





# El arte de facilitar el desarrollo territorial

Los procesos de investigación-acción que se presentan en este libro han sido facilitados por Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad en el marco de iniciativas de diversos actores territoriales, entre los que destaca la Diputación Foral de Gipuzkoa. Esta página es un agradecimiento a esta organización y también un reconocimiento a la contribución que los miembros de la Diputación con los que hemos colaborado estos años han hecho a la investigación-acción.

Este libro fue escrito durante la estancia de investigación de la autora en Arantzazulab, que ofreció la distancia y la paz necesarias para escribir. El apoyo prestado por el equipo de Arantzazulab también fue importante en el proceso de escritura.



**Gipuzkoako  
Foru Aldundia**  
Diputación Foral  
de Gipuzkoa



# El arte de facilitar el desarrollo territorial

**Miren Larrea**

2025  
Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad  
Fundación Deusto

## Serie Desarrollo Territorial



La difusión digital de esta obra se permite bajo la licencia *Creative Commons CC BY-NC-ND*, sin ánimo de lucro. Ha de respetarse en todo caso autoría intelectual, y no está permitida la realización de obras derivadas de todo o parte de esta obra sin permiso de los titulares del copyright.

© 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 - E48080 Bilbao  
Correo electrónico: publicaciones@deusto.es

ISBN: 978-84-1325-262-9

 <https://doi.org/10.18543/TAJE2997>

«Soy *la mujer vieja*, un ser de carne y hueso, pero al mismo tiempo una metáfora, una figura poético-política.»

*Mari Luz Esteban*  
El manifiesto de las mujeres viejas



# Índice

<b>Prólogo,</b> Eleonora Spinelli y Patricia Gayá	11
<b>Prólogo a la versión original en euskara,</b> Ainhoa Arrona	13
<b>Introducción</b>	15
<b>Capítulo 1. La investigación-acción en la memoria de mi cuerpo</b>	23
1. Introducción	23
2. Dos líneas temporales de mi experiencia con la investigación-acción	24
3. La investigación-acción funcionó	26
4. El impacto de la investigación-acción aumentó sistemáticamente a largo plazo	31
5. Integramos conocimiento experiencial, conocimiento experto y conocimiento de proceso	33
6. Fue una historia de colaboración, pero también de resistencia mutua	35
7. La investigación-acción estuvo cerca del poder	36
8. El desacuerdo tácito estancó procesos	40
9. Las emociones permanecieron tácitas	41
10. Mi transformación, la de nuestra comunidad y la del mundo estuvieron interconectadas	43
11. Comentarios finales	44
<b>Capítulo 2. Un marco conceptual de la transformación a través de la investigación-acción</b>	45
1. Introducción	45
2. ¿Por qué un marco conceptual de la transformación?	46
3. La transformación a través de la IADT, un marco conceptual	47
4. Conceptos relevantes relacionados con las Tres Esferas de la Transformación	51
5. Vínculos entre la literatura que me ha inspirado y mi experiencia	56
6. Comentarios finales	61

Capítulo 3. El pensamiento dicotómico en la investigación-acción: una revisión de mi práctica	63
1. Introducción	63
2. Primera experiencia: la negociación de una misión que inspirara la práctica del <i>Think Tank</i>	65
3. Segunda experiencia: Democratización, participación y eficiencia en el Laboratorio de Desarrollo Territorial	77
4. Tercera experiencia: la facilitación del acuerdo que sustenta el Laboratorio de Desarrollo Territorial	84
5. Cuarta experiencia: conciencia de género en la facilitación	90
6. Repensar la facilitación	95
7. Comentarios finales	99
Capítulo 4. La facilitación transformadora	103
1. Introducción	103
2. Conocimiento experto y experiencial	108
3. La planificación y los procesos emergentes	113
4. La teoría y la práctica	118
5. El poder y el amor	123
6. La eficiencia y la participación	128
7. La razón y la emoción	134
8. La objetividad y la subjetividad	138
9. Lo público y lo privado	143
10. Lo masculino y lo femenino	150
11. Actor(a) y facilitador(a)	155
12. Comentarios finales	160
Capítulo 5. Conclusión	165
Referencias	171

# Prólogo

Escribir un libro es parte de las muchas tareas que enfrentamos, y que se requiere, de quienes nos dedicamos al mundo de la academia y la investigación en todas las latitudes. Sin embargo, escribir un libro como un artesanado es lo que caracteriza esta propuesta que nos trae Miren Larrea: un tejido de experiencias, reflexiones y aprendizajes sobre la facilitación de la investigación-acción para el desarrollo territorial, en donde se van hilvanando pensamientos, conceptos, emociones y procesos, en la construcción de un relato que inspira y transforma.

A través de estas páginas la autora nos invita a un viaje que dialoga profundamente con los desafíos que nos convocan también desde otras geografías. Su exploración sobre la facilitación transformadora resuena con los procesos de construcción de territorialidad en nuestra región, donde la investigación-acción sigue siendo una herramienta central para trabajar en la formación de capacidades y profundizar los diálogos en contextos donde las desigualdades estructurales y la urgencia de construir alternativas de desarrollo más inclusivas y sostenibles, se vuelve cada vez más relevante.

Este libro no es solo un aporte académico; es una reivindicación del conocimiento situado y de las subjetividades como modos de comprensión del mundo. Desde una mirada freireana, la articulación entre acción y reflexión está presente en cada página, desafiando la rigidez y reivindicando nuestra tarea de facilitación como un proceso que siempre se encuentra en movimiento, donde nos atraviesan más preguntas que respuestas. Como una hábil artesana, recoge fragmentos de su experiencia, los ensambla con sensibilidad y los convierte en una narrativa que recorre las complejidades de nuestra tarea como investigadoras.

Especialmente en el desarrollo territorial donde la literatura y los referentes en el campo académico y profesional han sido predominantemente masculinos, Miren Larrea siempre ha sido una referencia inspiradora. Pero especialmente en este libro ha sido aún más valiente, integrando su propia historia y su sensibilidad, apostando por un pensamiento relacional que desafía los reduccionismos y dicotomías con las que muchas veces se abordan los procesos en la práctica.

Su reflexión sobre el amor y el poder en la facilitación no es menor: nos invita a entender el trabajo con las personas no solo desde la eficacia y la estrategia, sino también desde la generosidad y la confianza, a partir de relaciones de conocimiento que no reproduzcan las jerarquías tradicionales, sino que fomenten el reconocimiento de saberes y experiencias de las personas como herramientas esenciales de transformación.

Cada capítulo es una trama, donde se mezclan hilos de teoría, práctica, las vivencias personales y las ilustraciones propias que acompañan el proceso. No es un libro que se limite

a exponer un método; es una narración que fluye con la naturalidad del hacer artesanal, donde el proceso de escritura y reflexión se convierte en parte misma del conocimiento que nos ofrece.

En América Latina, donde los procesos de transformación territorial están marcados por profundas desigualdades estructurales, este libro nos brinda claves valiosas para quienes trabajamos en el campo del desarrollo territorial. Nos interpela a repensar nuestras prácticas, a abrazar la complejidad y a reivindicar la facilitación y la investigación-acción como un camino a seguir. Nos recuerda que la transformación de los territorios no puede darse sin la transformación de las personas que los habitan.

Miren no solo nos comparte su experiencia, sino que también nos invita a una forma de mirar, de sentir y de transformar. Este libro es, en sí mismo, un acto de facilitación. Nos abre preguntas, nos desafía y nos invita a seguir tejiendo, colectivamente, nuevas formas de hacer investigación con sentido y compromiso. Es un llamado a la acción, a la sensibilidad y al coraje de seguir apostando por procesos de transformación hacia un mundo mejor.

*Eleonora Spinelli y Patricia Gayá*

## Prólogo a la versión original en euskara<sup>1</sup>

Partiendo de las virtudes intelectuales de Aristóteles, el profesor Bent Flyvbjerg nos invita a pensar en la *phronesis*, la sabiduría práctica, como fundamento para unas ciencias sociales que aspiran a ser verdaderamente relevantes. Esta sabiduría es la que nos permite navegar los problemas en su contexto específico y, por ello, se erige como la mayor de las virtudes intelectuales, especialmente ante los retos complejos de la actualidad.

La primera vez que leí sobre la *phronesis* me vino a la mente Miren Larrea. Ese concepto parecía capturar lo que yo había visto hacer a ella a través de la investigación-acción para el desarrollo territorial. Porque la memoria del cuerpo desde la que Miren dice haber escrito este libro es, en su caso, un conocimiento que abraza, incorpora, combina, articula y crea múltiples tipos de saberes: es sabiduría. Una sabiduría que, dada su complejidad, es más fácil percibir en la acción, según se va desplegando, que encerrarla en palabras y plasmarla en libros o artículos. Sin embargo, posiblemente porque se desprende de todo formalismo académico que sólo constituiría un corsé, en este libro Miren consigue eso que parecía tan difícil, hacer emerger y dar forma a lo inasible.

Combinando palabras e ilustraciones, Miren plantea los fundamentos de la facilitación transformadora de los procesos de cogeneración, y además, con gran coherencia, encarna en el propio libro algunos de los principios que, aunque en apariencia dicotómicos, ella propone integrar. La autora, que es la doctora Larrea y también Miren, consigue con gran maestría hablarnos a la razón y al corazón, a la mente y al cuerpo, en un hermoso viaje que se convierte en una verdadera experiencia de aprendizaje vicario. Es asombrosa la capacidad que tienen sus dibujos de hacernos sentir y vivir los aprendizajes.

El libro es una integración del amor y del poder, dos de los conceptos que ella desarrolla para la facilitación. Es amor porque es un ejercicio de acercamiento de las diferencias, una propuesta de unir lo que está separado. Es amor porque implica un acto de desnudez de gran valentía y coherencia, al poner en práctica lo que predica. Y es amor porque, aunque muchos de los aprendizajes se dieron en momentos de dificultad y dolor, las palabras con las que se recogen y transmiten no desprenden más que comprensión, calor y cuidado.

Pero el libro también es un acto de reivindicación, amorosa, pero de enorme fuerza y poder. Las ilustraciones de apariencia infantil se revelan como representación y crítica de ele-

---

<sup>1</sup> La primera versión de este libro se publicó en euskara. Se ha incluido la traducción de su prólogo original en esta versión como recordatorio de que la investigación-acción en los territorios sucede con frecuencia en lenguas minorizadas en la producción académica.

mentos estructurales que subyacen en los retos actuales y que se manifiestan en los procesos de cogeneración. Con sus dibujos, Miren nos entrega gafas de colores para explorar zonas de oscuridad. Y así, nos enseña cómo la colaboración o cocreación, conceptos que a la luz de los nuevos marcos y narrativas de políticas e investigación se convierten en ocasiones en significantes vacíos o naif, tienen una gran profundidad y densidad. Porque, como muestra el libro, es en esos procesos donde aparecen las dinámicas que caracterizan a la sociedad, y las visiones, creencias y emociones de quienes formamos parte de ella, y que constituyen la base, estímulo y obstáculo, para la transformación. Y este libro hace una excelente labor de identificación, visualización, definición, comprensión y conceptualización de algunas de estas dinámicas, conjugando micro-prácticas y dimensiones estructurales profundas a través de una serie de dilemas y dicotomías. Como resultado, Miren ha logrado desarrollar aprendizajes de gran riqueza y sofisticación.

Es por ello que es, también, un ejercicio de reivindicación: una reivindicación de un modo de acercarse al mundo, a una misma y a los demás, y de un tipo de saber que no sólo crea en la acción para la transformación, sino que es capaz de construir un conocimiento como el que este libro atesora. Porque difícilmente podría haber surgido desde un lugar que con frecuencia —demasiadas veces— mira por encima del hombro a quien genera en y para la acción.

Innovador en su forma, el libro es realmente bello, de una belleza, en ocasiones, conmovedora. Y es al mismo tiempo una aportación realmente significativa a los campos de conocimiento y a la práctica de la investigación-acción, el desarrollo territorial y las políticas públicas, por su contribución a la comprensión de los procesos de cocreación, por su propuesta de cómo abordarlos y porque muestra cómo crear y compartir conocimiento de una forma que será cada vez más necesaria.

Flyberg sostiene que la acción social inteligente requiere *phronesis*. Este libro es un claro ejemplo de ello.

*Ainhoa Arrona*

# Introducción

## 1. El libro en breve

Los retos ecológicos, sociales y políticos de nuestro tiempo exigen complejas transformaciones y la investigación-acción tiene el potencial de responder a esta demanda, pero sólo si también se transforma. En este libro comparto los resultados de un proceso de autoindagación basado en quince años de experiencia facilitando la investigación-acción para el desarrollo territorial (ARTD) con responsables de diversas políticas vinculadas al desarrollo territorial (en adelante, *los responsables de las políticas*<sup>1</sup>) en la Comunidad Autónoma del País Vasco<sup>2</sup>. El objetivo es contribuir a desarrollar enfoques más transformadores para la facilitación de la investigación-acción y, a través de ésta, del desarrollo territorial.

La razón de ser del libro es que la transformación se ve a menudo obstaculizada por el pensamiento dicotómico de los actores territoriales (incluidas las personas investigadoras) y la facilitación puede ayudar a superar estos obstáculos liberando el potencial transformador de la investigación-acción y el desarrollo territorial. El objetivo del libro es, en consecuencia, ayudar a que la facilitación sea más transformadora.

Desarrollo este razonamiento a través de cuatro capítulos representados en la figura 0.1. El capítulo 1 presenta mi experiencia a través de las ocho características que me parecieron más relevantes. En el capítulo 2 presento un marco analítico que utilizo en el capítulo 3 para revisar mi experiencia. Este proceso de revisión me llevó a tomar conciencia de diez formas dicotómicas de pensar que limitaban el potencial transformador de nuestra investigación-acción y, como consecuencia, de nuestro desarrollo territorial. Profundizo en cada una de estas dicotomías en el capítulo 4, compartiendo mi posición como investigadora facilitadora no neutral y reflexionando sobre cómo la facilitación puede ayudar a superar el pensamiento dicotómico.

---

<sup>1</sup> He optado por mantener esta formulación para señalar que, tal y como describiré más adelante, los responsables de las políticas en el período en que se inspira el libro fueron mayoritariamente hombres.

<sup>2</sup> Una de las 17 comunidades autónomas de España.

Figura 0.1. El libro en breve



Tras ver las tensiones que este tipo de pensamiento dicotómico genera a otros actores territoriales, incluyendo a personas investigadoras, he decidido escribir este libro con la esperanza de que mi contribución pueda servir para ayudarles a mejorar, no sólo su práctica, sino también su bienestar.

## 2. Una exploración del conocimiento intuitivo en la facilitación

Existen múltiples actas, diarios, sistematizaciones y documentos, es decir, conocimiento explícito sobre la investigación-acción que presentaré en este libro. Sin embargo, siento que aún no he sido capaz de compartir el conocimiento más valioso que he adquirido durante estos años, el conocimiento adquirido a través de la práctica de la investigación-acción, que sigue siendo en su mayor parte tácito. Este libro es mi intento de compartir dicho conocimiento experiencial.

El conocimiento tácito es intuitivo y se traduce en la capacidad de comprender inmediatamente una situación sin utilizar el razonamiento consciente. No significa que ignoremos lo que sabemos, sino que utilizamos este conocimiento más rápido de lo que podemos explicar racionalmente. La intuición desempeña un papel fundamental en la facilitación de la investigación-acción porque, cuando facilitamos en la práctica, a menudo carecemos de tiempo para razonar conscientemente nuestra comprensión de la situación y cada respuesta que damos en el diálogo con los demás actores territoriales. Entendemos la situación y respondemos intuitivamente, y sólo después reflexionamos y damos sentido a lo sucedido. A pesar de ello, cuando leemos sobre investigación-acción en libros y revistas, la mayoría de los relatos comparten exclusivamente esta última perspectiva racional.

Hay otra característica de la intuición que he experimentado. Cuando captamos una situación intuitivamente nuestra comprensión es más sistémica de lo que podemos explicar. Esto significa que cuando facilitamos podemos establecer conexiones que no somos capaces de explicar y, sin embargo, nuestras respuestas incorporan esas conexiones.

