


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 10

La facilitación en procesos de IADT con impacto organizacional: de la dualidad a la multiplicidad de roles

Ane Izulain¹

Resumen

Desde el cambio de siglo, la teoría y práctica de la rama de la investigación-acción relativa a su ejercicio dentro de las organizaciones ha tomado creciente relevancia (Coghlan, 2007, 2019; Mercer, 2007). Se trata de una modalidad en la que la persona investigadora tiene que equilibrar su rol de investigador con el rol/es que desempeña dentro de la organización a la que pertenece. A su vez, los procesos de investigación-acción para el desarrollo territorial (IADT) pueden tener dimensión organizacional, es decir, pueden requerir una facilitación hacia dentro de la organización. En el presente trabajo reflexiono en primera persona en torno a mis principales retos en mi rol como investigadora-facilitadora en el proceso de IADT Euskadi 2040 en su dimensión organizacional. En concreto, he identificado aprendizajes sobre: (i) el conocimiento necesario para ejercer como facilitadora en la esfera interna; (ii) la variación de mi propio rol ejercido en diversos espacios; (iii) la potencialidad del ámbito organizacional como espacio de experimentación, en concreto, las implicaciones éticas y políticas de dicha labor. Además, comienzo un diálogo entre la IA dentro de las organizaciones y la IADT, adoptando aquellos conceptos de la primera que tienen aplicación en procesos de IADT con impacto organizacional.

Abstract

Facilitation in ARTD processes with organizational impact: from duality to multiplicity of roles

Since the turn of the century, the theory and practice of action research in relation to its practice within organisations (insider action research) has become increasingly relevant (Coghlan, 2007, 2019; Mercer, 2007). It is a modality in which the researcher needs to balance the role as a researcher with the role(s) played within organisation to which he or she belongs. In turn, action research for territorial development (ARTD) processes may have an

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

organisational dimension, i.e. they may require facilitation within the organisation. In this paper I reflect in first person on my main challenges in my role as a researcher-facilitator in the organisational dimension of the IADT Euskadi 2040 process. Specifically, I have identified learnings about: (i) the knowledge necessary to act as a facilitator in the internal sphere; (ii) the varying of my own role exercised in different spaces; (iii) the potential of the organisational sphere as a space for experimentation, particularly the ethical and political implications of such work. In addition, I begin a dialogue between AI within organisations and IADT, adopting those concepts from the former that have application in IADT processes with organisational impact.

Laburpena

Erakundearen eragina duten LGEI prozesuak erraztea: dualtasunetik rol aniztasunera

Mende aldatetaz geroztik, erakundearen barruan ematen den ekintza-ikerketaren teoriak eta praktikak gero eta garrantzi handiagoa hartu dute (Coghlan, 2007, 2019; Mercer, 2007). Modalitate horretan, ikertzaileak bere ikertzaile-rola eta dagokion erakundearen barruan betetzen duen rola(k) orekatu behar ditu. Era berean, Lurralde Garapenerako Ekintza Ikerketa (LGEI) prozesuak erakunde-dimentsioa izan dezakete, hau da, erakundearen barrura erraztea eska dezakete. Lan honetan, lehen pertsonan hausnartzen dut Euskadi 2040 LGEI prozesuaren erakunde dimentsioan ikertzaile-erraztaile gisa izan dudaren rola inguruan eta, bereziki, erroka nagusien inguruan. Zehazki, honako gai hauei buruzko ikaskuntzak identifikatu ditut: (i) barne-esparruan erraztaile gisa jarduteko beharrezkoa den ezagutza; (ii) hainbat espaziotan betetzen dudaren rola aldaketa; (iii) erakunde -esparruak esperimintazio-gune gisa duen potentziala, zehazki, lan horren inplikazio etiko eta politikoekin. Gainera, erakundearen barruko ikerketa ekintza eta LGEI -ren arteko elkarrizketa bat hasten dut, erakundearen eragina duten LGEI prozesuetan aplikagarriak diren lehenengoaren kontzeptuak hartuz.

La facilitación en procesos de IADT con impacto organizacional: de la dualidad a la multiplicidad de roles

1. Introducción

Las organizaciones son personas y la mayoría de las personas forman parte de distintas organizaciones. La propia Real Academia Española (RAE) define organización en su tercera acepción como la «asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines». Las personas investigadoras no son la excepción, puesto que normalmente trabajan en el marco de una organización, sea la universidad u otro tipo de institución académica, y, por tanto, responden a una determinada cultura y misión organizativas.

Existe una clara tendencia en el ámbito de las organizaciones a optar por modelos organizativos más fluidos y menos jerárquicos (Porto & Angarita, 2017). De estructuras funcionales o departamentales, se ha pasado a trabajar por proyectos, o en una estructura matricial (que mezcla características de estructuras funcionales y por proyectos) (Project Management Institute, 2008, p. 28-30). Estos modelos organizativos favorecen la agilidad a la hora de responder al sinfín de retos existentes en este contexto global interconectado, favorecen la mayor implicación de los trabajadores y sin duda responden a patrones de liderazgo más democráticos.

Además, en el ámbito de la investigación, una forma de funcionamiento con buen encaje es la organización por proyectos, y, hacia fuera, cada vez más existen exigencias ligadas a la incorporación del enfoque multi-actor y multinivel en los mismos, con aproximaciones como la quintuple hélice, o la ciencia ciudadana, entre otras muchas.

