunicación que escriben sobre un proyecto de investigación, yo participo en todas las reuniones y talleres, lo que me permite tener una visión global del proceso y estar en continuo diálogo con los actores. De esta manera, mi enfoque comunicativo se construye desde el propio proceso, al que yo también contribuyo, pues soy capaz de discernir cuál el asunto clave en cada momento del proyecto y comunicarlo.

Durante mis cuatro años de trabajo en Orkestra, he experimentado con varias herramientas de comunicación tradicionales para recoger las opiniones de quienes diseñan las políticas y traerlas al frente. En este apartado, describo mi espiral viva particular del TDLab junto con algunas ideas y lo que he aprendido al adaptar esta metodología a las circunstancias específicas del proyecto. El caso específico analizado es la institucionalización de la gobernanza entre la Diputación Foral de Gipuzkoa (en adelante, la Diputación) y las agencias de desarrollo comarcal (ADC) a través de TDLab.

La elección de una planta: el tejo

La metáfora de la espiral viva puede adoptar la forma de cualquier planta de acuerdo con la que consideremos más adecuada para explicar el proceso (Macintyre *et al.*, 2018, p.23). En mi caso, la elección de una planta requería reflexionar sobre TDLab de un modo que no había hecho hasta entonces, pero consideré que esta reflexión formaba parte del uso de esa metodología y de mi proceso de aprendizaje. Para la experiencia de TDLab, elegí el tejo (*taxus baccata*), que en realidad, es un árbol. Hay varias razones por las que elegí este árbol en particular para describir este proceso:

- La razón principal por la que empecé a pensar en el tejo para mi metáfora de la espiral viva es que es el árbol que aparece en el escudo de Gipuzkoa, la provincia en la que se desarrolla el proceso. A pesar de no ser el árbol más común en el territorio, y además muy venenoso, algunas de sus características me ayudaron a reflexionar sobre el proceso, lo que lo convirtió en una gran metáfora.
- El tejo es un árbol milenario. Tarda en crecer y no florece, sino que produce arilos (que son como bayas rojas), que contienen la semilla. El tejo necesita unos cuarenta años para empezar a producir arilos. Esto es algo que puedo identificar en todo el proceso de TDLab. Construir relaciones de confianza, e institucionalizarlas, también lleva su tiempo. Pero gracias a ello, ha sido posible construir un proceso sólido, que

ha sobrevivido durante diez años, incluso con tres gobiernos diferentes y dos partidos políticos opuestos.

- El tejo tiene la capacidad de regenerarse mediante un sistema particular. El tronco está vacío por dentro, y esto no solo hace que sus raíces crezcan desde la parte superior del árbol hacia abajo, sino también que el tronco, las hojas y todas las demás partes de la planta se regeneren. Gracias a que pude observar este sistema, pude comprobar que nuestro proceso, el cual quería explicar utilizando la metáfora de la espiral viva, también contribuía a *regenerar* el tipo de gobernanza que ya funcionaba en el territorio (es decir, no creábamos cada vez una nueva gobernanza desde cero). Esta regeneración es facilitada por el propio proceso y las personas que forman parte de él.

En los siguientes apartados, continúo haciendo uso de la metáfora, con el doble objetivo de compartir con el lector mi perspectiva sobre el TDLab basada en las opiniones de quienes elaboran las políticas y, también, en mi experiencia al adaptar la metodología de la espiral viva. Esta narración se compone de las siguientes partes: raíces, tronco, ramas, hojas y arillos.

Las raíces

Algunas de las nuevas raíces que desarrollan los tejos crecen desde la copa y se introducen en el suelo y son el punto de partida de su regeneración. Para nuestro caso, las raíces representan el contexto y sus antecedentes. Esto no significa que todas las raíces sean *positivas*. En el proceso de TDLab, he identificado dos nuevas raíces que son elementos clave para este: la confianza y la voluntad política. El TDLab se ha apoyado en estos dos elementos para su regeneración.