Los ejemplos más representativos de explicitación de conocimiento tácito e intuitivo que aparecen en el libro son la selección de los rasgos más relevantes de mi experiencia (capítulo 1) y las dicotomías representadas en la figura 4.2 (capítulo 4). La figura 4.2 presenta diez formas de pensamiento dicotómico que he experimentado. La elección de estas dicotomías, y más aún, la distribución de los distintos conceptos en el lado izquierdo o derecho de la figura se basan en mi conocimiento intuitivo. La elección de situar cada concepto en el lado izquierdo o derecho de la figura 4.2 genera no sólo demasiadas conexiones, sino también conexiones demasiado complejas para que yo pueda justificarlas en su totalidad mediante la teoría y los datos. Si hubiera descartado la intuición como fuente de conocimiento para este libro podría haber ilustrado cada una de las dicotomías con datos de nuestros proyectos, y podría haber utilizado la teoría para argumentar algunas de las conexiones, pero no habría podido compartir todas las conexiones que implica la figura 4.2. Y estas conexiones, que reflejan mi experiencia de la complejidad, son precisamente la aportación más importante de este libro.

Una de mis fuentes recurrentes de inspiración para explorar mi intuición ha sido Paulo Freire a través de su descripción de los procesos de escritura de la Pedagogía del Oprimido. Él comparte cómo este libro surgió de la memoria de múltiples historias que llevó al exilio en su cuerpo, que describió como «mojado de historia, de marcas culturales, de recuerdos, de sentimientos, de dudas, de sueños rotos, pero no deshechos [...]» (Freire, 2008, p. 27). Dice que al escribir «procuraba re-entender las tramas, los hechos, los actos» en los que se había visto envuelto (p. 62) y señala «todo eso que había empezado a experimentar años antes en Brasil y cuyo saber había traído conmigo al exilio, en la memoria de mi cuerpo, fue intensa y rigurosamente vivido por mí en mis años en Chile» (p. 63).

Estas palabras me inspiraron para desplazar mi atención de los datos y la teoría a mi cuerpo y su memoria de las experiencias vividas. Se trata, pues, de un proceso de autoindagación que me sitúa a mí, a la memoria de mi cuerpo, bajo la lupa (véase la figura 0.2).

**Figura 0.2. La memoria de mi cuerpo bajo la lupa**



### 3. Un libro provocado también por la emoción

No sería posible entender mi motivación para escribir este libro si en esta introducción evitara decir algo sobre mis emociones. Al escribir no sólo racionalicé mi experiencia, sino que también exploré mis emociones. En ese proceso trabajé con cinco emociones básicas: alegría, amor, enfado, miedo y tristeza.

Las experiencias que comparto aquí me han dado (y nos han dado a quienes participamos en estos procesos) mucha alegría y amor. Sentía alegría cuando un taller funcionaba, cuando las personas participantes expresaban que les estaba ayudando, cuando abordábamos constructivamente una situación de conflicto o reconducíamos un proceso que se había deteriorado. Sentía amor cuando en el equipo de investigación nos cuidábamos mutuamente, cuando trabajábamos como un solo equipo con los responsables de las políticas, cuando las personas participantes nos pedían que continuáramos con ellas en sus procesos de transformación y cuando tanto los responsables de las políticas como el equipo de investigación tomábamos conciencia de que lo que estábamos consiguiendo lo estábamos consiguiendo juntos.

Sin embargo, también hubo otras emociones. Desde que empecé a investigar hace treinta años, y sobre todo desde que empecé a facilitar procesos investigación-acción, he oído cosas como: «Eso no es investigación»; «Sí, pero es sólo una opinión subjetiva»; «El proceso es caótico y no podemos aceptarlo»; «Esos documentos no tienen el rigor que exigimos para estos procesos»; «Estáis haciendo una montaña de un grano de arena»; o «Es bueno que el grupo tenga ahora más cohesión, pero no podemos presentar eso como un resultado». Cuando esto ocurría, en público utilizaba la teoría, la razón y los datos objetivos para defender la validez de nuestra investigación-acción mientras que, por dentro, me encogía, como he intentado ilustrar en la figura 0.3.

Figura 0.3. La experiencia subjetiva de encogerse



He aprendido que encogerme era el resultado de mi dificultad para conectar con las emociones de miedo, enfado y tristeza que estas situaciones me generaban. También he aprendido que el miedo es bueno porque nos ayuda a reaccionar; el enfado es bueno porque nos ayuda a establecer límites; y la tristeza es buena porque nos ayuda a entender las cosas. Este libro también explora mis respuestas a las tensiones emocionales de la facilitación. Los relatos de varias investigadoras sobre sus emociones en situaciones similares me han ayudado en mi camino, y al compartir mi experiencia quiero agradecer lo recibido con la esperanza de que también pueda ser de ayuda para otras personas.

Quiero aclarar que el origen último de la alegría, el amor, el miedo, la tristeza y el enfado no son los proyectos que voy a compartir, las organizaciones que han desarrollado estos proyectos (Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, la Diputación Foral de Gipuzkoa y las agencias de desarrollo comarcal) ni las personas que he conocido en estas organizaciones. El origen tiene raíces mucho más profundas, nuestra trayectoria no es excepcional, y nuestras experiencias han servido para aprender sobre actitudes y comportamientos que son universales. Por ello, la capacidad reflexiva y la apertura de las personas con las que he compartido este viaje a través de la investigación-acción han sido esenciales para que yo pudiera compartir los aprendizajes presentados en este libro.

#### **4. El dibujo, una forma de investigación-acción basada en el arte**

Cuando empecé a explorar la autoindagación y la investigación-acción en primera persona con Hilary Bradbury en 2018, ella me ayudó a ver lo centrada que estaba en la razón y en la dimensión cognitiva de mi experiencia. Me di cuenta de que utilizaba palabras, palabras y más palabras para compartir esta dimensión. Sin embargo, tenía dificultades para llegar a mis emociones. Ella me invitó a empezar a dibujar y, a pesar de mi falta de habilidades técnicas, descubrí una forma diferente de acceder a mis experiencias y compartirlas.

Los dibujos que he hecho para este libro se basan en experiencias concretas y fueron mi forma de «volver a comprender las historias, los hechos, las acciones» en las que había participado (Freire, 2008, p. 62). La decisión de utilizar mis propios dibujos es un paso más en el camino que inicié con Hilary. Esencialmente, es mi intento de acercarme a lo que intuyo, a mis emociones y a mi experiencia subjetiva de la investigación-acción.

Cuando empecé con el libro primero escribía lo que quería decir y luego hacía un dibujo que lo representara. Sin embargo, me di cuenta de que funcionaba mejor al revés, así que empecé a dibujar primero para profundizar en una idea/emoción y después utilizaba palabras para expresar lo que el dibujo representaba.

Describo esta forma de dar sentido a mi experiencia como pensamiento *lento*. Cuando empezaba desde la escritura avanzaba de una idea a la siguiente con cada frase. Al dibujar me sentía inmersa en una idea/emoción durante horas, como represento en la figura 0.4. Al terminar un dibujo, a menudo sentía que había destilado en el mismo lo importante de esa experiencia, y sabía exactamente lo que quería transmitir. Por eso sentía que ya no necesitaba muchas palabras.

Uno de los principales retos a los que me enfrenté al dibujar fue cómo ser inclusiva y, a la vez, fiel a mi experiencia. Muchos dibujos muestran grupos de personas, normalmente comunidades conformadas por investigadoras en la acción y otros actores territoriales. Una opción era representar cómo deberían ser estos grupos, incluyendo personas de diferentes razas o géneros. La otra opción era ser fiel a mi experiencia, reflejando la ausencia de diversidad racial y roles de género muy marcados. He optado por representar el proceso tal y como yo lo viví. No obstante, he intentado que los dibujos que no se basan en mi experiencia vida sean más inclusivos.

Figura 0.4. Pensamiento lento



## 5. Agradecimientos

Al incorporar la intuición, la subjetividad, las emociones y el dibujo, este libro se sale de la categoría de libro académico tradicional. La integración de estos elementos sólo ha sido posible liberándome a mí misma de tener que proporcionar la explicación teórica de mi práctica y los datos que la sustentan; así, los marcos conceptuales en este libro, siendo muy importantes, son instrumentales y están al servicio del conocimiento experiencial. Consecuentemente, este libro está escrito para aquellas personas que confían en mi experiencia y aceptan su valor subjetivo. Si con estas premisas piensas seguir leyendo, mi primer agradecimiento es para ti.

El libro está escrito en primera persona porque es el resultado de mi reflexión sobre mis quince años de experiencia con la investigación-acción, pero nunca estuve sola en ese proceso. La investigación-acción que describo, las reflexiones y decisiones que tomamos y las acciones que siguieron fueron el resultado del trabajo colectivo. Los diferentes equipos que han colaborado a lo largo de las cuatro legislaturas que describo en este libro estaban compuestos por investigadoras en la acción<sup>3</sup> de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad (País Vasco, España), Praxis-Instituto de Investigaciones Sociales (Rafaela, Santa Fe, Argentina), Universidad de Agder (Noruega) y Universidad de Tierra del Fuego (Argentina). Trabajamos con responsables de las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa y de las agencias de desarrollo comarcal de este territorio, incorporando en estos procesos a otros actores territoriales vinculados a dichas políticas (empresas y sus asociaciones, centros de formación profesional, organizaciones del tercer sector, universidades, etc.). Mi siguiente agradecimiento es para esta comunidad. He escrito en primera persona porque las emociones y las interpretaciones subjetivas son mías. Sin embargo, nuestra investigación-acción ha sido un esfuerzo compartido que nos pertenece a todos y todas. He intentado hacerlo visible a lo largo del libro.

También quiero dar las gracias al grupo de jóvenes investigadoras de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad que participaron en el proceso formativo sobre investigación-acción du-

<sup>3</sup> He optado por mantener esta formulación para señalar que, tal y como describiré más adelante, las investigadoras en la acción que facilitamos los procesos en los que se basa este libro fuimos mayoritariamente mujeres.

rante 2022-2023. La facilidad con la que aceptasteis la subjetividad y las emociones como parte de la investigación me hace creer que la transformación a la que apunta este libro es posible.

Más allá del reconocimiento de los esfuerzos colectivos en los que se basa este libro, hay algunos nombres que debo mencionar. Agradezco de corazón a Hilary Bradbury que me introdujera en la autoindagación y me ayudara a construir mis propias *gafas experienciales* sensibles al género, a través de las cuales veo ahora inevitablemente la investigación-acción. Gracias también por invitarme a experimentar con el dibujo.

Agradezco a Ainhoa Arrona sus comentarios y el prólogo a la versión original en euskera de este libro, pero, sobre todo, las incontables horas de diálogo durante estos quince años. A veces sentí que eras la única que me veía facilitar cuando nos esforzábamos por sacar adelante los procesos. Doy las gracias a Xabier Barandiaran por la honestidad de nuestros esfuerzos por entendernos, han sido una fructífera fuente de autoconocimiento. También a Pablo Costamagna y James Karlsen, porque el camino que compartimos fue importante para que yo llegara adonde estoy ahora. Agradezco también a Olatz Errazkin y Sebas Zurutuza sus comentarios sobre el primer borrador, que me ayudaron a mejorar su contenido.

Gracias Miren Estensoro por tu increíble capacidad de compartir luz y calor en momentos difíciles y Mari Jose Aranguren por cada vez que viniste a Azpeitia mientras escribía este libro. Y gracias, Amaia, por ayudarme a entender que describir racionalmente mis emociones no es lo mismo que conectar con ellas.

Doy las gracias a Naiara, Ione y Ane por acogerme en Arantzazulab durante el proceso de escritura de este libro, y a Edurne, Ander, Amaia y Ainhoa por crear a diario un espacio que me permitía escapar de la soledad de ese proceso.

Me alegro de que Libe, Edurne y Malen fuerais mis primeras lectoras, y recuerdo con una sonrisa cómo junto con vuestro padre os reíais con mis dibujos, pero siempre me animabais a seguir dibujando. *Eskerrik asko*, Mikel. Por último, más que nunca, este libro está dedicado a mi padre, a mi madre, a Lander y a Itziar. La figura 0.5 es para todos y todas.

**Figura 0.5. Reconocimiento del esfuerzo colectivo sobre el que se sustenta mi experiencia en primera persona**





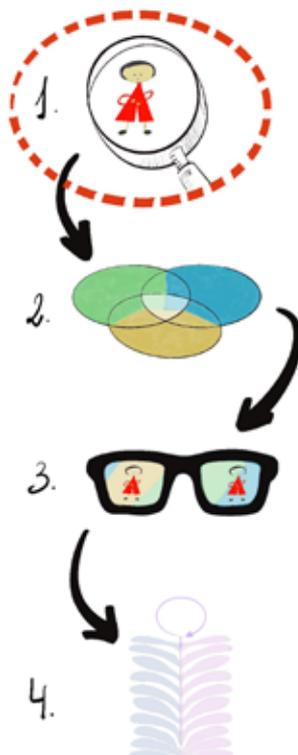
## Capítulo 1

# La investigación-acción en la memoria de mi cuerpo

### 1. Introducción

En este capítulo comparto los ocho aprendizajes sobre la investigación-acción para el desarrollo territorial que considero más relevantes en una serie de proyectos facilitados por nuestro equipo de investigación desde 2008. Se trata de rasgos que destacaron en la memoria de mi cuerpo cuando me esforcé por comprender las tramas, los hechos y los actos en los que me había visto envuelta los últimos quince años. En consecuencia, son los aprendizajes que mejor representan mi experiencia facilitadora.

Figura 1.1. El capítulo 1 en el libro



Mi objetivo al compartirlos es doble. Por un lado, es una forma de presentar los casos en los que se basa el libro. Por otro, son la base experiencial de lo que digo sobre la facilitación en el resto de los capítulos. Así lo he representado en la figura 1.1.

Las ocho características son:

- a) La investigación-acción funcionó.
- b) El impacto de la investigación-acción aumentó sistemáticamente a largo plazo.
- c) Integramos el conocimiento experiencial, el conocimiento experto y el conocimiento de proceso.
- d) Fue una historia de colaboración, pero también de resistencia mutua.
- e) La investigación-acción estuvo cerca del poder.
- f) El desacuerdo tácito estancó procesos.
- g) Las emociones permanecieron tácitas.
- h) Mi transformación, la de nuestra comunidad y la del mundo estuvieron interconectadas.

A lo largo de estos años nuestro equipo de investigación-acción ha publicado extensamente sobre los proyectos que comparto en este capítulo. En esas publicaciones analizamos la teoría, y nuestras conclusiones se sustentan en descripciones detalladas basadas en datos. Aunque a continuación no utilizo explícitamente esas teorías ni esos datos, forman parte de mi experiencia y es a través de ésta como se integran en la narrativa del libro.

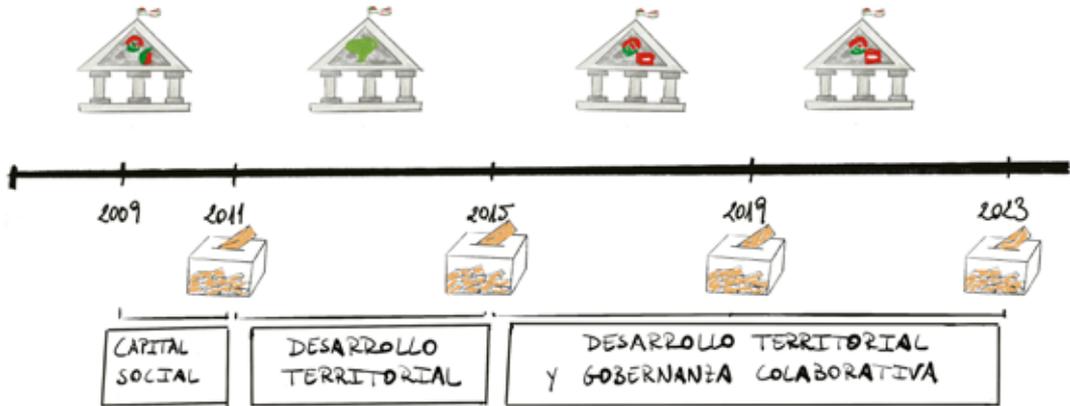
La siguiente sección presenta dos cronogramas introductorios, tras los cuales cada una de las restantes secciones plantea uno de los ocho aprendizajes.

## 2. Dos líneas temporales de mi experiencia con la investigación-acción

En este libro me centro en mi experiencia de *investigación-acción para el desarrollo territorial* con la Diputación Foral de Gipuzkoa, un gobierno de nivel provincial en un territorio de unos 750.000 habitantes en la Comunidad Autónoma del País Vasco (España). Los actores territoriales con los que trabajamos eran responsables de las políticas de este gobierno (tanto políticos electos como funcionarios) y otros actores territoriales implicados en el desarrollo de políticas (incluidas agencias de desarrollo comarcal, empresas, asociaciones de empresas, organizaciones del tercer sector, centros de formación profesional, universidades y organizaciones de investigación).