Desde el cambio de siglo, la teoría y práctica de la rama de la investigación-acción relativa a su ejercicio dentro de las organizaciones (en adelante, IA organizacional) ha tomado creciente relevancia. Se trata de una modalidad en la que la persona investigadora tiene que equilibrar su rol de investigación con el rol/es que desempeña dentro de la organización, es decir, el fenómeno de «doble sombrero» tal y como lo denomina Coghlan (Coghlan, 2019).

Por el contrario, el marco de la investigación-acción para el desarrollo territorial (en adelante, IADT) y el modelo co-generativo de Karlsen y Larrea (2014) ponen el foco en la relación e interacción de la persona investigadora con los actores del territorio, representantes de otras organizaciones del territorio y no tanto en la esfera interna. La relación de la persona investigadora con agentes externos se ha explorado desde numerosas perspectivas, acuñando conceptos como la resistencia suave (Arrona & Larrea, 2018), o abordando aspectos como la gestión de conflictos. También se ha abordado con profundidad la propia figura de la persona investigadora, y los roles que esta desempeña en el proceso (Cos-tamagna & Larrea, 2017).

Sin embargo, la relación e interacción de la persona investigadora con la propia entidad académica de la que forma parte, es decir, su organización, se ha explorado en mucha menor medida, y desde dos perspectivas. Por un lado, Aranguren (2020) analizaba cómo desde el liderazgo de una organización se podía contribuir al desarrollo de un entorno favorable al ejercicio de la investigación-acción. Por otro lado, Larrea (2019) exponía el enfoque pluralista preguntándose cómo pueden coexistir diferentes tipos de aproximaciones a la investigación (incluyendo la IADT) en una única organización. Ambas investigaciones toman como caso de estudio Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, reflexionando desde su propia experiencia en diversos procesos y con una perspectiva longitudinal.

Sin embargo, desde la IADT, si bien la aceptación de la persona investigadora como actora del desarrollo territorial está muy ligada a su pertenencia a una organización determinada, no se ha profundizado lo suficiente en la facilitación interna de aquellos proyectos de IADT que así lo requieren. *¿A qué retos adicionales se enfrenta la persona investigadora-facilitadora de un proyecto de IADT que tenga una dimensión organizacional?*

Para responder a esta pregunta de investigación, realicé un análisis en profundidad de un único caso de estudio. «Competitividad para el bienestar de Euskadi 2040» (en adelante, «Euskadi 2040») es un proyecto de investigación transformadora traccionado por Gobierno Vasco y Orkestra. La investigación transformadora está orientada a buscar un impacto en el territorio a través de la investigación, y se realiza de manera colaborativa con otros actores del territorio (Aranguren *et al.* 2016). En Euskadi 2040, el Gobierno Vasco toma el rol de principal actor, y está acompañado por Orkestra, como aliado de investigación, en sus diversos ciclos de reflexión-decisión-acción.

El objetivo de Euskadi 2040 es construir de forma colaborativa una visión compartida e identificar los retos de competitividad del futuro del País Vasco. El proyecto tiene inherentemente una visión sistémica e incluye deliberadamente múltiples actores territoriales (por ejemplo, institucionales, socioeconómicos, etc.). A su vez, el proyecto forma parte del Plan estratégico de Orkestra, y por ello, tiene una dimensión organizacional. Debido a estas características, el proyecto requiere de una gobernanza compleja no solo para la relación con los actores externos sino también para su despliegue interno dentro del instituto de investigación. El equipo de investigadoras-facilitadoras de este proyecto, entre las que me incluyo, nos hemos enfrentado al reto de facilitar el proceso Euskadi 2040 en dos esferas diferenciadas (la externa y la interna), que a su vez deben ser integradas en un único proceso de investigación coherente.

El capítulo tiene la siguiente estructura. Primero, realicé un breve recorrido sobre la base teórica de los roles y conocimiento de la persona investigadora, tanto desde los planteamientos de la IADT como desde la óptica de la IA organizacional (Coghlan, 2019). Segundo, presento una descripción detallada del caso de estudio, que es el proceso de investigación-acción de Euskadi 2040 y la dinámica interna de Orkestra como instituto de investigación. Tercero, realicé una reflexión en primera persona sobre mi rol como facilitadora del proceso interno del caso de estudio conectándolo con la base teórica y a través de mis aprendizajes. Por último, comparto unas reflexiones finales.

2. Base teórica: conocimiento y roles de la persona investigadora

Dentro de la metodología de investigación-acción existen numerosas familias. Cada modalidad de investigación-acción tiene sus propias características, y, por tanto, la persona investigadora debe contar con ciertas capacidades y conocimiento afín al rol que debe interpretar en cada una de las especialidades y se enfrenta a retos específicos dependiendo del ámbito. A continuación, se resumen las particularidades en la persona investigadora desde dos ámbitos de la IA: investigación-acción para el desarrollo territorial (Karlsen & Larrea, 2014; Larrea, 2020) y la investigación-acción dentro de las organizaciones (Coghlan, 2019; Coghlan & Holian, 2007).