Dichas raíces empezaron a crecer al inicio de las legislaturas de los ayuntamientos, es decir, a partir de 2011 y 2015, con gobiernos diferentes de distintos partidos políticos y diversas trayectorias históricas, sociales, económicas y políticas. Esto fue posible gracias a que estos gobiernos decidieron dar continuidad a este proyecto que, o bien había sido iniciado, o bien reformulado por otro partido en una legislatura anterior.

TDLab se creó en 2009 bajo el gobierno del Partido Nacionalista Vasco (PNV). Cuando el partido de EH Bildu llegó al gobierno en 2011, se decidió continuar con el proyecto pero adaptándolo a los principios y condiciones de este partido. Pero cuando el PNV volvió al poder después de cuatro años, la continuidad del proyecto no estaba del todo garantizada. No obstante, finalmente se decidió mantener el proyecto.

Para representar estas raíces, he elegido las palabras de una de las personas encargadas de diseñar las políticas que participó tanto en las decisiones de 2009 como las de 2015:

Liskar politikoak proiektu asko tratu ditu [...]

Los conflictos políticos han limitado muchos proyectos en Gipuzkoa y ya era hora de que se abrieran nuevos espacios de decisión en los que fuera posible el acuerdo. (presentación del libro Gipuzkoa Sarean Bidean, 19 de noviembre de 2019)

Además, considero que mi metáfora de las raíces ilustra muy bien los nuevos caminos iniciados por la Diputación y las agencias de desarrollo en el contexto de TDLab. Las agencias se incorporaron al proyecto por primera vez en 2013 después de que EH Bildu realizara un estudio desde la Diputación para averiguar cuál debía ser el nuevo objetivo del proceso y decidiera que las agencias podían desempeñar un papel relevante en la continuidad del proceso. Para integrar a las agencias, crearon dos espacios: la Mesa Intercomarcal (para las per-

sonas responsables de las agencias y de la Diputación) y el Espacio de los Facilitadores del proceso de IA (cuyo fin era mejorar las habilidades de facilitación del equipo técnico de las agencias). Esto contribuyó a crear una relación de confianza entre la Diputación y las agencias y les proporcionó una base y unas directrices para seguir adelante.

Para *fortalecer esas raíces*, había que superar los sentimientos de desconfianza y los malentendidos entre dichas entidades, lo cual era una de las principales tareas de la IADT. Por un lado, (históricamente), la Diputación había cuestionado el papel de las agencias y, por otro, las agencias veían a la Diputación solo como una fuente de ingresos.

A continuación se ofrece la transcripción de un extracto de un vídeo grabado al inicio de la legislatura de la Diputación (marzo de 2016) en el que el director de la ADC de Oarsoaldea explicaba cómo habían convergido las políticas de la Diputación y de las agencias, donde es importante destacar que ninguna de las agencias era autosuficiente:

Garapen agentzien ardura nagusia da gure eskualdetako garapen sozioekonomikoa sustatzea eta horretan eraginkorrak izatea da [...]

La principal responsabilidad de las agencias es promover el desarrollo socioeconómico de nuestras comarcas. Pero, aunque somos eficientes en ello, carecemos de competencias formales. [...] Creo que el principal reto ahora es vincular las políticas de la Diputación con nuestro trabajo.

La base para lograr todo ello fue la metodología de la IADT, que proporcionó al proceso un mecanismo con el que continuar.

El tronco

Las raíces están unidas al tronco, y el tronco es la parte del árbol que recoge los nutrientes de las raíces y los conduce a través de las ramas para que pueda producir hojas y arillos. Al mismo tiempo, constituye la *columna vertebral* del árbol. Así pues, sin el *tronco*, todo el proceso no sería posible. Por eso, de alguna manera, le da estabilidad al proceso, y cuando se regenera, cataliza la transformación. La metodología de la espiral viva me inspiró para ver la coordinación interdepartamental interna de la Diputación como una parte esencial (tronco) del TDLab y, asimismo, que algunas de las decisiones tomadas al principio del mandato 2015-2019 fueron decisiones clave en la medida en que permitieron la continuidad del proceso.