La cronología política es importante para comprender nuestros procesos (figura 1.2). Nuestra colaboración con la Diputación Foral empezó en 2009 cuando a mitad de mandato sus responsables políticos iniciaron un proyecto para fomentar el *capital social* con el objetivo de mejorar la competitividad del territorio. Tras las elecciones de 2011, con un partido político diferente al frente del gobierno, reorientamos el proyecto hacia un *nuevo modelo de relación* para el desarrollo territorial. En las elecciones de 2015 volvió al poder el equipo político con el que habíamos empezado a trabajar en 2009. Mantuvieron el proyecto de desarrollo territorial e iniciaron uno nuevo centrado en la *gobernanza colaborativa*. Hemos trabajado con este doble objetivo (desarrollo territorial y gobernanza colaborativa) durante los últimos ocho años.

Figura 1.2. Cronología de la investigación-acción con la Diputación Foral de Gipuzkoa



Mencioné en la introducción del libro que durante este período de quince años nuestro equipo de investigación-acción ha sido un equipo multilocal que opera a través de la colaboración de cuatro organizaciones diferentes: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad en la Comunidad Autónoma del País Vasco (España), Universidad de Agder en Agder (Noruega), Praxis-Instituto de Estudios Sociales en Rafaela (Santa Fe, Argentina), y la Universidad de Tierra del Fuego (en Tierra del Fuego, Argentina). Aunque cada equipo local se ha centrado en la mejora de su territorio (véase la figura 1.3) también hemos trabajado juntos para acompañarnos en cada lugar, y a través de nuestra práctica hemos desarrollado aportaciones metodológicas que hemos denominado *investigación-acción para el desarrollo territorial (IADT)*.

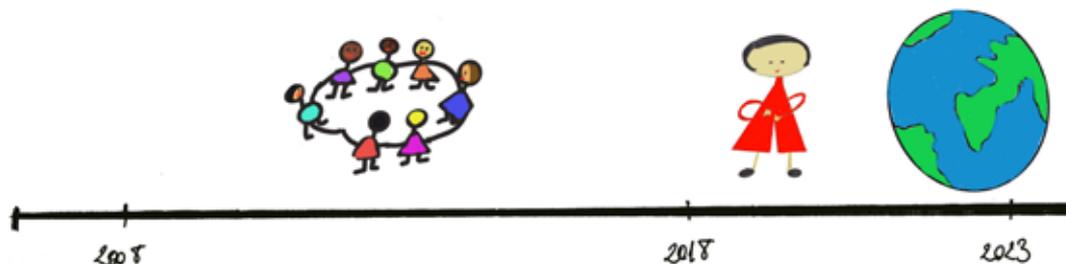
Figura 1.3. El equipo multilocal que participa en la investigación-acción para el desarrollo territorial (IADT)



La IADT se basa en la praxis<sup>4</sup> de este equipo multilocal desde 2008. Nuestras principales influencias iniciales fueron la *democracia industrial* (Davydd Greenwood y Morten Levin, Bjorn Gustavsen) y la obra de Paulo Freire. Sin embargo, pronto se hizo evidente que nuestra praxis emergente no siempre encajaba en sus marcos y empezamos a proponer los nuestros propios. Como resultado, la IADT se convirtió en el ancla que ha conectado los diferentes marcos e ideas que han surgido de la sistematización de nuestra praxis.

Nuestro foco ha estado, y sigue estando, en el desarrollo de nuestros territorios a través de la investigación-acción en segunda persona. Ésta se lleva a cabo en el contexto de una comunidad donde las investigadoras en la acción y los miembros de la comunidad trabajan juntos para resolver un problema específico. Sin embargo, en 2018 comenzamos a interactuar con personas investigadoras en la acción de otros lugares del mundo y nuestro equipo multilocal y la IADT se abrieron a nuevos espacios internacionales. Una consecuencia de esto fue que abordamos la autoindagación (investigación-acción en primera persona) como otra dimensión de la IADT. Además, vimos que compartíamos con otros equipos de personas investigadoras en la acción el objetivo de hacer una contribución relevante a los desafíos globales, lo que nos llevó a explorar la investigación-acción en tercera persona, que busca tener un impacto también en comunidades que no han participado directamente en el proceso. La figura 1.4 muestra que empezamos con la investigación-acción en segunda persona y posteriormente integramos la primera y la tercera.

**Figura 1.4. El foco de la IADT en la comunidad, en cada persona y en el mundo**



En mi caso, después de 2018 y a través de la autoindagación, empecé a prestar atención a cómo nuestros procesos de investigación-acción afectaban a mis emociones y a mi cuerpo. Desde entonces me he dado cuenta de que otras personas participantes también estaban experimentando procesos similares, y esto me lleva a proponer esta dimensión como una parte relevante de la IADT.

Una vez presentadas las líneas temporales que enmarcan mi experiencia los siguientes apartados están dedicados a lo que considero que son, según mis aprendizajes, los rasgos centrales de la investigación-acción y del desarrollo territorial en este período.

### 3. La investigación-acción funcionó

Según mi experiencia, la primera característica de la investigación-acción es que funcionó. Soy consciente de que las personas participantes en los procesos que describiré tie-

<sup>4</sup> La praxis es un tipo de relación entre la teoría y la práctica en que ambas se combinan en ciclos continuados de reflexión y acción. Se reflexiona haciendo y se hace reflexionando.

nen opiniones diversas sobre los resultados de la investigación-acción. No obstante, creo que hemos desarrollado una capacidad colectiva entre los actores territoriales (responsables de las políticas, investigadoras y otros) para resolver problemas juntos, lo que constituye una fortaleza para el territorio de cara al futuro. Por eso considero que la investigación-acción ha funcionado.

Durante estos años de trabajo con los responsables de las políticas, nos hemos referido a menudo a los *ecosistemas* en que éstas se desarrollan. Se trata de comunidades de diversos actores territoriales que se ven influidos por las políticas del gobierno o tienen conocimientos relevantes sobre ellas. Cuando pienso en los ecosistemas de las políticas de la diputación en que hemos desarrollado la investigación-acción, veo tres espacios principales en los que se ha desarrollado la capacidad colectiva a la que me he referido. Uno es un acuerdo de colaboración para las políticas de promoción económica en Gipuzkoa que se ha materializado en el *Laboratorio de Desarrollo Territorial*. El segundo es un espacio deliberativo que acompaña la labor de los responsables políticos a través de la gobernanza colaborativa, y ha tomado la forma de *Think Tank*. El tercero es un espacio de coordinación para el desarrollo de una perspectiva sistémica de las diversas políticas, y se ha denominado *Laboratorio de Gobernanza*.

Dado que el primer paso en la IADT es que las investigadoras y otros actores territoriales se pongan de acuerdo sobre los problemas que quieren resolver juntos, en los párrafos siguientes describo los problemas abordados en estos tres procesos y cómo estamos respondiendo a ellos.

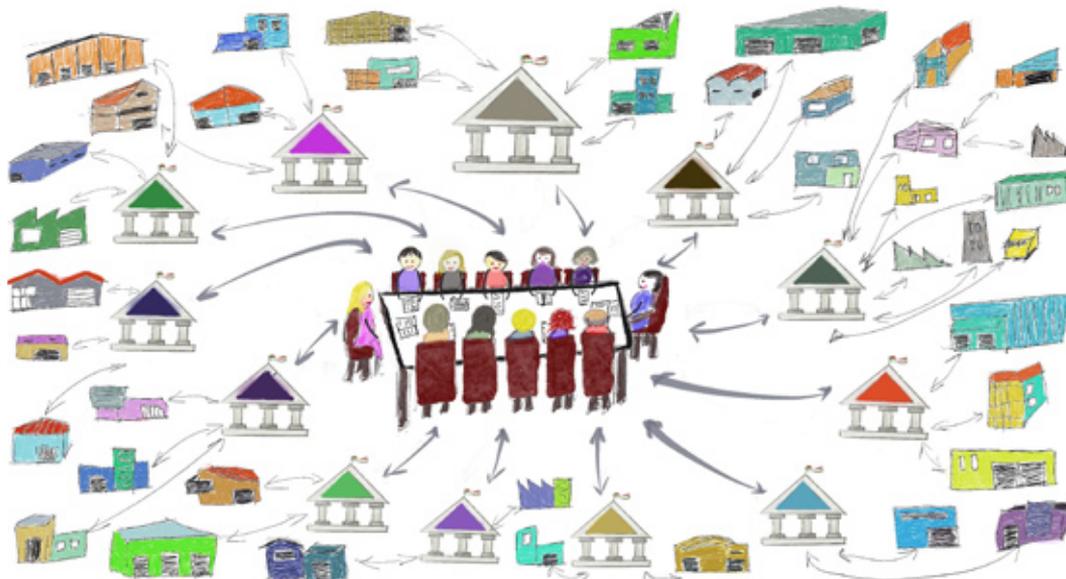
#### a) *El Laboratorio de Desarrollo Territorial*

El problema que los responsables políticos de la diputación manifestaron al inicio del Laboratorio de Desarrollo Territorial fue: «No estamos llegando a las pequeñas empresas y las pequeñas empresas no están llegando a nosotros». Los responsables de las políticas y el equipo de investigación acordamos que las once agencias de desarrollo comarcal<sup>5</sup> que operan en el territorio podrían ayudar a la diputación a resolver este problema. La investigación-acción se utilizó entonces para facilitar el diálogo entre la diputación y las agencias, dando lugar a una nueva etapa en su colaboración. Así, desde 2013, la Diputación Foral de Gipuzkoa y once agencias de desarrollo comarcal trabajan con un enfoque de gobernanza colaborativa que institucionalizaron en 2017 mediante un acuerdo formal. Las pequeñas empresas del territorio cuentan con personas facilitadoras de contacto en su agencia de desarrollo comarcal y éstas actúan como su conexión, no sólo con los ayuntamientos, sino también con la diputación (véase la figura 1.5). El Laboratorio ha creado un nuevo modelo de relaciones que ha permitido desarrollar de forma colaborativa nuevas políticas, por ejemplo, sobre la digitalización y el desarrollo del sentido del trabajo, en las pequeñas empresas. En algunos casos el alcance de las políticas se ha ampliado integrando políticas sociales junto con las de promoción económica, y hay políticas que siguen este patrón incluso aunque estén enmarcadas fuera del Laboratorio de Desarrollo Territorial.

---

<sup>5</sup> Las comarcas son unidades territoriales supramunicipales, pero subprovinciales, sin un gobierno comarcal, pero con agencias de desarrollo que pertenecen a uno o varios municipios.

**Figura 1.5. Diálogo entre la diputación, las agencias de desarrollo comarcal y las empresas**



En cuanto al problema inicial, en síntesis, existen ahora nuevos canales a través de los cuales las pequeñas empresas pueden llegar a la diputación y la diputación puede llegar a las pequeñas empresas.

#### b) *El Think Tank*

Otro resultado de la investigación-acción es la reconfiguración, a partir de 2019, de un *Think Tank* que ya existía de antemano, en cuatro espacios deliberativos relacionados con los retos centrales definidos por la diputación: (a) transformar la cultura política para afrontar la crisis de las democracias liberales; (b) apoyar la recuperación verde como respuesta a los retos del cambio climático; (c) desarrollar el *sentido del trabajo* como parte de la competitividad; y (d) crear la próxima generación de políticas sociales para afrontar el reto de un estado del bienestar sostenible. En este caso los responsables de las políticas y las investigadoras acordaron que uno de los principales problemas del *Think Tank* era la separación entre la reflexión y la acción. Es decir, aunque ya se invitaba a los actores territoriales a deliberar sobre los problemas vinculados a las políticas, su contribución se hacía en paralelo a las políticas desarrolladas por los departamentos del gobierno que tenían las competencias correspondientes. Esto dificultaba la materialización de las reflexiones de los actores territoriales en acciones.

Para resolver este problema, e inspirándose en el principio de la praxis, cada grupo de deliberación está ahora liderado por un diputado (equivalente a un ministro) y su equipo. De este modo los resultados de la deliberación se integran directamente en la agenda de los responsables de la toma de decisiones en la diputación. Los miembros del ecosistema de las políticas participan en el proceso de deliberación para cogerar, junto con los decisores políticos, conocimientos que inspiren mejores políticas. La característica central del *Think Tank* es, por lo tanto, la deliberación conjunta entre los responsables de las políticas y otros acto-

res territoriales. En consecuencia, el *Think Tank* combina la estructura jerárquica del gobierno con espacios de deliberación más horizontales con el ecosistema (véase la figura 1.6). Esto hace que la facilitación del proceso sea más compleja, pero también que el impacto de la deliberación sea mayor.

Figura 1.6. Jerarquía y participación en los grupos de deliberación del *Think Tank*

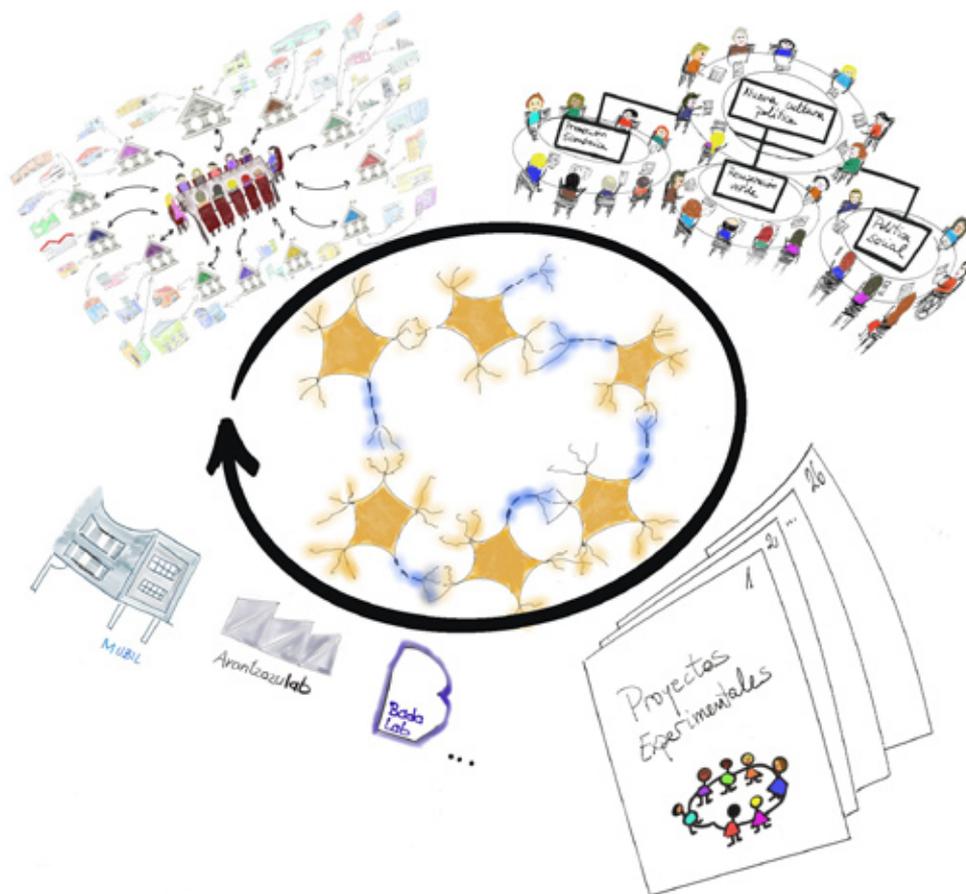


### c) El Laboratorio de Gobernanza

El Laboratorio de Desarrollo Territorial y el *Think Tank* forman parte de un programa emblemático iniciado por la Diputación Foral de Gipuzkoa en 2015 y denominado Etorikizuna Eraikiz (que significa *construir el futuro* en euskera). Este programa tiene tres tipos principales de espacios relacionales con diferentes objetivos: (a) espacios de diálogo con (o para escuchar a) los actores territoriales, entre los que se encuentran el Laboratorio de Desarrollo Territorial y el *Think Tank*; (b) espacios de experimentación, a través del desarrollo de proyectos; y (c) organizaciones vinculadas temáticamente a los retos de futuro y basadas en la colaboración denominadas *centros de referencia*, donde el gobierno trabaja con otros actores territoriales para abordar retos como el cambio climático, la movilidad sostenible, la ciberseguridad, la gobernanza colaborativa o el futuro del euskara.