2.1. La persona investigadora en la investigación-acción para el desarrollo territorial

En la investigación-acción para el desarrollo territorial, la persona investigadora desempeña dos roles dentro del proceso de investigación-acción. Por un lado, toma el rol de faci-

litadora, generando las condiciones para llevar a los actores a la reflexión, decisión y acción. Por otro lado, en determinadas ocasiones, adopta un rol de actor en el territorio, con legitimidad reconocida para exponer sus posicionamientos propios como parte del proceso (Costamagna & Larrea, 2017, p. 74).

Para poder desempeñar estos dos roles con solidez, se requieren y reconocen tres tipos de conocimiento: el conocimiento de las disciplinas vinculadas al desarrollo territorial, el conocimiento basado en la experiencia como actor territorial y el conocimiento procesal o de procesos. Los dos primeros están directamente vinculados a la posición de la persona investigadora como actor territorial. El tercer tipo, sin embargo, responde a las tareas de facilitación que la persona investigadora desempeña en el espacio para el diálogo territorial. Los diversos tipos de conocimiento no son patrimonio exclusivo de la persona investigadora-actora, sino que se encuentran dispersos en los diferentes actores territoriales y deben ponerse a disposición del proceso (Karlsen & Larrea, 2015, p. 97).

Si profundizamos en el rol de la persona investigadora como facilitadora, Costamagna & Larrea (2017) señalan que sus funciones incluyen: la creación de espacios de diálogo, la construcción de una visión compartida, la gestión de situaciones de conflicto, la construcción de agendas compartidas, la conexión del territorio con las escuelas de pensamiento y debates externos y, por último, la conexión de la teoría y la práctica para la construcción de capacidades colectivas en el territorio.

Otro concepto importante en la IADT es su politicidad, que se conecta con la figura de la persona investigadora como actora territorial, y que significa, tomando como base el legado de Paulo Freire, la explicitación de la imposibilidad de neutralidad en los procesos de investigación (Freire, 1992, 2008a, 2008b). La propia selección de la pregunta de investigación, por ejemplo, es un acto político en sí mismo (Larrea & Costamagna, 2023).

2.2. *La persona investigadora en la investigación-acción dentro de las organizaciones*

Desde principios del cambio de siglo, ha venido tomando fuerza la rama de la literatura que versa en torno a la investigación-acción dentro de las organizaciones. Esta se refiere a aquellos supuestos en los que la persona investigadora desarrolla su estudio en y sobre la organización de la que es miembro permanente (Coghlan & Holian, 2007).

Coghlan (2019) señala tres principales dificultades o retos de las personas que investigan dentro de sus propias organizaciones: el pre-entendimiento, la dualidad de roles y el manejo de la ética y política interna. Estos tres conceptos serán explicados en profundidad a continuación.

Mercer (2007) argumenta que la posicionalidad interna es un «arma de doble filo» en la investigación. Por un lado, garantiza el acceso a los espacios y al conocimiento, presupone familiaridad y confianza, y permite partir del conocimiento de los patrones culturales y de comportamiento de la organización. Coghlan denomina a estas características pre-entendimiento y acceso (Coghlan, 2019). Por el contrario, esos mismos aspectos pueden derivar en miopía o preferencia por evasión del conflicto a la hora de extraer conclusiones de la investigación (Mercer, 2007).

El concepto de *pre-entendimiento* supone que el nuevo conocimiento generado en una investigación se construye sobre una base de conocimiento preexistente en la persona investigadora, que incluye conocimiento acumulado, ideas, perspectivas, valores, costumbres, etc. (Alvesson & Sandberg, 2022). Este conocimiento puede ser tácito o expreso, y en el caso de la investigación-acción dentro de las organizaciones, es inminentemente personal, pues está ligado a las experiencias de la persona investigadora en el sistema de la organización y sus roles desempeñados en la misma (Coghlan, 2019).

La *dualidad de roles* o el «doble sombrero» es también una analogía acuñada y ampliamente explorada dentro de este campo (Hall & Earley, 2019) y hace referencia la dualidad existente entre el rol como persona investigadora y los múltiples roles que se puedan estar desempeñando dentro de la organización (Coghlan, 2019). Es muy común que puedan darse conflictos entre los diversos roles a desempeñar, y que la persona investigadora interna debe saber gestionar (Coghlan, 2007).

«Los investigadores-actores tienen que ser conscientes de cómo sus roles influyen tanto su manera de ver el mundo como la manera en que son percibidos por el resto, y ser conscientes de cuándo tienen que ejercitar o dejar de desempeñar los múltiples roles que tienen.» Coghlan, 2019, p. XI

El concepto de rol es entendido de manera amplia ya que puede incluir tanto roles formales (por ejemplo, dirección, o subordinación) como roles informales (por ejemplo, amistad, acompañamiento...). Los primeros, suelen estar ligados al nivel de responsabilidades y tareas desempeñadas dentro de la organización, y vienen determinados por la estructura organizativa. Esta, a su vez, está directamente ligada al modelo de liderazgo y cultura organizativa por la que se apuesta en la organización (Alcalde Heras *et al.*, 2017).