Tras decidir continuar con el proyecto TDLab en la nueva legislatura, el gabinete del Diputado General decidió por primera vez compartir su liderazgo en el proceso con el departamento de Promoción Económica. Hasta ese momento, el proceso había sido dirigido únicamente por el departamento del Diputado General. Como todo el proceso estaba muy ligado al desarrollo económico e institucional, se dieron cuenta de la ventaja de trabajar con pymes en el proyecto. La metodología de la IADT contribuyó, una vez más, a crear la confianza necesaria en las relaciones, lo que hizo posible adoptar este enfoque colaborativo. La comunicación ayudó a reforzar estas relaciones a través de un boletín informativo, entre otras herramientas de comunicación. En una entrevista que se publicó en el boletín número 12 (enero-febrero de 2016), el director de Innovación del departamento de Promoción Económica afirmó lo siguiente:

Enpresei dagokienez, Gipuzkoa Sareaneko filosofiak enpresa txikien arteko elkar-lana bultzatuko du [...]

En cuanto a las empresas, la filosofía de Gipuzkoa Sarean [antiguo nombre de TD-Lab] es apoyar la colaboración entre las empresas pequeñas, con objeto de mejorar su competitividad. [...] Creemos que es necesario trabajar de forma alineada y eficaz

junto con las agencias de desarrollo, los municipios y otros agentes económicos y, en ese sentido, creo que la iniciativa Gipuzkoa Sarean será de gran ayuda.

Al comunicarlo a través del boletín, se compartió información relevante con todos los participantes y se obtuvo el compromiso de los *stakeholders*, lo que constituye un ejemplo de cómo la comunicación, integrada en un proceso de IA más amplio, contribuye a desarrollar una amplia gama de métodos dialógicos por medio de los cuales quienes elaboran las políticas no solo hablan, sino que también crean las condiciones para que se produzca la acción colaborativa.

Las ramas

Gracias a las raíces y el tronco descritos anteriormente, el árbol es capaz de producir ramas. Las *ramas* son el resultado de las condiciones generadas por las *raíces* y el *tronco*. Y, como todo árbol, los tejos tienen ramas pequeñas y ramas grandes y fuertes. En 2017, la Diputación y las agencias firmaron un acuerdo para desarrollar una nueva forma de gobernanza colaborativa en políticas de desarrollo económico, que yo interpreto como la rama fuerte en la que se apoyan muchos otros proyectos (diversos programas políticos).

Llegar a este acuerdo no fue fácil, pues tardó aproximadamente un año en firmarse. El equipo de la Diputación encargado del proyecto (formado por dos personas del departamento del Diputado General, un político y un técnico) y las personas investigadoras acordaron que Orkestra facilitaría el proceso de aprendizaje y creación de confianza, y que la Diputación facilitaría las negociaciones, pues se preveía que su papel facilitador sería cada vez más importante.

Para la primera parte del proceso, la creación de confianza, se llevaron a cabo diferentes diagnósticos que ayudaron a los participantes a reflexionar sobre las relaciones y a entender las posiciones de cada uno. Se trataron temas como la financiación, los papeles que desempeñarían, las relaciones de confianza, etc.

En la segunda parte, comenzaron a trabajar en un documento que acabaría siendo el acuerdo firmado por ambas partes. La Diputación redactó una primera versión que entregó a las agencias, y así se inició la negociación. Este proceso, como se ha señalado antes, fue facilitado por la persona responsable del proyecto, que trabajaba en la Diputación.