La cuestión central en la que coincidimos los responsables políticos de Etorikizuna Eraikiz y el equipo de investigación en este caso fue que este programa requería un enfoque más sistémico para evitar convertirse en la mera suma de múltiples proyectos. Represento la perspectiva sistémica en la figura 1.7 utilizando la metáfora del *sistema nervioso*, en el que las neuronas (personas facilitadoras) ayudan a todas las partes a comunicarse entre sí y a reaccionar conjuntamente a los cambios que impactan al programa tanto desde fuera como desde dentro. La flecha circular negra representa el *proceso de investigación-acción*.

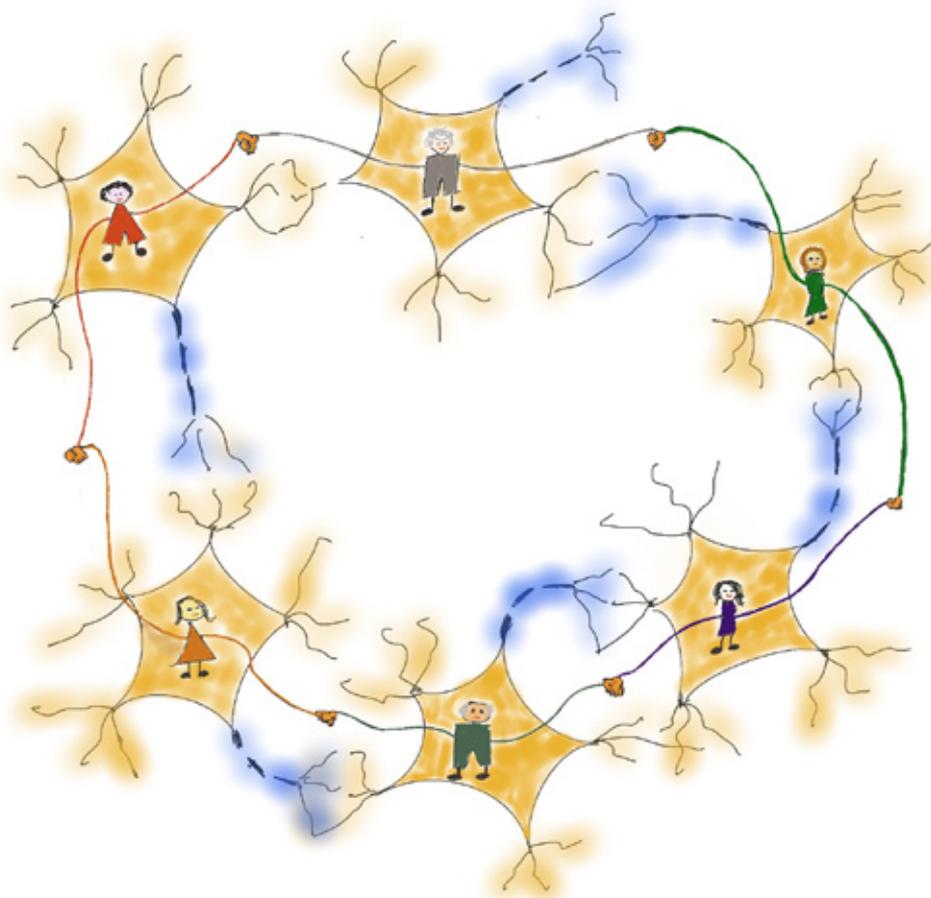
Figura 1.7. Una perspectiva sistémica de la facilitación de programas con múltiples proyectos



El *Laboratorio de Gobernanza*, que se facilita a través de la IADT, sirve de espacio relacional para desarrollar la perspectiva sistémica de Etorikizuna Eraikiz. Varios responsables políticos y actores territoriales del ecosistema, que tienen un amplio ángulo de visión de las diversas partes del programa, colaboran para desarrollar una perspectiva emergente y sistémica del conjunto (véase la figura 1.8). El objetivo es facilitar el desarrollo de una gobernanza colaborativa en aquellos espacios relacionales del programa que más lo requieran, contribuyendo así a cohesionar las distintas partes de un todo. Este laboratorio trabaja para construir lo que antes he descrito como el sistema nervioso del programa.

Los espacios colaborativos creados a partir de la investigación-acción se enfrentan a grandes dificultades, incoherencias y resistencias que ponen en riesgo su futuro. Sin embargo, simultáneamente, muestran que la transformación de las políticas hacia formas más colaborativas es factible. Por eso considero que la investigación-acción funcionó, y en ello sustento mi afirmación de que la investigación-acción tiene el potencial de generar transformaciones que contribuyan a resolver retos sociales complejos. Esto es lo que hace que merezca la pena explorar el resto de los aprendizajes.

Figura 1.8. La investigación-acción como parte del sistema nervioso de las políticas



#### 4. El impacto de la investigación-acción aumentó sistemáticamente a largo plazo

Una de las características definitorias de la IADT es que se ha llevado a cabo mediante relaciones a largo plazo entre los gobiernos y los equipos de investigación-acción. El proceso con la diputación descrito en el apartado anterior, con sus altibajos, ha sido un proceso continuado de colaboración durante quince años y sigue en marcha.

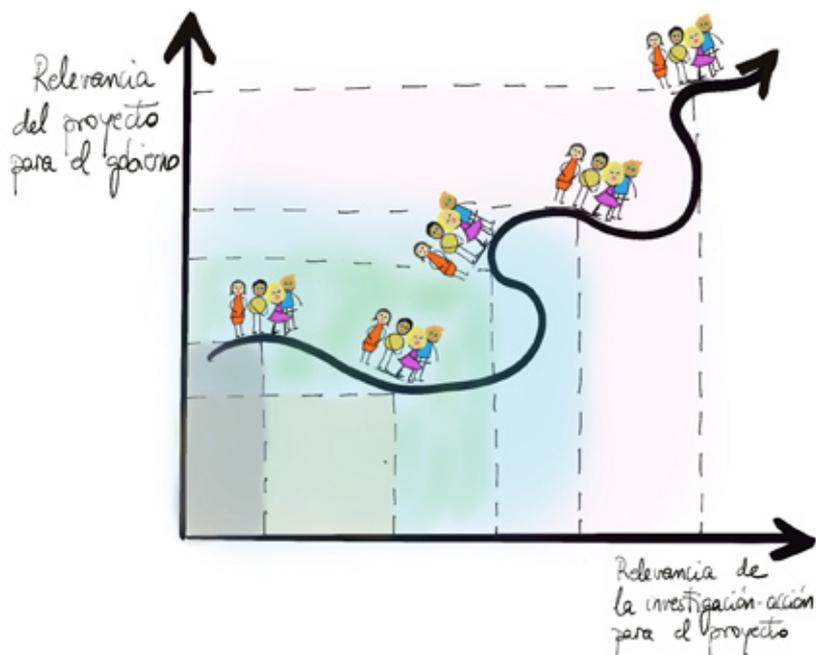
Nuestro equipo de investigación-acción es ahora más estratégico para el gobierno que antes, y nuestra investigación tiene un mayor impacto en las políticas. Hay dos dimensiones que explican este mayor impacto: (a) los proyectos en los que participamos ahora son más relevantes para el gobierno que los anteriores en los que participábamos, y (b) la investigación-acción es más importante en estos proyectos que antes.

Cuando empezamos a colaborar con la diputación en 2009, nuestro proyecto era una pequeña parte de un programa más amplio, y había cuatro equipos de investigación en el proyecto. La investigación-acción era una metodología entre otras. De 2011 a 2015 un nuevo gobierno transformó el proyecto en que habíamos participado en un nuevo programa con múltiples proyectos, y la investigación-acción se convirtió en la metodología central del

programa. En 2015, tras un nuevo cambio de gobierno, tomó centralidad un nuevo programa en el que nuestro equipo de investigación no participó inicialmente, y nuestra investigación-acción redujo su capacidad de incidir en las políticas. Sin embargo, en 2017 nuestros proyectos y equipo de investigación se integraron en dicho programa, aumentando así el impacto de la investigación-acción.

Por lo tanto, en distintos momentos del proceso a largo plazo hemos participado en proyectos que tenían distintos grados de relevancia para el gobierno. Simultáneamente, la investigación-acción desempeñó un papel más o menos importante en esos proyectos. Aunque con altibajos, ambas dimensiones han tenido una evolución positiva a largo plazo (véase la figura 1.9).

Figura 1.9. Impacto de la investigación-acción en la elaboración de políticas



Mi aspiración es contribuir a que la investigación-acción sea relevante ante los urgentes retos socio-ecológicos. Una forma de conseguirlo es hacer que la investigación-acción sea relevante en los proyectos a los que nos invitan; otra es buscar la colaboración en aquellas políticas que puedan tener mayor impacto a la hora de responder a estos retos. Si hacemos ambas cosas, tendremos un mayor impacto, aunque no podemos olvidar que se trata de procesos a largo plazo. Los procesos de investigación-acción que duran entre 1 y 3 años (duración muy habitual de este tipo de proyectos) tienen una capacidad limitada para influir en las políticas por sí solos, incluso cuando tienen éxito.

El impacto, en nuestra experiencia, es el resultado de vincular sistemáticamente diversos proyectos en una relación continuada a largo plazo entre las investigadoras en la acción y los actores territoriales.

## 5. **Integramos conocimiento experiencial, conocimiento experto y conocimiento de proceso**

Siguiendo el marco de cogeneración de la IADT, hemos utilizado en nuestros procesos tres tipos de conocimiento que hemos combinado a través de la praxis:

### a) *Conocimiento experiencial de los actores territoriales*

Es el conocimiento que las personas participantes tienen del problema por su experiencia en la práctica, y constituye el núcleo de la investigación-acción. En nuestros procesos, el conocimiento experiencial más relevante era el conocimiento que los responsables de las políticas y el resto de los actores territoriales tenían en torno a cómo hacer dichas políticas. Este conocimiento era frecuentemente tácito: su experiencia los capacitaba para tomar ciertas decisiones o actuar de cierta manera, pero no siempre eran capaces de explicar todo el razonamiento implícito en dicha decisiones y comportamientos. A veces, el proceso de investigación-acción consistía en explicitar y compartir este conocimiento, y otras veces utilizaban éste de forma tácita en la acción sin llegar a explicitarlo. Es decir, había acciones en el proceso para las que no contábamos con un razonamiento explícito, y, aun así, esas acciones eran parte del proceso.

### b) *Conocimiento de proceso*

Es el tipo de conocimiento que permite facilitar procesos. En nuestro caso se trata, sobre todo, de conocimiento vinculado a la investigación-acción, es decir, vinculado a la praxis, la cogeneración o la transformación. También es experiencial en gran medida, ya que la facilitación requiere experiencia y se aprende a facilitar, sobre todo, haciendo.

Consecuentemente el conocimiento de proceso se genera y materializa en la facilitación y permanece en su mayor parte tácito cuando facilitamos. Sin embargo, simultáneamente, la investigación-acción es un campo académico y, cuando escribimos y publicamos sobre ella, como en este libro, nuestro conocimiento de proceso se convierte en conocimiento disciplinar explícito. El conocimiento de proceso es la principal contribución de las personas investigadoras en la acción, ya sea en su forma tácita (facilitando) o explícita (publicando).

### c) *Conocimiento disciplinar, a menudo denominado conocimiento experto*<sup>6</sup>

Se trata de conocimientos que en su mayoría llegaron a los proyectos que he descrito a través de las personas a las que nos referíamos como expertas e invitábamos a participar. La mayoría de estas personas expertas provenían de la academia. En el mundo académico hay distintas disciplinas y cada una tiene sus propios procedimientos para generar conocimiento disciplinar, pero, en general se trata de un tipo de conocimiento que se legitima cuando se hace explícito, sobre todo a través de publicaciones. Así, en nuestros proyectos las personas expertas normalmente hacían ponencias para compartir contenidos que ya habían publicado.

---

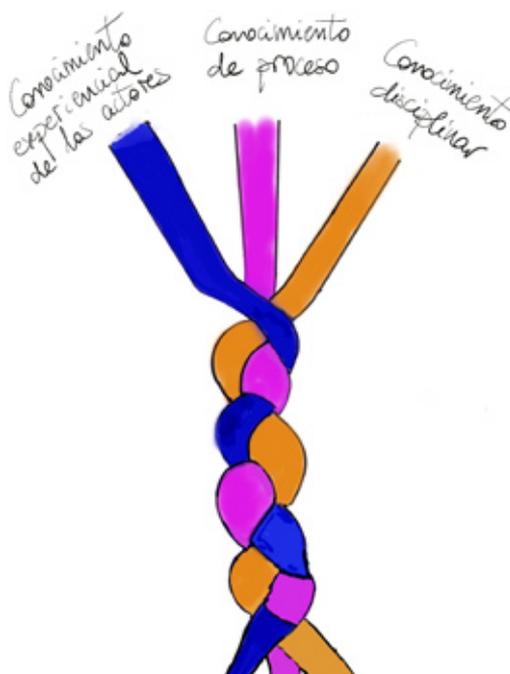
<sup>6</sup> Aunque creo que la forma más correcta de denominar este conocimiento es *conocimiento disciplinar*, a lo largo del libro he mantenido el término *conocimiento experto* por ser el que se utilizó con más frecuencia en nuestros procesos.

Desde la investigación-acción para el desarrollo territorial nos hemos sumado a la crítica de otras personas investigadoras en la acción que han señalado los perjuicios de presentar el conocimiento disciplinar como un conocimiento superior al experiencial. Sin embargo, también hemos propuesto un enfoque pluralista que integra el conocimiento disciplinar en nuestros procesos, dejando siempre que las personas participantes determinen qué conocimiento disciplinar es útil y cuál no, en función de si ayuda o no a resolver el problema abordado.

Para compartir con los actores territoriales mi perspectiva sobre cómo interactúan estos tipos de conocimiento, utilizo un conjunto de tres cuerdas de colores diferentes. Cada cuerda representa un tipo de conocimiento en el proceso. Cuando intento hacer una trenza con dos cuerdas que representan el conocimiento experiencial de los responsables de las políticas y el conocimiento disciplinar de las personas expertas invitadas, las dos cuerdas no se sujetan entre sí.

A continuación, introduzco la tercera cuerda, el conocimiento de proceso. Esta tercera cuerda une las otras dos en una trenza. El conocimiento de proceso puede conectar lo que dicen las personas expertas con lo que plantean los responsables de las políticas. La trenza que integra los tres tipos de conocimiento es más fuerte que cualquiera de las cuerdas aisladas (véase la figura 1.10).

Figura 1.10. Tres tipos de conocimiento entrelazados en la IADT



No obstante, el conocimiento de proceso tiene un inconveniente a la hora de intentar que la investigación-acción se vea como relevante en los términos que he descrito en el apartado anterior. El conocimiento que *se materializa en la acción* (las políticas o su facilitación), rara vez se reconoce como conocimiento, y menos aún como conocimiento relevante, mientras que el conocimiento que *se materializa en el discurso* (ponencias), se considera más relevante. Considero que esto es una desventaja para los equipos de investigación-acción que, frecuentemente, tienen conocimientos valiosos sobre cómo se produce la transformación que podrían enriquecer el diálogo entre los responsables de las políticas y las personas expertas con las que interactúan. Abundo en esta idea en el capítulo 2, sección 2.

Al escuchar a la memoria de mi cuerpo y revivir todas las contradicciones que he experimentado, descubro también mi convicción de que las investigadoras en la acción debemos compartir nuestra praxis de formas más declarativas, creando el lenguaje que pueda abrir las puertas a la investigación-acción en políticas cada vez más estratégicas.

## 6. Fue una historia de colaboración, pero también de resistencia mutua

Las investigadoras en la acción formamos parte de los territorios en los que trabajamos y sentimos como nuestros muchos de los problemas que abordan los responsables de las políticas. En este contexto, la resistencia mutua, que hemos conceptualizado como *resistencia blanda*, ha sido otro rasgo representativo de nuestra investigación-acción.

La resistencia blanda surge de la interacción de dos dimensiones de la investigación-acción: la relacional y la crítica. Cuando desempeñamos el papel relacional, las investigadoras ayudamos a los actores territoriales a alcanzar su objetivo declarado de la forma que ellos consideran deseable (que no es necesariamente la que nosotras habríamos elegido). Cuando desempeñamos el papel crítico, trabajamos para tomar conciencia de las limitaciones del proceso en relación con los principios de la investigación-acción (sobre todo la praxis y la participación), generando presión para transformar el proceso.