La persona investigadora interna tiene que conseguir equilibrar la balanza entre sus intereses personales de desarrollo de carrera profesional dentro de la organización, y los intereses del proyecto de investigación acción, que en algunos casos irán alineados, pero en otros casos pueden generarse conflictos. Como señalaba Coghlan (2019, p. 97), *cualquier forma de investigación en cualquier organización tiene sus propias dinámicas políticas* que hay que tener capacidad de gestionar. Además de la *gestión de la dimensión política*, también existe una dimensión ética, que toma particular relevancia en estos supuestos (Coghlan, 2007, 2019).

3. El caso: Euskadi 2040

El presente análisis se aborda a través de la profundización en el caso de estudio del proyecto de IADT Competitividad para el bienestar de Euskadi 2040, traccionado por Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad junto con el Gobierno Vasco. El método utilizado para la elaboración y análisis del caso es la descripción en profundidad, que busca enunciar con detalle tanto de las conductas como del contexto en el que han tenido lugar, para ubicar al lector en un proceso que no ha vivido (Geertz & Darnton, 2017). He optado por el método del caso de estudio, por su particular interés en supuestos en los que existe una amplia complejidad (Flyvbjerg, 2006).

El proceso Euskadi 2040 ha sido un proceso de investigación-acción en segunda persona, pero la discusión de este capítulo se presenta desde una perspectiva de primera persona: desde mi rol de investigadora-facilitadora del proceso. A pesar de que el proceso se ha facilitado en equipo, las reflexiones presentadas en este capítulo son personales. Mi autorreflexión se fundamenta en el análisis de la sistematización de las diversas reuniones y sesiones de trabajo llevadas a cabo internamente, entre las personas que hemos formado parte del equipo de facilitadoras del proyecto, entre septiembre del 2021 y el momento de elaboración de este capítulo.

Para presentar el caso, profundizo en primer lugar en el contexto organizativo en el que se ubica el proceso, y, en segundo lugar, en el propio proyecto de investigación y su dimensión organizacional.

3.1. *La organización: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad*

Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad fue creado a raíz de un acuerdo de colaboración firmado entre la Universidad de Deusto y SPRI (Agencia Vasca para el Desarrollo Empresarial) en 2006. Desde su fundación, el instituto ha pasado por diversas fases ligadas a divergentes estructuras organizativas (Porter *et al.*, 2016). Desde otoño de 2012, el cambio de dirección en la organización supuso un cambio hacia una estructura organizativa basada en proyectos. Una estructura más horizontal que eliminaba las áreas funcionales existentes con anterioridad. Se apostaba así por un modelo de dirección basado en la confianza como principio fundamental en la nueva estructura organizativa (Alcalde Heras *et al.*, 2017).

A pesar de no ser una figura habitual en instituciones académicas, la organización cuenta con un Consejo de Administración conformado por los diversos representantes de los organismos financiadores del Instituto, y con un Consejo Asesor formado por expertos internacionales de perfil investigador cuya finalidad es asesorar al Instituto en sus líneas de investigación (Aranguren *et al.*, 2016). Asimismo, también existe una Comunidad de Embajadores de Orkestra de reciente creación, constituido por personas de origen vasco que trabajan en organizaciones internacionales relevantes para el Instituto, con las que actúan como nexo.

En el equipo de trabajo interno, además de la Dirección General, Subdirección General y la Dirección de Investigación, existen roles relativos a la coordinación de proyectos de investigación, y también personas con responsabilidad asignada de mantener la relación con cada uno de los *stakeholders* y asegurarse de que se está aportando valor a los mismos a través de la investigación. A estos efectos, se denomina *stakeholder* a los agentes con los que Orkestra acuerda proyectos de investigación en colaboración.

3.2. *El proyecto: competitividad para el futuro de Euskadi 2040*

Euskadi 2040 es un proyecto de investigación transformadora que tiene como objetivo identificar las claves de competitividad para el bienestar inclusivo y sostenible de la próxima generación del País Vasco. Se trata de un proyecto con carácter estratégico para el Instituto, ya que es una de las iniciativas enumeradas en el Plan Estratégico 2021-2024 de Orkestra y contribuye a sus objetivos estratégicos.

Recuadro 1. Extracto del Plan Estratégico 2021-2024, Orkestra, Faro de Competitividad

EJE ESTRATÉGICO 2.1- Generación de conocimiento accionable

Línea de acción 2- Identificar nuevos retos de competitividad de Euskadi en el futuro

Revisar las líneas actuales de investigación del Instituto asegurando su pertinencia y relevancia e identificar otras nuevas en clave de los retos futuros de la competitividad para el bienestar de Euskadi, todo ello con el objetivo de avanzar en el posicionamiento en la frontera del conocimiento. Para ello habrá que establecer mecanismos que nos ayuden a identificar y anticipar, con base en el conocimiento obtenido a través de los proyectos que el Instituto desarrolla, dichos retos y tendencias de futuro, propiciando una reflexión colectiva con los principales agentes del territorio y *stakeholders* del Instituto.

Iniciativa 2.1- Desarrollo del proyecto «Competitividad para el Bienestar Euskadi 2040».

El principal *stakeholder* y financiador del proyecto es el Departamento de Promoción Económica, Sostenibilidad y Medio Ambiente del Gobierno Vasco. En el plano externo del proyecto, la iniciativa busca la generación de una visión compartida para el futuro de Euskadi de manera colaborativa con agentes económicos, sociales e institucionales del territorio (para el proceso completo ver: Izulain Alejos *et al.*, 2023).