Aquí cabe destacar de nuevo el papel de la comunicación durante este proceso. Como responsable de esta, editaba los textos de la introducción de los boletines de TDLab, que solía escribir la persona responsable de las políticas en TDLab. En aquel momento, ambos pensamos que era el momento adecuado para escribir sobre el proceso de negociación mientras este aún estaba en marcha (el acuerdo se firmó en junio, e incluimos esta información en el boletín publicado en enero-febrero de 2017). Al escribir y compartir las palabras que se ofrecen en el texto a continuación, mi opinión es que la persona responsable de diseñar las políticas estaba comunicando al resto de los participantes que el futuro acuerdo era más que un simple pedazo de papel y que era un asunto que requería el compromiso de todos los participantes, especialmente de aquellas personas que relevaban a los investigadores e investigadoras en su papel de facilitación del proceso:

Gobernantza berri bat eraikitzea erraz esan eta nekez egiten da [...]

Construir una nueva gobernanza es fácil de decir, pero difícil de hacer. Sin embargo, tras las últimas interacciones y reuniones mantenidas, diría que estamos dando pasos firmes. Y a este respecto, me gustaría compartir un pensamiento que tengo sobre los cambios en los roles y actitudes de todos nosotros. Cuando iniciamos este camino en Arrasate, el 26 de mayo del año pasado, y comenzamos el proceso para lle-

gar a un acuerdo en la Mesa Intercomarcal, las personas investigadoras propusieron un procedimiento. De hecho, les habíamos pedido que facilitaran esa parte del proceso. Sin embargo, a medida que el proceso avanzaba, hemos visto [...] que la facilitación por parte de los investigadores e investigadoras no era suficiente, y por eso, el equipo de la Diputación ha asumido este papel como propio, al principio de manera gradual, pero últimamente de forma mucho más clara y directa. En los últimos meses, he asumido personalmente el papel de facilitador, y me gustaría compartir dos reflexiones que me han parecido fundamentales para esta trayectoria. Por un lado, cuando asumimos el papel de la facilitación, ello significó que «pasamos de ser testigos a realmente llevarla a cabo nosotros», y yo diría que algo parecido también les está pasando a las agencias comarcales. Por lo tanto, se podría decir que «hemos sacado [la nueva gobernanza] del laboratorio de investigación», aplicándola en nuestras actividades diarias. Así pues, hemos iniciado una nueva etapa y esta llegará hasta donde nuestras fuerzas lo permitan.

Sin una herramienta de comunicación como el boletín, reflexiones como esta solo se registrarían en los diarios de investigación durante el proceso o posiblemente se compartirían como ideas en contextos académicos. Pero los formatos de comunicación no académicos, como los boletines, ayudan a elaborar las narrativas del proceso de una forma más accesible para los recién llegados.

Las hojas

Cuando terminó todo el proceso, *crecieron algunas hojas más* que le dieron energía para continuar con el paso del tiempo, y también para que el *árbol echara nuevas raíces* con las que desarrollar nuevos procesos. Como he narrado antes, en junio de 2017, ambas partes firmaron un acuerdo que plasmaba la filosofía de trabajo de TDLab y articulaba la relación entre las agencias y la Diputación, además de reconocer formalmente los dos principales espacios de diálogo del proceso, que eran la Mesa Intercomarcal (que incluía el Comité Ejecutivo) y el Espacio de los Facilitadores del proceso de IA. Las personas investigadoras en la acción participaban en ambos espacios, aunque con un papel más destacado en el segundo, es decir, continuaron formando parte de la nueva gobernanza institucionalizada.

En una reunión de la Mesa Intercomarcal en la que se redactó la versión casi definitiva del acuerdo (23 de febrero de 2017), grabé un vídeo con la directora de Uggasa (CDA de Urola Garaia). Esto ocurrió casi al mismo tiempo que se publicó el escrito antes descrito, y al compartir un extracto aquí, quiero mostrar cómo las herramientas de comunicación pueden mantener vivo el diálogo entre los participantes de los procesos de IA, así como hacer que la voz de los diferentes actores involucrados en los procesos sea escuchada. En mi opinión, las siguientes palabras representan cómo la persona interpretaba cómo se crearon las condiciones para que *crecieran más hojas en las ramas*:

Prozesuaren gauzarik esanguratsuenen artean, nire iritziz, gobernantza eredu berri baterantz pauso eraginkor bat ematearen alde egon den borondatea izan da [...]