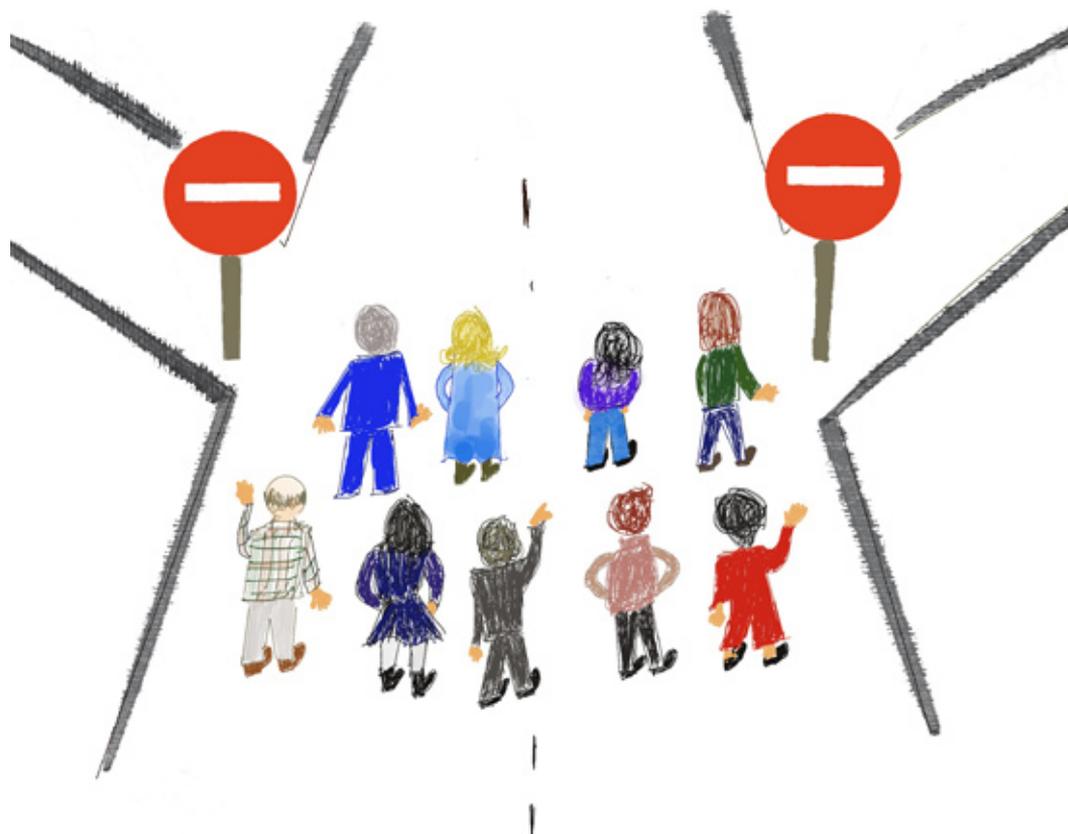
Por ejemplo, los responsables de las políticas a veces priorizaban escuchar a las personas expertas invitadas en lugar de trabajar con el conocimiento experiencial de las personas participantes. Al desempeñar el papel relacional, les ayudábamos a integrar el conocimiento experto en el proceso, aunque la investigación-acción priorice el conocimiento experiencial de las personas participantes. Actuando así aumentaba la confianza entre nuestro equipo de investigación-acción y los responsables de las políticas. Por otro lado, al desempeñar el papel crítico, reflexionábamos con los responsables de las políticas sobre la dificultad de llevar a la práctica el conocimiento de las personas expertas y el potencial del conocimiento experiencial de las personas participantes. Estos procesos generaban tensiones y reducían la confianza. No obstante, también generaron transformaciones.

La figura 1.11 ilustra ese camino de resistencia mutua. Al jugar nuestro papel relacional, los actores territoriales nos impidieron avanzar por caminos que alejan a la academia de los problemas de la práctica. Al mismo tiempo, al jugar nuestro papel crítico, las investigadoras presionamos a los responsables políticos para que evitaran los caminos que los alejaban de la praxis y la participación.

Muchos relatos sobre la relación entre las personas investigadoras en la acción y otros actores territoriales se centran en la colaboración, mientras que las tensiones y la resistencia mutua rara vez se presentan como un motor de transformación. Nuestra experiencia difiere de estos relatos.

La resistencia mutua es una de las características de la investigación-acción que más claramente ha marcado la memoria de mi cuerpo. La colaboración implicó generar presión para que las personas con las que compartíamos el proceso renunciaran a caminos que, de otro modo, hubieran transitado, y, a la vez, nosotras sentimos también la presión y la necesidad de renunciar. Es decir, el camino compartido exigió que todos transiéramos.

Figura 1.11. La resistencia mutua como fuente de transformación



## 7. La investigación-acción estuvo cerca del poder

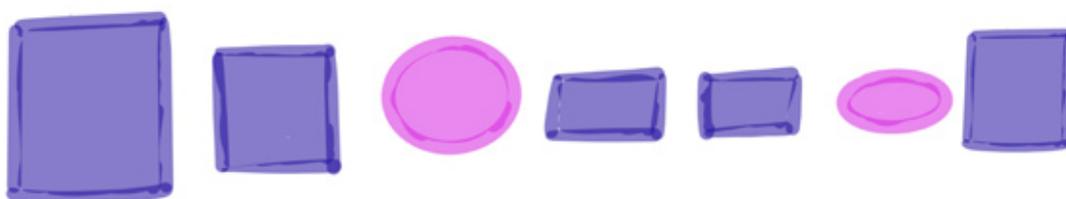
En los proyectos que he presentado en este capítulo, la investigación-acción y las políticas se desarrollaron dentro del mismo proceso. Por lo tanto, el proceso que compartíamos las investigadoras en la acción y los responsables políticos era simultáneamente investigación y política, lo que ha dado lugar a comentarios de otros investigadores (en la acción) en el sentido de que estábamos «demasiado cerca de la política» o «demasiado cerca del poder».

Donde más significativa era esta cercanía era en las reuniones que nuestro equipo de investigación-acción mantuvo regularmente con los responsables de las políticas (políticos electos y funcionarios) que codirigían los proyectos. Estos grupos solían denominarse grupos/equipos promotores, de gestión, de dirección o de coordinación. Desde el punto de vista de los responsables de las políticas, el grupo de coordinación era un espacio para tomar decisiones y gestionar sus proyectos. Para nosotras, investigadoras, eran los espacios de diálogo para la investigación-acción.

Las investigadoras en la acción facilitamos habitualmente los grupos de coordinación, y los miembros de estos grupos de coordinación (responsables de las políticas e investigadoras juntas) facilitamos espacios relacionales más amplios, en los que el gobierno colaboró con otras organizaciones del territorio que jugaban un papel en el ecosistema de las políticas abordadas (por ejemplo, agencias de desarrollo y pequeñas empresas que querían implementar tecnologías de la Industria 4.0).

La cercanía al poder se hizo tangible de varias maneras. Todos los proyectos estaban financiados por el gobierno, lo que creaba una clara sensación de jerarquía en la relación con las investigadoras en la acción. No obstante, la facilitación también proporcionó una plataforma para que las investigadoras en la acción pudiéramos influir en el proceso. La figura 1.12 representa un grupo de coordinación estándar en nuestros procesos de investigación-acción. Los cuadrados son los responsables de las políticas y los círculos las investigadoras en la acción. El tamaño representa jerarquía, pues entre los responsables de las políticas había diputados (ministros) y sus directores, y funcionarios de distintos niveles jerárquicos; y en los equipos de investigación había siempre una persona que tenía el papel de coordinadora.

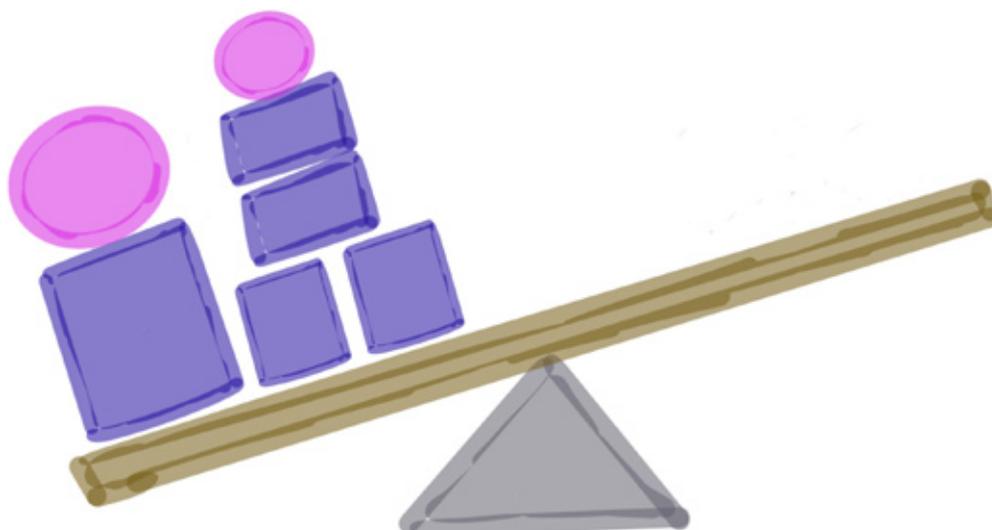
**Figura 1.12. Un grupo de coordinación en la IADT**



Las investigadoras en la acción solíamos proponer las agendas para los grupos de coordinación, que normalmente eran aceptadas. En las figuras siguientes he dibujado las situaciones más representativas que surgieron al seguir estas agendas.

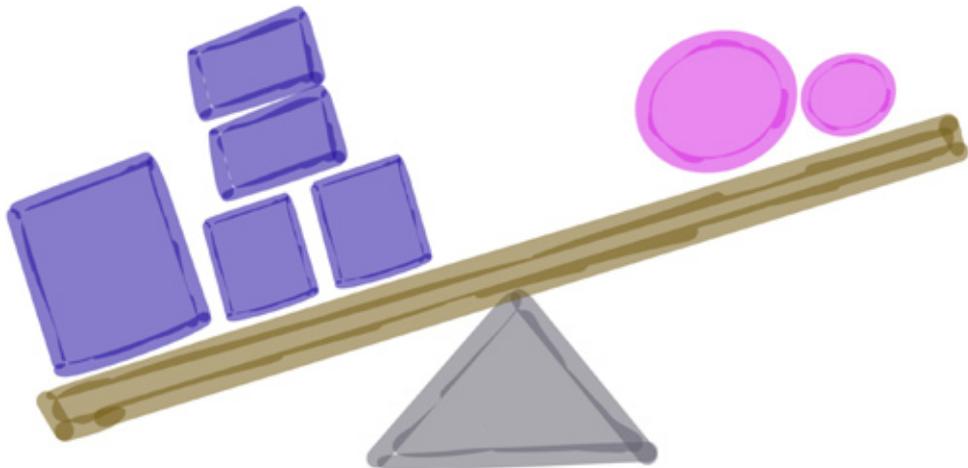
En ocasiones, como se ve en la figura 1.13, hubo un consenso claro entre todas las personas participantes sobre los temas debatidos y las decisiones que debían tomarse. En estos casos, no fue necesario negociar y el poder se mantuvo tácito.

**Figura 1.13. Acuerdo entre los responsables de las políticas y las investigadoras en la acción**



Sin embargo, hubo ocasiones en que lo que los responsables de las políticas consideraban «correcto» para sus políticas, y lo que las investigadoras en la acción creíamos «correcto» para la investigación-acción, diferían. En esas ocasiones los responsables de las políticas consideraban que la investigación-acción podía poner en peligro las políticas, y nosotras considerábamos que la política podía poner en peligro la investigación-acción. Los desacuerdos que surgieron tenían que ver con cuestiones como el papel de las personas expertas invitadas, la necesidad o no de un plan, quién debía participar en el proceso, el tipo de indicadores que mejor recogían los resultados del proceso y lo que significaba la eficiencia en cada caso. Además, surgieron preguntas sobre quién aparecía formalmente en público como responsable del proceso, qué conocimientos se consideraban estratégicos, quién tomaba qué decisiones, y con qué recursos se contaba para sostener el proceso (sobre todo tiempo y dinero). En ocasiones, cuando esto ocurría, los responsables de las políticas escuchaban a las investigadoras en la acción, pero, en última instancia, tomaban sus propias decisiones sobre las políticas (figura 1.14). Teniendo en cuenta que sus políticas y nuestra investigación estaban entrelazadas dentro del mismo proceso, esto afectó a nuestra investigación en áreas clave como la participación, la cogeneración de conocimiento y la praxis.

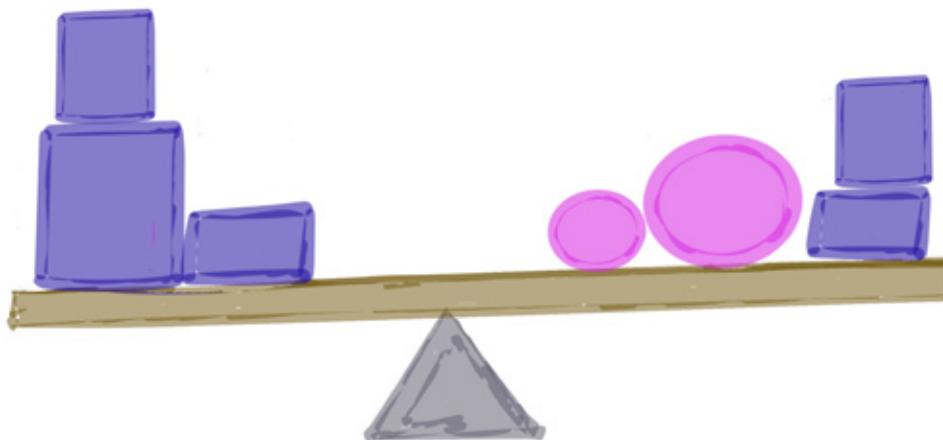
**Figura 1.14. Diferentes perspectivas entre los responsables de las políticas y las investigadoras en la acción**



Lo que hizo que estas situaciones fueran sostenibles fue que las investigadoras en la acción pudimos mantener las condiciones básicas que habíamos establecido para seguir adelante: poder expresar nuestra posición con libertad ante quienes tomaban las decisiones de las políticas (*speak truth to power*) y poder publicar nuestra perspectiva sobre el proceso. Mientras se cumplieron estas condiciones, pudimos conceptualizar estas situaciones como de conflicto y aprendimos a manejarlas. La cercanía al poder es probablemente la principal razón por la que la IADT cuenta con múltiples marcos que abordan el conflicto y, lo que es más importante, su resolución.

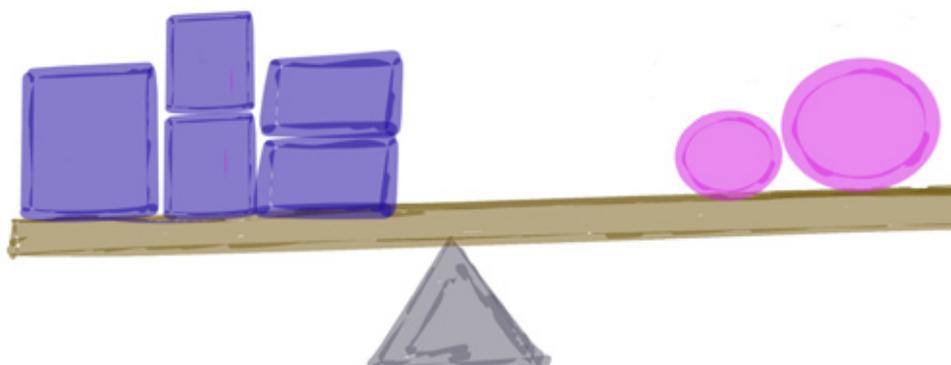
Otras veces, los responsables de las políticas no estaban de acuerdo entre sí, tenían distintos puntos de vista y algunos de ellos coincidían con las perspectivas de las investigadoras en la acción como en la figura 1.15. El resultado era, en estos casos, una decisión negociada.