En el plano interno, hacia dentro de Orkestra, el equipo de facilitación ha sido conformado por la directora general y esta autora, en mi rol de investigadora predoctoral, desarrollando mi tesis doctoral en conexión al proyecto Euskadi 2040. La gobernanza interna del proyecto se ha personificado a través de cuatro espacios: *Grupo central*, reuniones con responsables de *stakeholders*, presentaciones en espacios políticos o de dirección y dinámicas en las reuniones de seguimiento.

- **Grupo central:** Para un aporte académico mayor al proyecto, se ha generado un equipo de trabajo interno, en el que ir desarrollando reflexiones ligadas al proyecto y su principal marco académico de referencia, el marco de competitividad para el bienestar de Orkestra (Orkestra, 2021). El grupo está formado, además de por el equipo de facilitación del proyecto, por perfiles investigadores en su mayoría senior, con gran conocimiento de sus respectivas disciplinas. El principal objetivo de este espacio era, por tanto, aglutinar conocimiento experto sobre competitividad para el bienestar y ponerlo al servicio del proyecto, aunque también se trataron aspectos del proceso, y su experiencia como actor en el territorio.
- **Responsables de *stakeholders*:** Paralelamente, el carácter colaborativo multinivel del proyecto ha generado la necesidad de que las investigadoras-actoras coordinásemos nuestra actuación con las personas dentro de la organización responsables de dichos *stakeholders*. En concreto, son personas investigadoras trabajando con los representantes de los tres gobiernos provinciales y los tres ayuntamientos de ciudad-capital. Esta colaboración interna, ha tomado diversas formas, desde reuniones preparatorias internas para definir mejor la estrategia de acercamiento, hasta que la persona responsable forme parte de la sesión de contraste de Euskadi 2040, o que las investigadoras-facilitadoras informáramos a la persona responsable de las principales conclusiones extraídas del contraste. Incluso en un caso, la nueva propuesta de proyecto con el *stakeholder* ha incluido como parte de los objetivos, la ligazón con el proyecto Euskadi 2040.
- **Espacios de dirección:** El carácter estratégico del proyecto ha tenido su traslado en la realización del seguimiento y contraste de la investigación desarrollada en todos los espacios de dirección o políticos (tal y como los describe Coghlan) de la organización, incluyendo, el Consejo de Administración (en octubre 2021), el Consejo Asesor (en mayo 2022) y la Comunidad de Embajadores Orkestra (en julio 2022).
- **Reuniones generales de seguimiento:** A su vez, la totalidad de la plantilla de Orkestra fue interpelada en relación con el proyecto Euskadi 2040 en las reuniones periódicas de seguimiento de toda la organización. En concreto, se profundizó en el proyecto Euskadi 2040 en dos sesiones de trabajo.

La distribución de funciones entre el equipo de facilitación ha ido evolucionando a lo largo del año y medio de proceso desde su inicio y hasta la redacción de este capítulo, y, además, la configuración de roles ha sido distinta en el plano externo (con agentes externos) y en el plano interno. Inicialmente, en el plano externo, el principal rol de facilitación ha recaído sobre la directora general, y yo realizaba tareas de sistematización. Con el tiempo, he ido tomando un papel mayor pasando a una co-facilitación. En el plano interno, he tenido

un rol de facilitación desde un inicio, en particular en las reuniones de seguimiento y en las de relación con responsables de *stakeholders*. Eso sí, en las reuniones de los espacios de dirección (Consejo de administración, Consejo Asesor, Comunidad de Embajadores) la distribución de tareas se asemejó más a la distribución externa inicial, siendo la directora general la cara más visible de la facilitación.

Ilustración 10.1. Representación de espacios de gobernanza interna de Euskadi 2040



Fuente: elaboración propia.

4. **Discusión: ¿a qué retos adicionales se enfrenta la persona investigadora en un proyecto de IADT con dimensión organizacional?**

En el siguiente apartado realizo una autorreflexión en torno a mi rol como investigadora-facilitadora en el proceso Euskadi 2040 en conexión con la base teórica expuesta en el primer apartado del Capítulo.

El enfoque metodológico del proyecto Euskadi 2040 es la investigación-acción para el desarrollo territorial. Sin embargo, el carácter estratégico y consecuente necesidad de tracción del proyecto de investigación también hacia dentro de la organización de Orkestra, hacen de la disciplina de IA organizacional un marco aplicable al caso. En este apartado reflexiono sobre mis aprendizajes en relación con los tres principales retos en la IA organizacional señalados por Coghlan (pre-entendimiento, duplicidad de roles, gestión de la política) y cómo se han materializado en un proceso de IADT con dimensión organizacional. De este modo, se trata de explicitar la contribución de esta perspectiva de investigación-acción (organizacional) a la IADT.

4.1. *Necesidad de pre-entendimiento de la organización*

Para facilitar la tracción interna del proyecto resulta esencial tener un buen conocimiento de la organización, tanto de sus personas y trayectoria como de la cultura organizativa y de trabajo, es decir, contar con un amplio pre-entendimiento (Alvesson & Sandberg, 2022; Coghlan, 2019). Este tipo de conocimiento se añadiría, por tanto, a los tres tipos señalados por Karlsen y Larrea (Karlsen & Larrea, 2015) como necesarios en todo proceso de IADT, en los supuestos en los que exista una dimensión organizacional.