En mi opinión, una de las características más significativas de este proceso es la voluntad de la Diputación y de las agencias de dar pasos decisivos hacia una nueva gobernanza. Gracias al duro trabajo realizado por todos nosotros hemos podido llegar a este acuerdo marco, y además, solo unos meses después de haber iniciado el proceso.

No solo se ha reconocido el trabajo y el rol de las agencias de desarrollo comarcal, sino también hemos construido una nueva y más sólida relación entre la Diputación y las agencias. Además, me gustaría resaltar que, durante todo el proceso, hemos trabajado con una visión a largo plazo. En otras palabras, nuestro objetivo siempre ha

sido que el acuerdo no fuera algo para una sola legislatura, sino el primer paso de una larga trayectoria.

Pero a pesar de estas declaraciones muy optimistas, todos éramos conscientes de que aún teníamos muchos desafíos por delante. Si bien el acuerdo estaba ahí, ahora ambas partes debían demostrar que el acuerdo no era solo teoría, sino algo que también había llevar a la práctica. Así lo destacó especialmente el presidente del CDA Tolosaldea Garatzen en un vídeo publicado tras la firma del acuerdo (2 de junio de 2017):

Konbenioa sinatzerakoan komentatu den gauza garrantzitsu bat da, nahiz eta orain arte egindakoa garrantzitsua izan, lana orain hasten da [...].

Al firmar el acuerdo, ha emergido un mensaje importante: lo que hemos conseguido hasta ahora es notable, pero el verdadero trabajo comienza hoy. Ahora tenemos que trabajar para alcanzar un alto grado de confianza entre las distintas partes de la administración pública (la Diputación y las agencias) para poder optimizar los resultados. Eso es lo que tenemos que hacer a partir de ahora.

También en esta ocasión utilizamos diversas herramientas de comunicación para dar voz a los actores y mantener el diálogo en la esfera pública. Esto se logró no solo reconociendo la labor de los demás y celebrando lo que se había conseguido, sino también compartiendo las opiniones e inquietudes sobre posibles conflictos de intereses y sobre lo que estaba por venir. De esta manera, la comunicación contribuyó a fortalecer las *raíces*, es decir, las relaciones de confianza entre la Diputación y las agencias.

Los arilos (y nuevas ramas y hojas)

La firma del acuerdo facilitó que *otras ramas crecieran*. Aquí describiré una de ellas: el proceso de Industria 4.0 que fue facilitado por las personas investigadoras en la acción, que continúa en la actualidad y que tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la situación de las pymes industriales de la provincia de Gipuzkoa en relación con la Industria 4.0. La primera fase del proceso fue facilitada por Orkestra y la Diputación (departamento de Innovación), y comenzó en abril de 2017 y finalizó en junio de 2018.

El resultado del proceso de la Industria 4.0 facilitado por medio de la IA fue un informe de diagnóstico basado en el diálogo entre el personal de la agencia y 420 representantes de pymes industriales (de un total de 507 en la provincia), que es un número bastante elevado. También describía cómo funcionaba la gobernanza en la práctica y cómo el trabajo colaborativo podía ayudar a mejorar los procesos.

Como he explicado antes, los tejos no florecen, pero producen arilos, que contienen las *semillas de nuevos procesos*. Esto es lo que está ocurriendo con el proceso de la Industria 4.0. Según los resultados del informe, una vez iniciados los procesos que respondían al primer diagnóstico, se incorporaron nuevos actores al proceso, generando nuevos procesos relacionados con la Industria 4.0.