Figura 1.15. Decisiones negociadas



Por último, recuerdo ocasiones en que los responsables de las políticas tenían una perspectiva diferente a la de las investigadoras en la acción, pero confiaron en nuestras capacidades para facilitar el proceso. Aceptaron cosas que eran coherentes con la investigación-acción aunque fueran contraintuitivas para ellos. En una ocasión, un político describió estos casos como momentos de aprendizaje profundo, aunque también señaló que a veces tenía la sensación de que había personas ajenas a su organización que les decían cómo hacer política. En estos casos, la confianza construida hizo que nuestros criterios tuvieran más peso en el proceso, lo que compensó el poder jerárquico (véase la figura 1.16). Éstos fueron los momentos en que la investigación-acción resultó más transformadora. También fueron los momentos en que la responsabilidad pesó más sobre nuestros hombros.

Figura 1.16. El impacto de la investigación-acción en el proceso de las políticas



La transformación requiere que seamos parte de las situaciones que queremos transformar. Si la investigación-acción aspira a transformar el poder, las investigadoras en la acción necesitamos trabajar cerca del poder.

La memoria de mi cuerpo muestra que trabajar cerca del poder puede poner en peligro los principios ideales de la investigación-acción. Sin embargo, nunca tuvimos escenarios más fructíferos que aquellos en los que las dinámicas de poder se hicieron evidentes y las tensiones aumentaron. Fueron los momentos de mayor aprendizaje y transformación para todas las personas que participamos.

## 8. El desacuerdo tácito estancó procesos

Al inicio de nuestros procesos compartíamos con los responsables de las políticas qué era la investigación acción y planteábamos la pregunta de si, entendiendo lo que era, querían participar en ella. También desarrollábamos una narrativa compartida de lo que queríamos cambiar a través de la investigación-acción. Por ejemplo, una de las narrativas compartidas actualmente es que estamos trabajando para transformar la cultura política que separa a la ciudadanía y al gobierno, siendo la gobernanza colaborativa parte de la solución a este problema, y la investigación-acción una de las metodologías para la gobernanza colaborativa. Al inicio de un proceso es fácil que las personas participantes se muestren de acuerdo con estas narrativas abstractas.

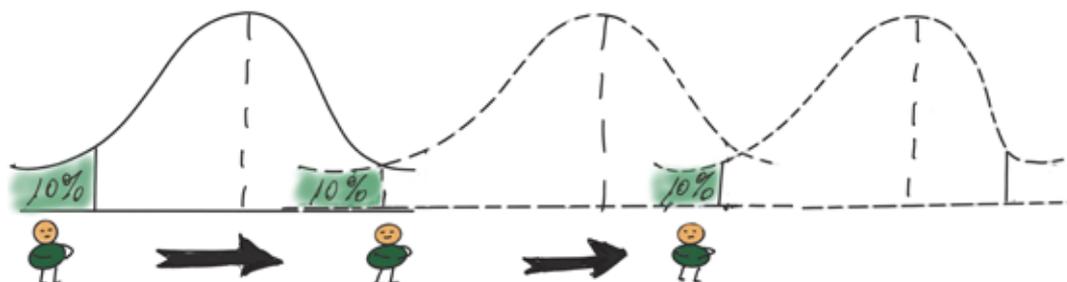
Sin embargo, y sobre todo en los procesos de investigación-acción que se fortalecían, surgían tensiones a la hora de decidir cuáles eran los cambios concretos que esos objetivos abstractos requerían. Al hacer explícitos los conflictos subyacentes a estas tensiones, y gestionarlos, pudimos llegar a acuerdos para la acción.

Por lo tanto, estas tensiones son un elemento constructivo de la IADT cuando se llega a gestionar los conflictos; sin embargo, pueden también llegar a tener un efecto destructivo si no se consigue gestionarlos. Así, algunas personas participantes nunca pasaron del discurso abstracto y políticamente correcto inicial a la fase de tensión y desacuerdo explícitos, lo que no significaba que estuvieran de acuerdo, sino simplemente que mantenían el desacuerdo tácito.

Para hacer frente a estas situaciones, nuestro equipo reflexionó a menudo en torno a una historia que una vez nos contó un consultor. Decía que el cambio sigue la típica curva de Gauss (dibujó una curva en la pizarra) y que en cualquier proceso el 10% de las personas apoyará el cambio incondicionalmente, el 10% estará en contra pase lo que pase, y el 80% estará en algún punto intermedio, dispuesto a considerar el cambio siempre que se cumplan ciertos requisitos. Argumentó que el mayor error que cometemos al facilitar el cambio es dedicar nuestro tiempo y energía al 10% que está en contra. Su invitación fue a centrarnos en el 10% entusiasta y el 80% que se encuentra en el medio, y trabajar sobre requisitos realistas para el cambio. Si el 10% entusiasta y parte del 80% se movilizan hacia un determinado cambio (por ejemplo, más capital social, desarrollo territorial participativo o gobernanza colaborativa), la curva avanza. Cuanta más gente se moviliza, más se desplaza la curva. A continuación, dibujó curvas superpuestas (véase la figura 1.17) para representar este movimiento. Cuando terminó de dibujar la tercera curva se volvió hacia nosotros y nos preguntó: «El 10% que se resiste al cambio ha mantenido su posición en el grupo, pero ¿veis dónde están ahora?».

Durante estos años resultó útil no centrar nuestro tiempo y energía en quienes mantenían tácito su desacuerdo, según aprendimos, con una excepción: los procesos en los que quienes no hacían explícito su desacuerdo eran quienes tenían la autoridad formal para tomar las decisiones y emprender las acciones que el proceso requería. En estos casos, incluso con un discurso políticamente correcto por parte de los decisores y un número razonable de personas participantes movilizadas, los procesos se estancaban lentamente, sin que ningún problema o conflicto aparente los obstaculizara.

Figura 1.17. La curva de Gauss del compromiso con el cambio y su evolución en el tiempo



Una lección aprendida en estas situaciones es que, si en la fase de cambios concretos quienes dirigen formalmente el proceso tienen un discurso favorable a la transformación, pero se resisten tácitamente a los cambios que requiere, es mejor desistir. Puede resultar más útil concentrar el tiempo y el esfuerzo de las personas investigadoras en la acción en otras transformaciones.

No poner este aprendizaje en práctica ha causado gran parte del agotamiento emocional que la memoria de mi cuerpo muestra.

## 9. Las emociones permanecieron tácitas

Otra característica relevante de la investigación-acción, en mi experiencia, es que hubo alegría, entusiasmo, esperanza y amor en el proceso, y también hubo frustración, enfado, ansiedad y tristeza. Sin embargo, en el diálogo entre las investigadoras en la acción y los actores territoriales, el proceso se representó y debatió en términos racionales.

Conceptualmente, las emociones se describían como relevantes. En la práctica, sin embargo, se hablaba de ellas como algo accidental (que sucedía sin querer, inesperadamente o por casualidad) y no nos tomábamos el tiempo para reflexionar sobre ellas, ni, en consecuencia, para que incidieran en la transformación de nuestros procesos. Intencionadamente o no, reprimimos las emociones. Esto no significa que no hubiera emociones, o que no afectaran al proceso; solo significa que el diálogo vinculado al proceso se centró exclusivamente en la dimensión racional. En la figura 1.18 describo cómo participábamos a través de este tipo de discurso.

Figura 1.18. La perspectiva racional de mi experiencia de la investigación-acción



Ahora me pregunto ¿A dónde fueron a parar las emociones? ¿Cuáles fueron sus consecuencias? Y me doy cuenta de que la memoria de mi cuerpo está marcada, sobre todo, por ellas (figura 1.19). Aquellas emociones han dejado una huella mucho más profunda en mi cuerpo que las ideas y los datos que acapararon nuestros diálogos.

Figura 1.19. La perspectiva emocional de mi experiencia de la investigación-acción



Un ejemplo de cómo reprimimos las emociones son los diálogos, basados en cuatro preguntas, que teníamos nuestro equipo de investigación después de cada reunión con los responsables de las políticas. Para responder a la primera pregunta, «¿qué ha pasado?», solíamos hacer una ronda larga, porque todas teníamos interpretaciones racionales de la reunión que queríamos compartir. A continuación, preguntábamos «¿cómo me he sentido?» y «¿cómo creo que se han sentido los demás?», a lo que solíamos dar respuestas telegráficas como bien/mal, cómoda/incómoda. La cuarta pregunta era «¿qué cambiaríamos para la próxima ocasión?».

Un rasgo definitorio de nuestra investigación-acción fue que, aun reconociendo la importancia de las emociones, carecíamos del lenguaje y las habilidades prácticas para integrarlas en el proceso.

## 10. **Mi transformación, la de nuestra comunidad y la del mundo estuvieron interconectadas**

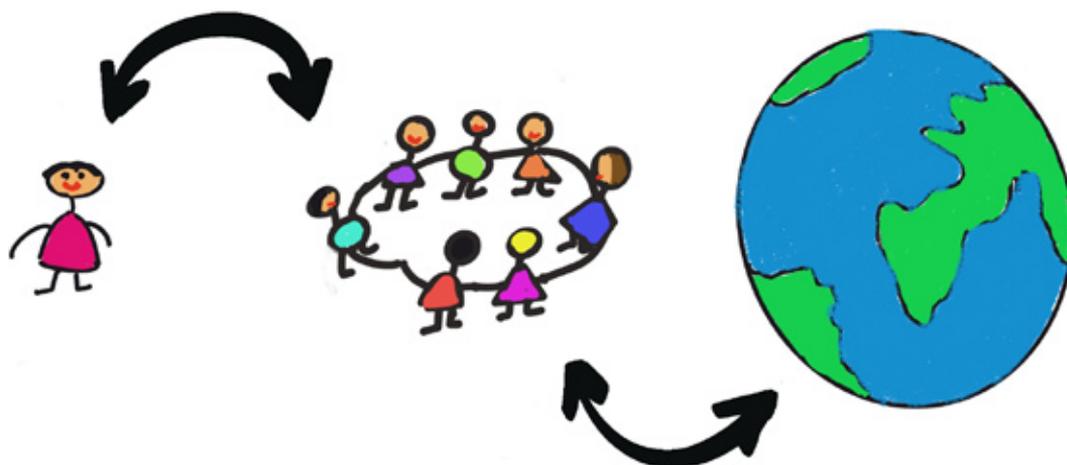
Abordo ahora mi octavo aprendizaje sobre la investigación-acción. Entre 2008 y 2018 nuestro equipo multilocal tuvo poca interacción con otras comunidades de investigación-acción. Después de esa década, nuestra apertura a las redes internacionales coincidió con nuestra exploración de la autoindagación y los enfoques en primera persona. Empezamos a aprender sobre la relación entre «yo» y «nuestra comunidad» (lo que hemos denominado *investigación-acción en primera persona para investigadores en la acción en segunda persona*).

Además, gracias a este proceso de apertura, nos hemos acercado también a la investigación-acción en tercera persona. Las personas investigadoras locales son las que mejor pueden transformar los territorios junto con el resto de los actores territoriales locales. No obstante, al proporcionar espacios internacionales donde puedan relacionarse entre sí estas personas investigadoras en la acción, podemos crear algo mayor que la suma de sus proyectos individuales. Nuestra investigación-acción puede tener, por esta vía, un impacto que va más allá de las comunidades que participan directamente en ella.

Vivimos tiempos que exigen que contribuyamos a transformar la forma en que vivimos, producimos y consumimos en este planeta. Existen numerosas interpretaciones contradictorias de lo que esto significa y exige, y creo que la investigación-acción puede ayudar a establecer algunos de los acuerdos que se necesitan urgentemente.

La vinculación de la primera, segunda y tercera persona que esta transformación requiere se materializa en una conexión emergente entre el desarrollo de nuestras comunidades territoriales, el desarrollo de cada persona que participa en el proceso y, simultáneamente, el desarrollo de las redes de personas investigadoras en la acción de todo el mundo (véase la figura 1.20). Estas conexiones se están gestando en un contexto en el que no siempre somos capaces de mantener un diálogo constructivo entre redes de personas investigadoras en la acción, lo que ha dado lugar a llamamientos para que nos unamos.

Figura 1.20. Investigación-acción en primera, segunda y tercera persona: yo, nuestra comunidad, el mundo



La apertura desde la investigación acción en segunda persona a la primera y tercera nos ha enseñado que la transformación de nuestras comunidades está vinculada a nuestra propia transformación, y, simultáneamente, forma parte de una transformación a nivel global.

## 11. Comentarios finales

El objetivo de este capítulo era presentar mi experiencia con la investigación-acción durante los últimos quince años. Para ello, he elegido ocho aprendizajes sobre los rasgos característicos de la IADT que considero que representan mi/nuestra práctica. Son aprendizajes que tienen que ver con los proyectos que hemos desarrollado y los actores con los que hemos trabajado, pero, simultáneamente, pueden acompañar la reflexión en otros contextos.

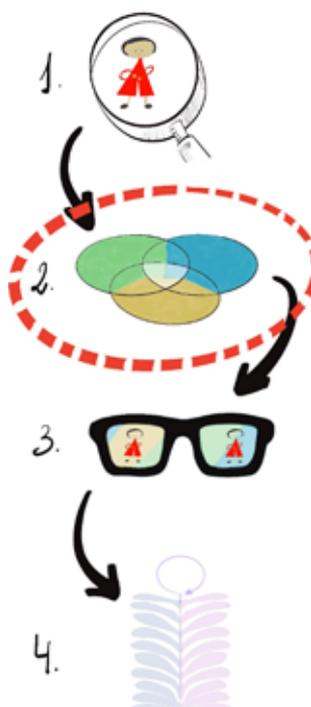
## Capítulo 2

# Un marco conceptual de la transformación a través de la investigación-acción

### 1. Introducción

En el capítulo anterior compartí ocho lecciones aprendidas sobre la investigación-acción para el desarrollo territorial (IADT) que destacaban en la memoria de mi cuerpo, y en los dos siguientes vuelvo sobre esas experiencias para articular mis ideas sobre cómo puede facilitarse la transformación. Este capítulo conecta el anterior y los siguientes al compartir el marco conceptual que me ayudó a revisar mi experiencia (véase la figura 2.1).

Figura 2.1. El capítulo 2 en el libro



Para escribir este capítulo volví a inspirarme en Paulo Freire. Al describir uno de sus procesos de escritura, se refiere a lecturas esclarecedoras que le hacían «reír de alegría, casi como un adolescente» cuando encontraba en ellas «la explicación teórica de su práctica» o «la confirmación de la comprensión teórica que tenía de su práctica» (Freire, 2008, p. 63). Con esta idea en mente, navegué por la literatura que aborda el tema de la transformación, buscando los conceptos y marcos que explicaran teóricamente mi práctica o confirmaran mi comprensión teórica de la misma. Esta búsqueda me condujo a las *Tres esferas de la transformación* de Leichenko, Gram-Hanssen y O'Brien (2022) (véase la figura 2.2).

En el capítulo, tras esta sección introductoria, expongo por qué la IADT necesita un marco conceptual de la transformación, comparto el marco que he tomado de la literatura, lo adapto a la IADT y analizo las implicaciones de integrarlo en nuestros procesos. En este contexto, utilizo el término *teoría* para referirme a principios generales aplicables a cualquier caso, y utilizo el término *marcos conceptuales* para las herramientas analíticas que nos ayudan a comprender mejor una situación concreta centrando nuestra atención en una serie de elementos y sus interacciones. Los marcos conceptuales pueden derivarse de la teoría o de la práctica, pero los que utilizo en este capítulo han surgido de la praxis, es decir, de la combinación de la teoría y la práctica.

## 2. ¿Por qué un marco conceptual de la transformación?

En esta sección profundizo en el debate iniciado en la sección 5 del capítulo anterior, donde argumenté que las investigadoras en la acción debemos encontrar formas más declarativas de transmitir nuestro conocimiento de proceso.

La experiencia de nuestro equipo de investigación es que a menudo hemos facilitado espacios en los que se invitaba a otras personas investigadoras (en su papel de personas expertas y asesores políticos) a compartir con los responsables de las políticas sus perspectivas teóricas y marcos conceptuales. Muchas de las personas expertas en ciencias políticas, administración pública o sociología que hablaron con los responsables de las políticas tenían explicaciones teóricas sólidas sobre dimensiones específicas de la elaboración de políticas. Algunas de ellas proporcionaron marcos conceptuales que ayudaron a comprender los retos a los que se enfrentaban los responsables de las políticas, y la mayoría de ellas también ofrecieron ejemplos que ilustraban sus argumentos. Sin embargo, cuando los responsables de las políticas decían: «De acuerdo, eso [gobernanza colaborativa, democracia deliberativa, cocreación] es lo que queremos, hagámoslo aquí y ahora», las personas expertas ya no estaban en el proceso y los responsables de las políticas tenían problemas para conectar las contribuciones que habían realizado con el día a día de las políticas. Aquí es, precisamente, donde se esperaba que facilitáramos. Sin embargo, las condiciones resultaban a menudo desfavorables para la investigación-acción, porque el problema y sus potenciales soluciones ya se habían acordado sin una perspectiva de proceso. Los responsables de las políticas interpretaron frecuentemente la investigación-acción como una forma de aplicar y poner en práctica las propuestas de las personas expertas, cuando, en realidad, es una forma de cogenerar la definición de los problemas y sus soluciones a través de la praxis.