En mi proceso, he constatado su importancia, ya que el pre-entendimiento nos ha posicionado de manera muy distinta a las dos personas que conformábamos el equipo de investigación para facilitar el proceso interno, tanto por las diferencias en nuestro rol dentro de la organización (Directora General e investigadora predoctoral), como por la trayectoria previa que ambas teníamos en la organización (la Directora ha formado parte del instituto desde su creación, y mi trayectoria previa era prácticamente nula al haberme incorporado de manera simultánea a dar inicio a Euskadi 2040). Este aspecto es importante al ser el pre-entendimiento un aspecto eminentemente personal (Alvesson & Sandberg, 2022).

Esta disparidad en el nivel de pre-entendimiento de la organización dentro del equipo de investigación ha supuesto que yo tuviera un papel bastante limitado a la hora de diseñar los espacios de gobernanza interna del proceso. En este sentido, el pre-entendimiento se conecta particularmente con el conocimiento procesal de la IADT. También la identificación de los diversos conocimientos existentes en la organización (tanto disciplinario, como de proceso o como actor) y necesarios para el desarrollo del proyecto internamente (bien sean personas, u otro tipo de recursos) ha corrido de cuenta de la directora general, principalmente. Eso sí, a medida que mi recorrido en la organización ha ido avanzando, he ido desarrollando mayor capacidad y sensibilidad para integrar mejor las dimensiones externa e interna del proceso.

4.2. *Multiplicidad de roles*

La dualidad de roles de Coghlan hace referencia al rol de investigador y el rol desempeñado en la organización por la persona investigadora. Esta concepción de doble rol conecta con el corpus de la IADT relativo a los roles de la persona investigadora, por un lado, como facilitadora, y, por otro lado, como actora del territorio. Por tanto, en un proceso de IADT con dimensión organizacional estos roles organizacionales se suman a los existentes, se entrelazan y multiplican siendo aún más complejos de gestionar.

En relación con la persona investigadora como facilitadora, he experimentado que la facilitación puede tomar formas diferentes en la esfera interna y la esfera externa. En mi caso, la esfera organizacional ha constituido un espacio «seguro» donde iniciar a explorar y experimentar con mis capacidades de facilitación, por ejemplo, moderando las dos reuniones generales *de seguimiento* y algunas con responsables de *stakeholders*. Esto me ha permitido después pasar de un rol de sistematización a un rol de co-facilitación más visible también en la esfera con los agentes externos.

En el equipo de investigación, hemos hecho uso estratégico de la distribución de tareas en la facilitación según la percepción buscada en el espacio dialógico. Así, la facilitación del proyecto en espacios políticos corría a cargo de la directora general, para transmitir una voz y posicionamientos más firmes. Sin embargo, en los espacios de seguimiento queríamos fomentar la apertura del proceso a toda la organización, y espíritu crítico, siendo quizás mi voz más apropiada para dicha función (por no desempeñar un cargo de responsabilidad en la organización). El mismo uso estratégico se ha trasladado también a la es-

fera externa, siendo un claro ejemplo la facilitación de sesiones de contraste con jóvenes, donde mi mayor proximidad en edad me hacía una figura más cercana y, por tanto, más adecuada para la tarea.

En relación con la persona investigadora como actora del territorio, la IADT le reconoce legitimidad a la persona investigadora para expresar su voz y posicionamientos propios durante el proceso (Costamagna & Larrea, 2017, p. 74). Esto no significa que la persona investigadora exprese su voz como individuo, sino que representa el posicionamiento de su organización en el territorio. Cuando trasladamos esta idea a la esfera interna, la persona investigadora tiene una responsabilidad para con la voz colectiva del proyecto acordada con el *stakeholder*. Por ejemplo, la visión resultante de Euskadi 2040 tiene seis dimensiones, entre las que se encuentra, la proyección de una Euskadi «inclusiva» a futuro. Internamente, durante una de las sesiones del *grupo central*, una persona expresó cierta disconformidad con este término, prefiriendo el uso de una Euskadi «cohesionada». En esta situación en el equipo de investigación tuvimos que priorizar el acuerdo con los *stakeholders* frente al posicionamiento interno, por ser garantes de la voz colectiva del proyecto.

4.3. *Gestión política y ética del proceso de investigación*

La politicidad se entiende en la IADT en relación con la no neutralidad de la persona investigadora en los procesos y a su capacidad de influir en los mismos, siempre que se exprese este rol con claridad y transparencia. Desde la IA organizacional, la politicidad se interpreta de manera más amplia, refiriéndose a la capacidad de identificar a los agentes clave, su valorización del proceso de investigación y en la gestión de embarcarlos en el proceso como parte activa (Coghlan, 2019, p. 104). También hace referencia a la priorización del proceso sobre otros intereses y a la transparencia como aspectos éticos esenciales. La contribución al corpus de la IADT está precisamente en esta mirada más amplia y estratégica de la politicidad de los procesos dentro de las organizaciones.