La comunicación en estos contextos desempeña un papel relevante en los procesos de diálogo entre los participantes, pero también es fundamental para lograr la participación de personas ajenas al proceso. Esto fue lo que ocurrió cuando Julian Müller, experto en Industria 4.0, visitó TDLab. Una vez más, realicé un vídeo para que pudiéramos incluir su opinión sobre el proceso en nuestra narrativa colectiva del TDLab. A continuación, comparto algunas de sus palabras que describen el proceso y que, para mí, son como los arilos de nuestro tejo.

Es bueno y está bien decidido que se contacte directamente con las empresas del sector [...] y que los diferentes actores trabajen juntos [...] los diferentes actores a nivel político, del gobierno, de las diversas agencias, y la gente que trabaja en el sector, todos ellos deben colaborar y encontrar una manera de trabajar juntos.

Después de un proceso de más de una década, como comunicadora, ahora quiero compartir los resultados de los procesos de IA a largo plazo, cuyos objetivos primordiales son el crear confianza y mecanismos de coordinación, así como alcanzar acuerdos y aplicar la buena voluntad en programas concretos. Sin embargo, debemos seguir cuidando las *raíces*, es decir, las relaciones de confianza, del mismo modo que pretendemos seguir produciendo *arillos*.

Discusión final

La metodología de la espiral viva puede utilizarse de diversas maneras en los procesos de IADT. Una de ellas es construir una espiral viva en tiempo real junto con los actores involucrados en el proceso, lo que ayuda a mostrar la perspectiva de los *stakeholders* de forma más directa. Sin embargo, ello requiere un mayor compromiso por parte de los *stakeholders*, y esto rara vez es factible en los procesos de la IADT en los que participan quienes están al cargo de diseñar políticas públicas.

Por este motivo, y con el fin de explorar en este estudio cómo podría aplicarse la metodología de la espiral viva a la IADT, he creado mi propia espiral a partir de las contribuciones realizadas por los *stakeholders* a los productos comunicativos que utilizo. No les pedí ningún esfuerzo adicional, lo que significa que mis propios puntos de vista se muestran de forma implícita pero claramente en su narración.

Pero la discusión final de este capítulo se centra también en lo que aprendí al experimentar con la espiral viva en el contexto de AR+ CoLab. Para ello, comparto mis reflexiones sobre lo que aprendí sobre esta metodología y que forman parte de una entrada de blog en el sitio web de AR+ (Gamester, Teague y Reizabal, 2019):

CoLab me ha ayudado enormemente a profundizar en el proceso colectivo y a entenderlo mejor a través de la espiral viva, y también a poder detectar cuáles son las barreras y problemas a los que nos hemos tenido que enfrentar durante el proceso. Al mismo tiempo, esta experiencia ha marcado el comienzo de una reflexión sobre mi propio papel de comunicadora dentro del Laboratorio de IA de Orkestra. Por ejemplo, me hizo empezar a pensar en mi forma de trabajar, y en si mi voz se reflejaba implícita o explícitamente en las entrevistas, vídeos, etc., que creaba.

Además, gracias a que compartí la experiencia con Katie y Jean, y a que construimos nuestra propia narrativa colectiva, aprendí que aunque analicemos procesos diferentes, al final, con la ayuda de la metáfora, podemos encontrar características en común que todos compartimos. Este hecho fue muy relevador, ya que me ayudó a encontrarme a mí misma dentro de la diversidad de CoLab.

El marco de la espiral viva nos ha ayudado a conocer con mayor profundidad el proceso de TDLab y a entender cómo se produjo realmente la transformación. Como comunicadora en la IADT, esta fue una experiencia muy constructiva para mí, porque fui testigo de cómo se institucionalizaron las relaciones entre dos partes de la administración pública de Gipuzkoa: la Diputación Provincial y las agencias de desarrollo comarcal. También he aprendido cómo elementos de comunicación elaborados anteriormente podían integrarse en un esquema más amplio: extractos literales de diversos artículos, vídeos y entrevistas podían formar parte de una misma narrativa.