La razón de ser de este capítulo es que las investigadoras en la acción no sólo materializamos nuestro conocimiento de proceso mediante la facilitación, es decir, *en la acción*. También podemos compartir, *a través del discurso*, características básicas de los procesos, basándonos en el conocimiento acumulado a lo largo de años de práctica. Al compartir estos conocimientos en los debates iniciales entre responsables de las políticas y personas expertas, podríamos evitar llegar al proceso «demasiado tarde», creando así condiciones más favorables para llevar a cabo la investigación-acción en fases posteriores.

Por ejemplo, hubiéramos podido explicar al inicio de los procesos que las políticas no se parecerían exactamente a la teoría compartida por las personas expertas, aunque los responsables de dichas políticas quisieran aplicar justo aquello que las personas expertas habían recomendado. La teoría reconoce la complejidad, mientras que la práctica se enfrenta a ella. Esto puede hacer que el proceso parezca lento y caótico, y que resulte difícil reconocer en la práctica la teoría de la que se habló en un principio. Esta reflexión, sobre cómo reconocer las ideas teóricas cuando emergen en la práctica, no se realizó en los diálogos con las personas expertas.

Una de las cosas que más me sorprendió en esas ocasiones fue la dificultad que algunas personas expertas, con gran conocimiento teórico sobre los fenómenos sobre los que debatimos (participación, colaboración, cocreación, liderazgo compartido), tenían para reconocer ese fenómeno en la práctica, en su forma incipiente, emergente y en lucha por la supervivencia. Es decir, cuando todas las fuerzas que se resistían al cambio (juegos de poder, normas institucionalizadas, emociones, inercias, etc.) jugaban en su contra. Creo que hemos descartado procesos con un gran potencial porque, en su forma incipiente, no se parecían a la teoría que se había planteado en el proceso.

En conclusión, el conocimiento de proceso puede ser útil para las políticas de desarrollo territorial, pero si sólo lo utilizamos a través de la facilitación, puede que lleguemos a los procesos demasiado tarde. Por lo tanto, creo que las investigadoras en la acción podemos desempeñar un papel importante en las fases iniciales del diálogo entre los responsables de las políticas y las personas expertas, *haciendo más explícito nuestro conocimiento de proceso* y, desde ahí, ayudando a desarrollar perspectivas más críticas sobre la conexión del conocimiento experto y la práctica. Pero para ello, primero tenemos que encontrar el lenguaje que queremos utilizar para compartir el conocimiento experiencial, que es el resultado de la praxis y, por tanto, no es exclusivamente teoría ni exclusivamente práctica.

En este contexto, un marco conceptual sobre cómo se produce la transformación puede servir de andamiaje sobre el que construir nuestras narrativas del conocimiento de proceso. Por eso, el capítulo 3, que está dedicado a construir esas narrativas, utiliza el marco conceptual que desarrollo en las siguientes secciones.

### 3. La transformación a través de la IADT, un marco conceptual

En esta sección comparto un marco conceptual que surge de la combinación de un marco preexistente (el de las Tres Esferas de la Transformación) con mi experiencia como investigadora en la acción. Durante el proceso de escritura de este libro, llegué al marco de las tres esferas tras explorar bibliografía sobre la transformación hasta encontrar contenidos que, siguiendo la formulación de Freire en el apartado introductorio, me ayudaron a descubrir «la explicación teórica de mi práctica, y la confirmación de la comprensión teórica que tenía de mi práctica» (Freire, 2008, p. 63).

Mi punto de partida fue Bradbury (2022), quien propone ART (Action Research for Transformations) enfatizando la transformación como el núcleo de la investigación-acción. Partiendo de ahí encontré un hilo a seguir en las publicaciones de Karen O'Brien, a quien había escuchado en unos encuentros de AR+<sup>7</sup>, en 2019, en los que exploramos las conexiones entre la investigación sobre el cambio climático y la investigación-acción. Creo que la sosteni-

---

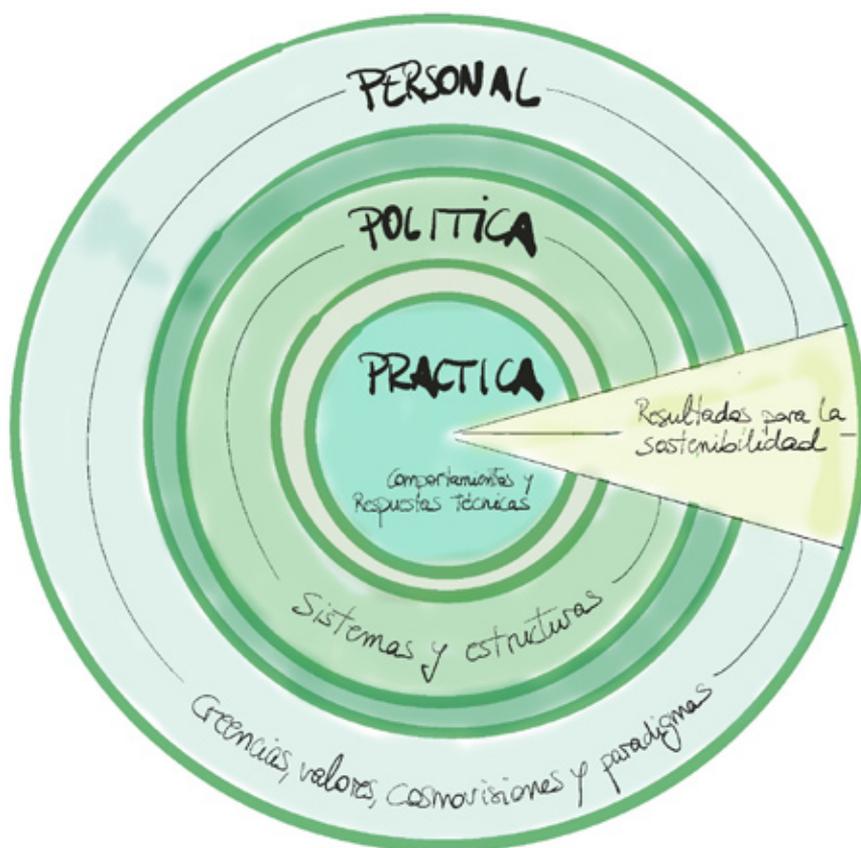
<sup>7</sup> <https://actionresearchplus.com/ar-action-conference-march-8-10-2019-chalmers-university-gothenburg-sweden/>.

bilidad medioambiental es actualmente, con sus múltiples implicaciones, el principal reto del desarrollo territorial. Por ello, he interpretado que los marcos planteados por esta autora en la búsqueda de la transformación hacia la sostenibilidad, son marcos relevantes para el desarrollo territorial.

### 3.1. La literatura como fuente de inspiración: Las Tres Esferas de la Transformación

O'Brien (2012) defiende la necesidad de una «heurística explícita» para abordar la transformación y eso es lo que aportan *Las Tres Esferas de la Transformación* (Leichenko *et al.*, 2022; O'Brien y Sygna, 2013; Sharma, 2007). He reproducido este marco en la figura 2.2, donde se ilustra cómo se produce la transformación en la búsqueda de la sostenibilidad.

Figura 2.2. Las Tres Esferas de la Transformación



Fuente: Leichenko *et al.* (2022).

En este marco, la esfera práctica es el espacio donde los cambios técnicos y de comportamiento contribuyen a lograr resultados que pueden medirse. La esfera política se ocupa de cómo está organizada la sociedad a través de sus sistemas y estructuras (normas, reglamen-

tos, usos y costumbres, e instituciones). Abordar la esfera política requiere abordar el poder y la política (Bentz, O'Brien y Scoville-Simonds, 2022; Blythe, Silver, Evans *et al.*, 2018). Por último, la esfera personal reconoce la importancia de las perspectivas subjetivas que tienen los individuos y los grupos. Explicitar la dimensión personal evita actitudes en las que situamos aquello que hay que cambiar fuera de nosotros, y apuntamos al cambio que deben realizar «los otros» sin cuestionar nuestros propios patrones, intereses, prejuicios y puntos ciegos (Lahsen y Turnhout, 2021; Ives, Freeth y Fischer, 2020).

La transformación depende de las conexiones que seamos capaces de articular entre estas esferas. Se trata de conexiones que vinculan las creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas (personales) con los objetivos y los medios (prácticos) planteados, para poder concluir si estos objetivos y medios son aceptables o no. Es importante señalar, además, que las creencias, los valores, las cosmovisiones y los paradigmas pueden —y deben— ir transformándose. Evidentemente, qué valores (y de quién) moldean y cuáles (y de quién) son moldeados son cuestiones políticas, por lo que la transformación surge como resultado de la interacción entre las esferas práctica, personal y política.

### 3.2. *Las esferas de la transformación en la IADT*

El marco conceptual que he utilizado para revisar mi experiencia en los capítulos siguientes es una adaptación de la figura 2.2 que incorpora algunos elementos de la IADT para (a) conectar la transformación con los modos de investigación-acción (primera, segunda y tercera persona), (b) hacer explícita la facilitación y ponerla en el centro, y (c) integrar una serie de categorías que son relevantes en el desarrollo territorial. La tabla 1 presenta algunos de estos elementos, que se representan después en la figura 2.3.

#### a) *Conexiones con los modos de investigación-acción (primera, segunda y tercera persona)*

He sustituido los tres círculos concéntricos por tres parcialmente superpuestos para representar mejor mi experiencia de lo que la investigación-acción ha abordado explícitamente. Desde este punto de vista, a veces las esferas se superponían y otras veces no, porque frecuentemente la investigación-acción se ha centrado en una de las esferas; en otras ha combinado dos, y rara vez se han solapado las tres para buscar explícitamente sus conexiones. A veces, las conexiones entre las esferas han sido fuertes y las esferas se han solapado mucho, y otras, las conexiones han sido débiles, solapándose sólo en una pequeña parte.

Además, según mi experiencia, las esferas (lo práctico, lo personal y lo político) están estrechamente relacionadas con los modos de investigación-acción (segunda, primera y tercera persona<sup>8</sup>). En consecuencia, los espacios superpuestos ilustran procesos de investigación-acción que conectan al menos dos de estos modos, y el espacio en el centro muestra la investigación-acción cuando genera cambios en una misma, en la comunidad y más allá de esa comunidad. Ese triple proceso (e impacto) es lo que la investigación-acción debe abordar para ser transformadora.

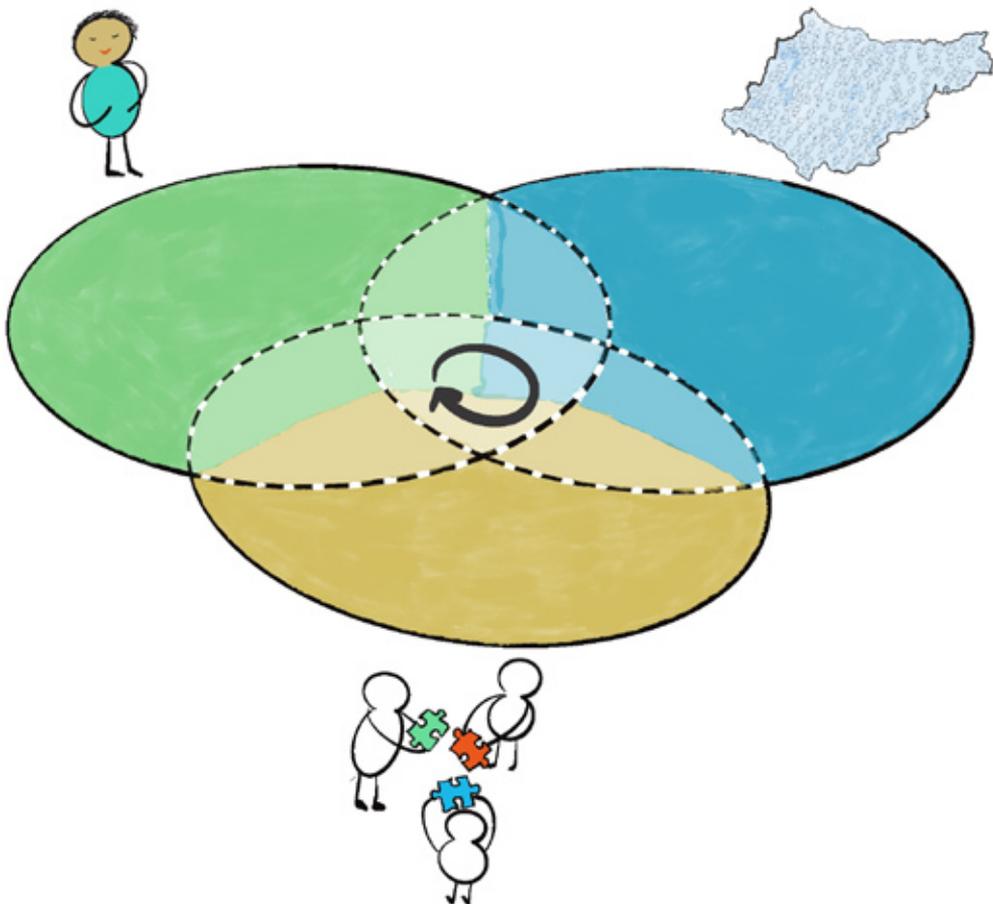
---

<sup>8</sup> Véase el capítulo 1, sección 2, sobre cómo la primera, segunda y tercera persona se relacionan con la transformación de la persona, de la comunidad y de «otros» fuera de esa comunidad.

**Tabla 2.1. Elementos añadidos al marco de la transformación desde la IADT**

	Esfera práctica	Esfera personal	Esfera política
Color en la figura 2.3.			
Se centra en	Comportamientos y respuestas técnicas	Creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas	Normas, reglamentos, usos y costumbres, e instituciones
Conexión con los modos de investigación-acción	Segunda persona	Primera persona	Tercera persona
Ámbito de impacto en la IADT	Comunidades que participan en la elaboración de las políticas	Cada ciudadano/a	El territorio donde las políticas tienen impacto

**Figura 2.3. Las esferas de la transformación en la IADT**



Fuente: adaptado a partir de Leichenko *et al.* (2022).

#### b) *Representación de la facilitación en el núcleo*

Dado que este libro se centra en la facilitación de la investigación-acción para el desarrollo territorial, he querido hacer explícita la facilitación también en el marco. Para ello, he incluido la flecha circular en la figura 2.3. La facilitación que la flecha representa no es de cualquier tipo, sino que es específicamente facilitación transformadora, ya que se desarrolla en la intersección de las tres esferas y, por tanto, en la investigación-acción que se da simultáneamente en primera, segunda y tercera persona.

#### c) *Conexiones con el desarrollo territorial*

Por último, el marco conecta las esferas personal, práctica y política con el desarrollo territorial. La dimensión personal está vinculada a la ciudadanía y su transformación a nivel individual. La dimensión práctica se relaciona con comunidades específicas de ciudadanos/as que, en el caso de IADT, son comunidades implicadas en procesos de desarrollo de políticas y denominadas a menudo *ecosistemas de las políticas*. La dimensión política está asociada al concepto de territorio en la IADT y se refiere a la ciudadanía en su conjunto, junto con el sistema económico, social y político en el que está inmersa y las normas, reglamentos, usos y costumbres, e instituciones que regulan estos sistemas.

Este concepto de territorio es multiescalar porque una persona o comunidad forma parte de sistemas económicos, sociales y políticos regulados a diferentes escalas. Así, una persona se ve afectada, entre otras, por normas e instituciones a escala municipal, provincial, regional y nacional, y tiene interiorizados usos y costumbres que operan en distintos ámbitos. Este libro ofrece ejemplos de cómo interactúan las escalas municipal, comarcal y provincial.

La figura 2.3 y la tabla 1 estuvieron siempre presentes en mi mesa mientras revisaba mi experiencia como investigadora en la acción facilitadora y escribía los dos capítulos siguientes de este libro.