La dimensión organizacional viene determinada en el caso de Euskadi 2040 por ser designada como iniciativa estratégica en el Plan Estratégico de la organización. Ello genera obligaciones adicionales ligadas a la dimensión ética y política del proyecto, y a los principios de buena gobernanza (Graham *et al.*, 2003), incluyendo, por ejemplo, la necesidad de transparencia sobre la evolución del transcurso del proyecto, la necesidad de incorporar voces diversas, o la responsabilidad de rendición de cuentas, que fueron satisfechas a través de la compartición del proyecto tanto en los espacios de dirección (Consejo de administración, Consejo Asesor, Comunidad de Embajadores) como en los que aglomeraban a toda la organización (*Reuniones de seguimiento*).

Al igual que el pre-entendimiento, el acceso (a información dentro de la organización, a personas, y a todos los espacios de la organización) tal y como lo señala Coghlan (2007, 2019), ha sido esencial para su implementación, particularmente en la gestión política del proyecto. Mi rol de co-facilitadora del proyecto, me permitió tener acceso a espacios de dirección en la organización en los que a priori no hubiera formado parte tomando mi rol formal como investigadora predoctoral. Me refiero, por ejemplo, a asistir a un Consejo de Administración o a una sesión con el Consejo Asesor, espacios a los que habitualmente acuden exclusivamente personas que conforman la Dirección del instituto, y a los que tuve acceso precisamente porque la directora de la organización formaba parte del equipo de investigación. Esto permitió conocer la dinámica seguida en los espacios, e incorporar de manera orgánica el proyecto de investigación a la agenda de estos.

Ilustración 10.2. Resumen de retos y aprendizajes para la IADT desde la IA organizacional

	CONOCIMIENTO	ROLES	POLITICIDAD
Desde la IADT	<p>Se reconocen tres tipos de conocimiento necesarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De disciplina. • De proceso. • Como actor. 	<p>Se reconocen como roles de la persona investigadora en el proceso de desarrollo territorial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador. • Actor territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> • No neutralidad de la persona investigadora. • Capacidad de influir en los procesos, de manera transparente.
Retos de las personas investigadoras dentro de las organizaciones	Reto 1. Pre-entendimiento	Reto 2. Dualidad de roles	Reto 3. Gestión de la política
	<p>Cuando el proyecto tiene dimensión organizacional, el pre-entendimiento es fundamental para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el modelo de gobernanza interno. Conexión con conocimiento de proceso en la IADT. • Identificar y reclutar los tres tipos de conocimiento existentes dentro de la organización. 	<p>Hacia dentro de la organización, la persona adopta dos roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigador. • Rol (formal o informal) en la organización. <p>Ante esta dualidad, dos aprendizajes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución estratégica de las tareas de facilitación: <ul style="list-style-type: none"> – Puede variar según esfera externa e interna, y según espacios. – Esfera interna como espacio de experimentación. • El investigador es garante de la voz colectiva (acordada con el <i>stakeholder</i>) durante las sesiones internas. 	<p>Interpretación amplia de politicidad, incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de acceso a todos los espacios. • Capacidad de identificar a los agentes clave • Valorización del proceso de investigación. • Embarcarlos en el proceso como parte activa.

Fuente: elaboración propia.

5. Reflexiones finales y líneas de investigación futura

Hoy en día, es innegable que nos encontramos en un entorno volátil y cambiante. Los proyectos de investigación con vocación transformadora, como ejemplifica Euskadi 2040, deben crecientemente incorporar perspectivas multidisciplinares, ya que es así como los retos actúan en la realidad. Además, la vocación por su implementación requiere un enfoque de investigación co-construida y no de mera transferencia. Para responder a dicha realidad, en algunas organizaciones académicas, como ejemplifica Orkestra, se constata la tendencia organizativa hacia modelos más fluidos y horizontales. Son estructuras más ágiles y adaptables,

sin embargo, también provocan una difuminación de los roles y dispersión del conocimiento, con las ventajas e inconvenientes que ello genera.

La multiplicidad de roles y diversidad de espacios (y esferas) para abordar un problema complejo suponen retos adicionales para la persona investigadora-facilitadora. Tal y como se señala a lo largo del capítulo, desde el momento en el que se constata la dimensión organizacional de un proyecto de IADT, surgen tres nuevos retos que la persona investigadora-actora debe enfrentar: la necesidad de conocer profundamente la organización para poder diseñar el proceso interno idóneo (pre-entendimiento), la destreza de gestionar la multiplicidad de roles (externos e internos) y las exigencias adicionales surgidas de la gestión política y ética del proceso hacia dentro. Se trata de tres retos interrelacionados, donde el rol dentro de la organización adquiere una dimensión central. Por ejemplo, el rol determina, en numerosas ocasiones, la capacidad de acceso a espacios políticos, y también el nivel de pre-entendimiento.

En este contexto, se acentúa la necesidad de mantener una reflexión continua sobre los roles desempeñados en el proceso como persona investigadora-facilitadora, y diálogo entre posibles intereses contrapuestos que puedan (co-)existir (por ejemplo, intereses personales de desarrollo de carrera a los que hace referencia Coghlan, intereses organizativos, intereses de proyecto o intereses del *stakeholder* con el que se trabaja). Para abordar este reto, la facilitación en equipo y la metafacilitación podrían surgir como herramientas con gran potencial para favorecer la reflexividad respecto a los diversos roles desempeñados e intereses en juego. Además de dicha reflexividad, también resulta fundamental desde una perspectiva ética, la explicitación de los roles e intereses existentes en los distintos espacios.