Asimismo debo añadir que cuando elaboraba materiales comunicativos sueltos (vídeos, entrevistas, artículos del boletín, etc.) que se contextualizaban en el proceso de diálogo de los actores, mi voz, la de la persona comunicadora, casi no se escuchaba. Y esto se debió a que ponía el énfasis en lo que los actores decían y hacían en ese momento. No obstante, integrar a una persona comunicadora en un equipo de IA, que obtenga una visión global del proyecto y comunique las novedades al tiempo que se reflexiona y se actúa, puede ser un método eficaz para elevar la voz de los actores y fomentar el diálogo entre ellos, aunque el punto de vista de la persona comunicadora apenas esté presente.

En este capítulo, he utilizado el marco analítico de la espiral viva de forma diferente a la usual. El relato aquí expuesto no lo escribí mientras tenían lugar la reflexión y la acción, sino más tarde, en un proceso más elaborado. Además, la narración contada a través de la metáfora de la espiral viva, que comienza en las raíces de un tejo y termina en sus frutos, los aríolos, nos permite generar una visión más amplia del proceso. Y, como he comentado antes, la interpretación de la persona comunicadora es un componente relevante de dicha visión. Esta fue sin duda una experiencia nueva para mí.

En cuanto a la IADT, opino que este enfoque posee un potencial elevado. Como comunicadora que participa en el proceso, opino que una de sus ventajas es que, en determinados casos, puedo comunicar, de forma constructiva, lo que a los actores les resulta difícil comunicar. Cuando los administradores públicos hablan en entrevistas, vídeos y otros medios de comunicación similares suelen endulzar las historias, al menos un poco. Como comunicadora en la IADT, tengo acceso a las discusiones sobre los obstáculos, cuestiones ocultas y otros aspectos del proceso que salen a relucir y se comparten tanto en las reuniones formales como las informales, pero que no se reconocen en las entrevistas o en los blogs, salvo raras excepciones. A este respecto, debo subrayar que nunca publicamos estos contenidos sin el consentimiento de los participantes, como así hemos hecho en el caso de este capítulo. No obstante, cuando los participantes dan su consentimiento, la persona comunicadora puede hacer explícitas ciertas cuestiones del proceso que los *stakeholders* no se atreven a abordar abiertamente, pero que están de acuerdo en que es necesario comunicarlas. Estas cuestiones son difíciles de identificar por las personas comunicadoras que no forman parte del proceso.

Como reflexión final, opino que la metodología de la espiral viva puede ayudar a la IADT a integrar personas comunicadoras en sus actividades, que no solo sean capaces de generar productos comunicativos sobre el terreno, sino también de elaborar una narrativa global del proceso que ayude a construir la historia compartida, y que además, de manera constructiva, pueden echar una mano cuando es necesario abordar determinadas cuestiones difíciles.

Bibliografía

- Bradbury, H. (2012). The Voice: The participative dynamics of finding, raising, sharing what we have to say, *Action Research Journal*, 10(3): 223-224.
- Coghlan, D. y Brydon-Miller, M. (2014). *The SAGE Encyclopedia of Action Research*. Sage Publications.
- Etmanski, C. y Bishop, K. (2017). Art: Enhancing Creativity in Action Research in Six Lessons, en H. Bradbury et al. *Cooking with Action Research: Resources for Self and Community Transformation*, Action Research+ (pp. 81-88).
- Gamester, J. Teague, K. y Reizabal, M. (2019). Our Interstory in the Learning Futures Co-Lab. *Action Research +*. Disponible en: <https://actionresearchplus.com/our-interstory-in-the-learning-futures-co-lab/>
- Macintyre, T.; Chaves, M. y McGarry, D. (2018). *The Living Spiral Framework: a guide for researching stories of transformation*. T-Learning; Transitional Minds; Environmental Learning Research Centre.
- Tremblay, C., y de Oliveira Jayme, B. (2015). Community knowledge co-creation through participatory video, *Action Research Journal*, 13(3): 298-314.