Bibliografía

- Alcalde Heras, H., Aranguren, M. J., & Wilson, J. R. (2017). Culture and organisational change in academic organisations: A reflective case. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, 92, 300-321.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2022). Pre-understanding: An interpretation-enhancer and horizon-expander in research. *Organization Studies*, 43(3), 395-412. <https://doi.org/10.1177/0170840621994507>
- Aranguren, M. J. (2020). Organisational leadership to support the development of action research environments in university institutes: The case of Orkestra-Basque Institute of Competitiveness. In *Roots and Wings of Action Research for Territorial Development Connecting local transformation and international collaborative learning* (Miren Larrea, pp. 39-53). Deusto University Press.
- Aranguren, M. J., Franco, S., Horta, R., & Silveira, L. (2016). Retos y Aprendizajes de Institutos de Investigación Transformadora. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(1), 69-79. <https://doi.org/10.4067/50718-27242016000100010>
- Arrona, A., & Larrea, M. (2018). Soft resistance: Blancing relationality and criticality to institutionalise action research for territorial development. In K. P. R. Bartels & J. M. Wittmayer (Eds.), *Action Research in policy analysis* (pp. 134-152). Routledge.
- Coghlan, D. (2007). Insider action research: Opportunities and challenges. *Management Research News*, 30(5), 335-343. <https://doi.org/10.1108/01409170710746337>
- Coghlan, D. (2019). *Doing Action Research in your own organization* (Fifth Edition). Sage Publications.
- Coghlan, D., & Holian, R. (2007). *Editorial: Insider action research*. 5(1), 5-10. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1476750307072872>
- Costamagna, P., & Larrea, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. Publicaciones Universidad de Deusto.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12, 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Freire, P. (1992). *Pedagogía del oprimido*.
- Freire, P. (2008a). *Pedagogía de la autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa* (Siglo XXI).

- Freire, P. (2008b). *Pedagogía de la esperanza. Un reencuentro con la pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.
- Geertz, C., & Darnton, R. (2017). *The Interpretation of Cultures*.
- Graham, J., Amos, B., & Plumpton, T. (2003, June 30). *Governance Principles for Protected Areas in the 21st Century*. The Fifth World Parks Congress, Durban, South Africa. https://www.files.ethz.ch/isn/122197/pa_governance2.pdf
- Hall, C., & Earley, R. (2019). Divide, Switch, Blend. Exploring two hats for industry entrepreneurship and academic practice-based textile design research. *The Design Journal*, 22(sup1), 19-35. <https://doi.org/10.1080/14606925.2019.1595848>
- Izulain Alejos, A., Aranguren Querejeta, M. J., & Wilson, J. (2023). *Competitividad para el bienestar de Euskadi 2040* (06; Cuadernos Orkestra). Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. <https://doi.org/10.18543/UGSG4703>
- Karlsen, J., & Larrea, M. (2014). *Territorial development and action research. Innovation through dialogue*. Gower Pub Co.
- Karlsen, J., & Larrea, M. (2015). *Desarrollo territorial e investigación acción Innovación a través del diálogo*. Publicaciones Universidad de Deusto.
- Larrea, M. (2019). Changing universities through action research: The dilemma of scope in pluralistic environments. *Action Research*, 17(3), 400-416. <https://doi.org/10.1177/1476750318757851>
- Larrea, M. (2020). *Roots and Wings of Action Research for Territorial Development* (Vol. 3). Orkestra. Deusto University Press.
- Larrea, M., & Costamagna, P. (2023). *Los límites del desarrollo territorial*. (11; Documentos PRAXIS). PRAXIS y Orkestra. <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/otros-informes/230020-Los-limites-del-Desarrollo-Territorial.pdf>
- Mercer, J. (2007). The challenges of insider research in educational institutions: Wielding a double-edged sword and resolving delicate dilemmas. *Oxford Review of Education*, 33(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/03054980601094651>
- Orkestra. (2021). *Informe de competitividad del País Vasco 2021. Construir la competitividad al servicio del bienestar*. (Informe de competitividad Orkestra). Publicaciones de la Universidad de Deusto. <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/informe-competitividad-pais-vasco/210037-Informe-Competitividad-CAST.pdf>
- Porter, M. E., Ketels, C., & Valdaliso, J. M. (2016). Orkestra-Basque Institute of Competitiveness. *Harvard Business School*. <https://store.hbr.org/product/orkestra-basque-institute-of-competitiveness/716456>
- Porto, A., & Angarita, L. (2017). Estructuras organizacionales: Nuevas tendencias. *Ad-Gnosis*, 6(6), 77-83.
- Project Management Institute. (2008). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyecto (Guía del PMBOK)* (cuarta edición). https://www.sadamweb.com.ar/news/2016_08Agosto/Guia_Fundamentos_para_la_Direccion_de_Proyectos-4ta_Edicion.pdf?PMBBOX=http://www.sadamweb.com.ar/news/2016_08Agosto/Guia_Fundam