### 4. **Conceptos relevantes relacionados con las *Tres Esferas de la Transformación***

He argumentado que elegí el marco conceptual de *Las Tres Esferas de la Transformación* porque me generó la sensación de haber encontrado la explicación teórica de mi práctica. Lo que me hizo sentir esta conexión fue, entre otras cosas, que integrara explícitamente los siguientes elementos:

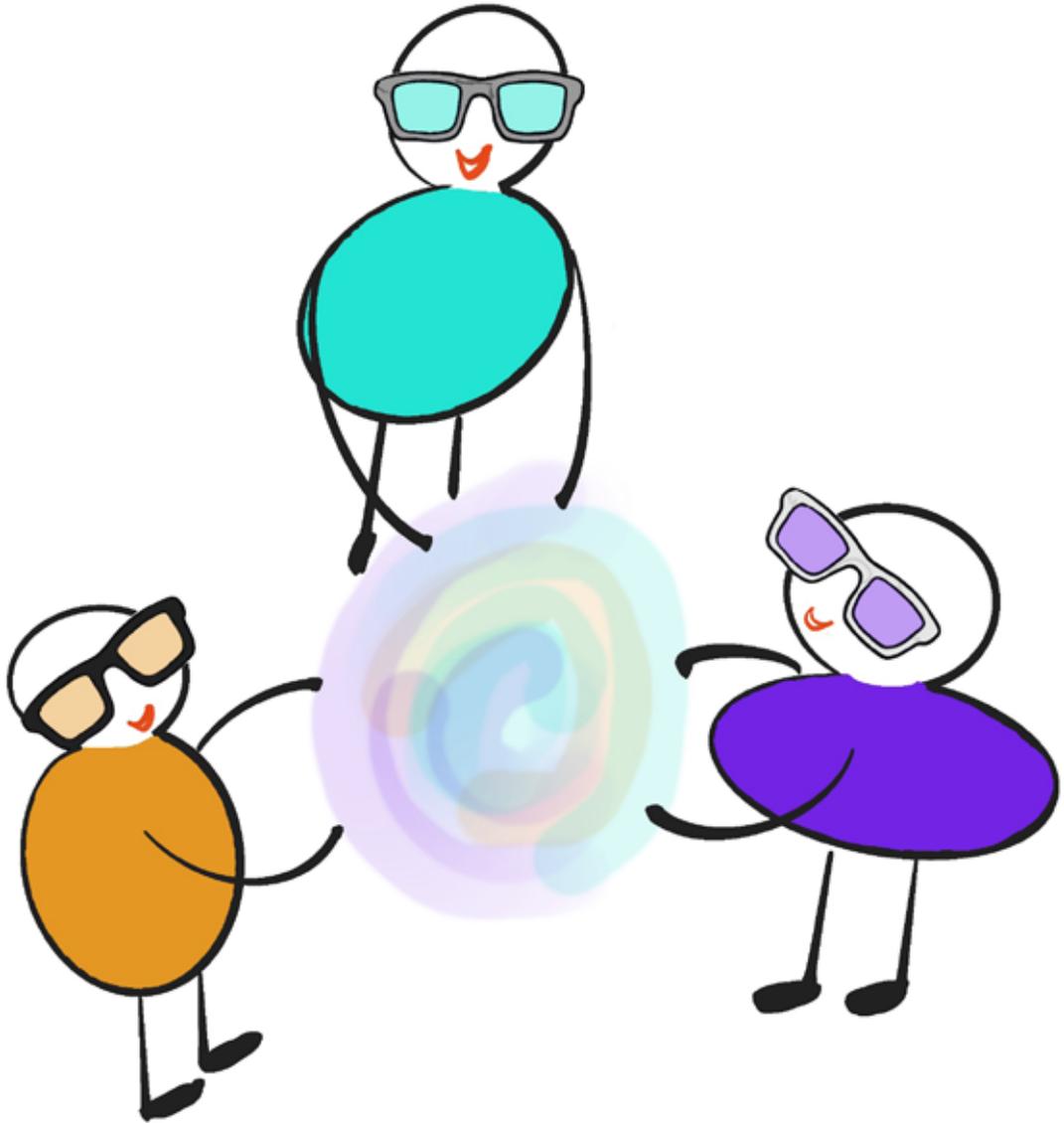
- a) El desgaste emocional experimentado por los agentes de cambio (Vogel y O'Brien, 2022).
- b) El reconocimiento de emociones como la frustración, la ira, el dolor, la ansiedad y la tristeza y el papel de emociones como la esperanza, la conexión y el amor (Leichenko y O'Brien, 2019).
- c) El enfoque en la autoconciencia y el reconocimiento de la resistencia que oponemos a la autorreflexión (Leichenko *et al.*, 2022).
- d) La integración de la dimensión subjetiva de la creación de significado, tanto en la reflexión como en la acción (O'Brien, 2021).
- e) Transdisciplinariedad para superar las tensiones que se generan en los procesos entre las personas participantes orientadas a la teoría y las orientadas a la práctica (Vogel y O'Brien, 2022).

- f) Transgresión para avanzar sin necesidad de decidir, o establecer, qué visión del mundo es la «correcta» (Vogel y O'Brien, 2022).
- g) Trascendencia para mirar las creencias y los paradigmas en lugar de mirar exclusivamente a través de ellos (Vogel y O'Brien, 2022).
- h) Superación de la dicotomía percibida entre el cambio individual y el colectivo (Leichenko y O'Brien 2020).
- i) Conciencia de la desconexión existente entre el pensamiento crítico y el aprendizaje experiencial y encarnado, así como la consideración del papel de las prácticas personales en la transformación (O'Brien, Hochachka, y Gram-Hanssen, 2019).
- j) Reconocimiento de la resistencia que oponemos a formas más creativas, imaginativas y experienciales de pensar, comunicar y generar cambios, por ejemplo, utilizando las artes y la narración de historias (Vogel y O'Brien, 2022).
- k) Consideración de la existencia de tensiones entre la planificación y lo emergente, y entre la capacidad de hacer individual, colectiva y política (Vogel y O'Brien, 2022).

La exploración en profundidad de estas características va más allá del alcance de este capítulo. No obstante, me referiré a tres de los conceptos que inspiraron de forma más clara mi proceso de reflexión: los enfoques transdisciplinarios, transgresores y trascendentes.

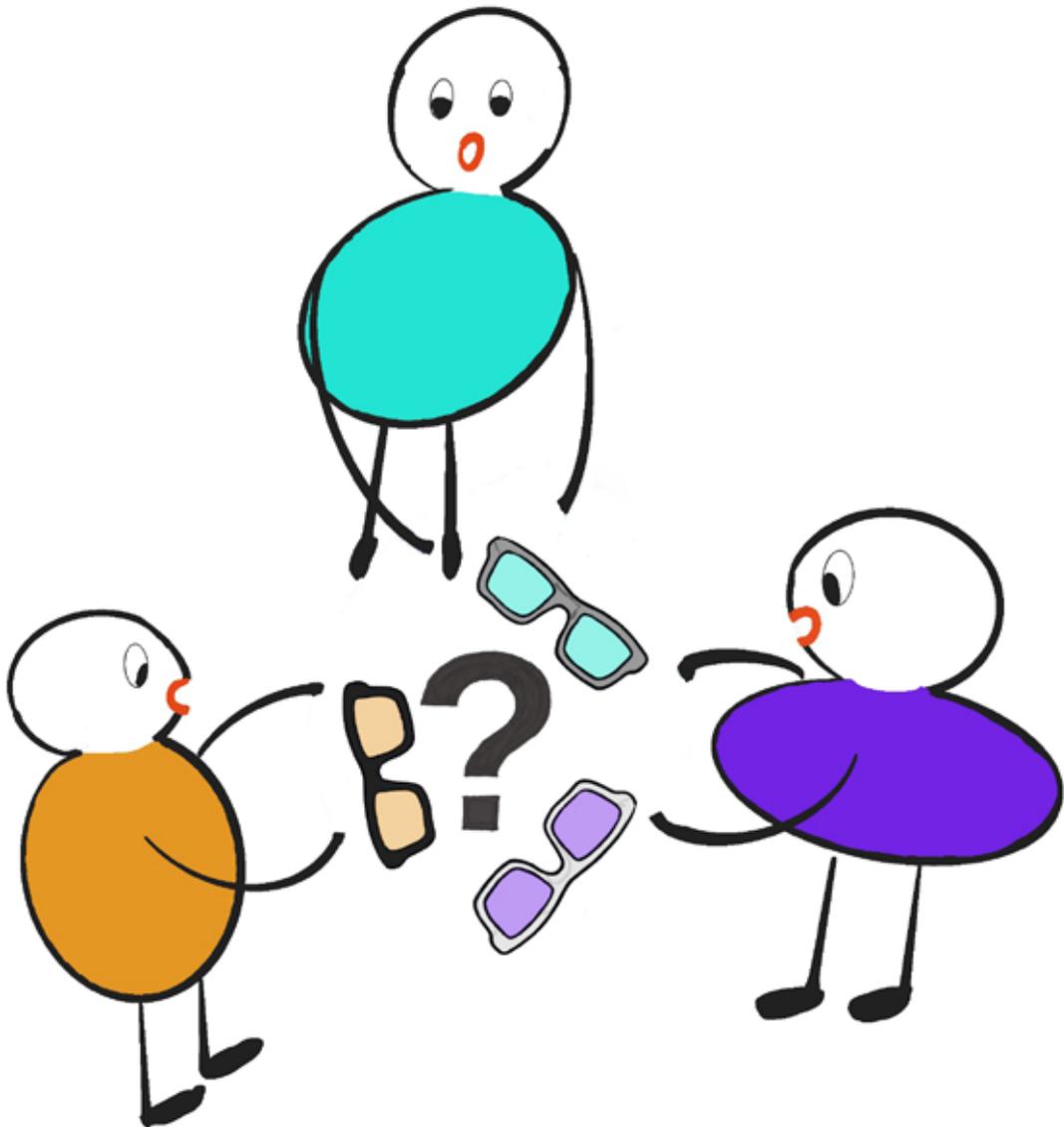
En el caso de los *enfoques transdisciplinarios* me inspiró la idea de tomar en serio diversos tipos de conocimiento, lo que implica respetar varias formas de conocer y percibir lo que es «real». En este contexto, Vogel y O'Brien (2022) definen «el medio incluido» como un terreno intermedio fecundo en el que el conocimiento está abierto, se mantiene lo emergente, se respeta la lógica inclusiva y se puede explorar la tolerancia de las contradicciones. Este enfoque sitúa las experiencias cotidianas en el centro del proceso, lo que genera tensiones en torno a las diferencias de poder. La figura 2.4 es mi representación de ese medio incluido.

Figura 2.4. Enfoques transdisciplinarios y el medio incluido



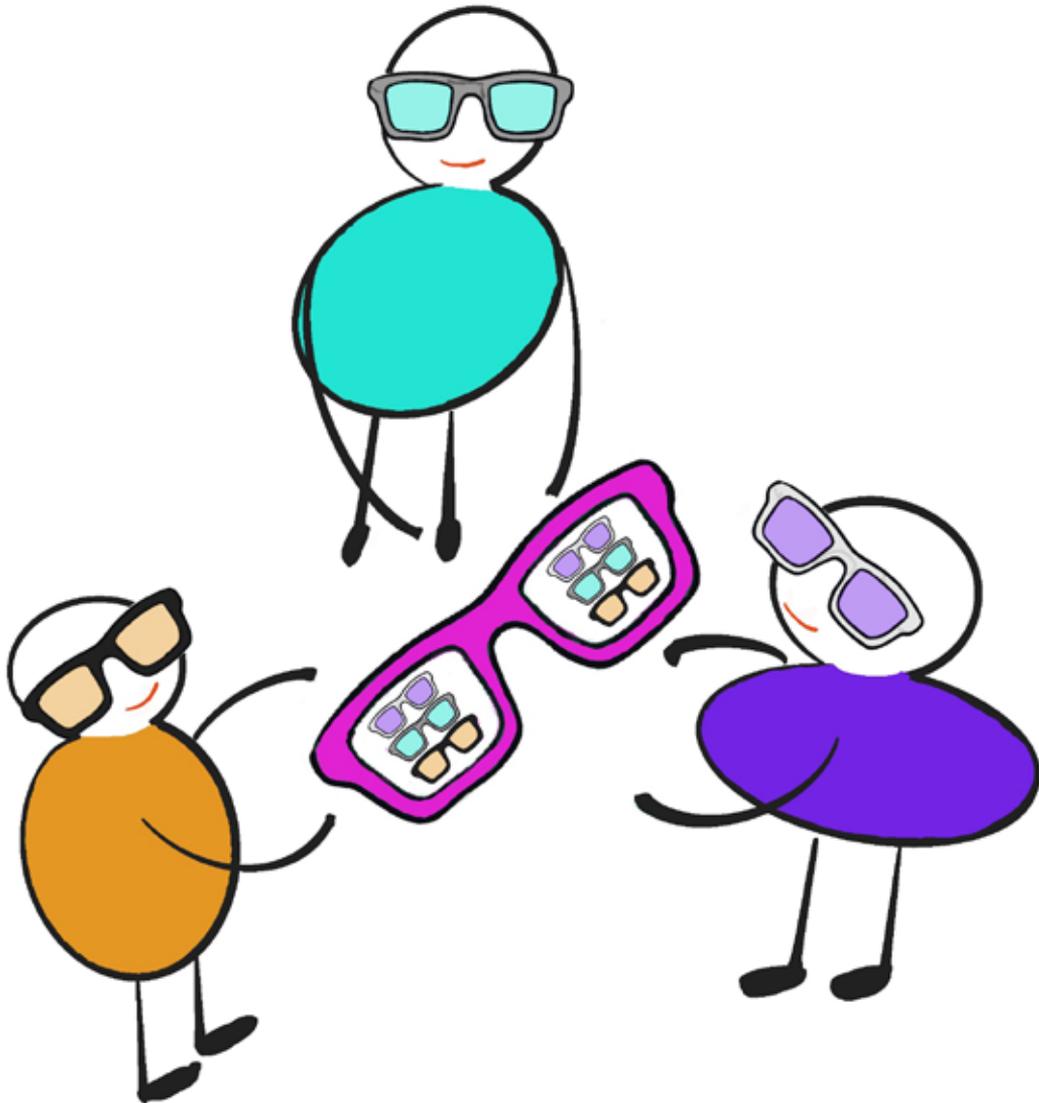
Los enfoques transgresores en los procesos de transformación ponen en tela de juicio lo que se da por supuesto, y sacan a la superficie los marcos normativos que subyacen a lo que damos por sentado, impulsando la reevaluación del *statu quo* y ayudándonos a imaginarlo de nuevas maneras. Pueden contribuir a cuestionar los sistemas y estructuras, así como las mentalidades e intereses que los perpetúan. Tanto los enfoques transdisciplinarios como los transgresores suelen exigir la capacidad de ir más allá de intentar decidir o establecer qué visión del mundo es la «correcta» (Vogel y O'Brien, 2022). Las gafas de la figura 2.5 representan los marcos normativos que nos hacen dar ciertas cosas por sentadas.

Figura 2.5. Enfoques transgresores para cuestionar lo que damos por sentado



Por último, trascender algo implica ir más allá de la comprensión conceptual habitual o de la experiencia humana. No significa ignorar el contexto, las condiciones o las contradicciones imperantes, sino que implica desarrollar una «perspectiva de las perspectivas», lo que incluye, tal y como ya he señalado, ser capaz de mirar las creencias y los paradigmas en lugar de a través de ellos (O'Brien 2021). La figura 2.6 se inspira en esta idea.

Figura 2.6. Enfoques trascendentes y la perspectiva de las perspectivas



Todos estos conceptos ayudan a entender cómo he utilizado la figura 2.3 para revisar mi experiencia.

## 5. Vínculos entre la literatura que me ha inspirado y mi experiencia

Para tender un puente entre este capítulo y el siguiente, en esta sección comparto algunas ideas sobre cómo las tres esferas de la transformación conectan con mi experiencia anterior.

Pensar en términos de estas esferas me ha llevado a cuestionar cómo nuestro equipo ha abordado la acción, el cambio y la transformación. La investigación-acción se desarrolla en la acción. Sin embargo, que haya acción no significa, necesariamente, que se produzcan cambios significativos o transformaciones. Cuando hay acción sin cambio o transformación, la investigación-acción puede convertirse en un proceso que refuerce el *statu quo* (a pesar de que éste no sea el objetivo de las personas investigadoras en la acción).

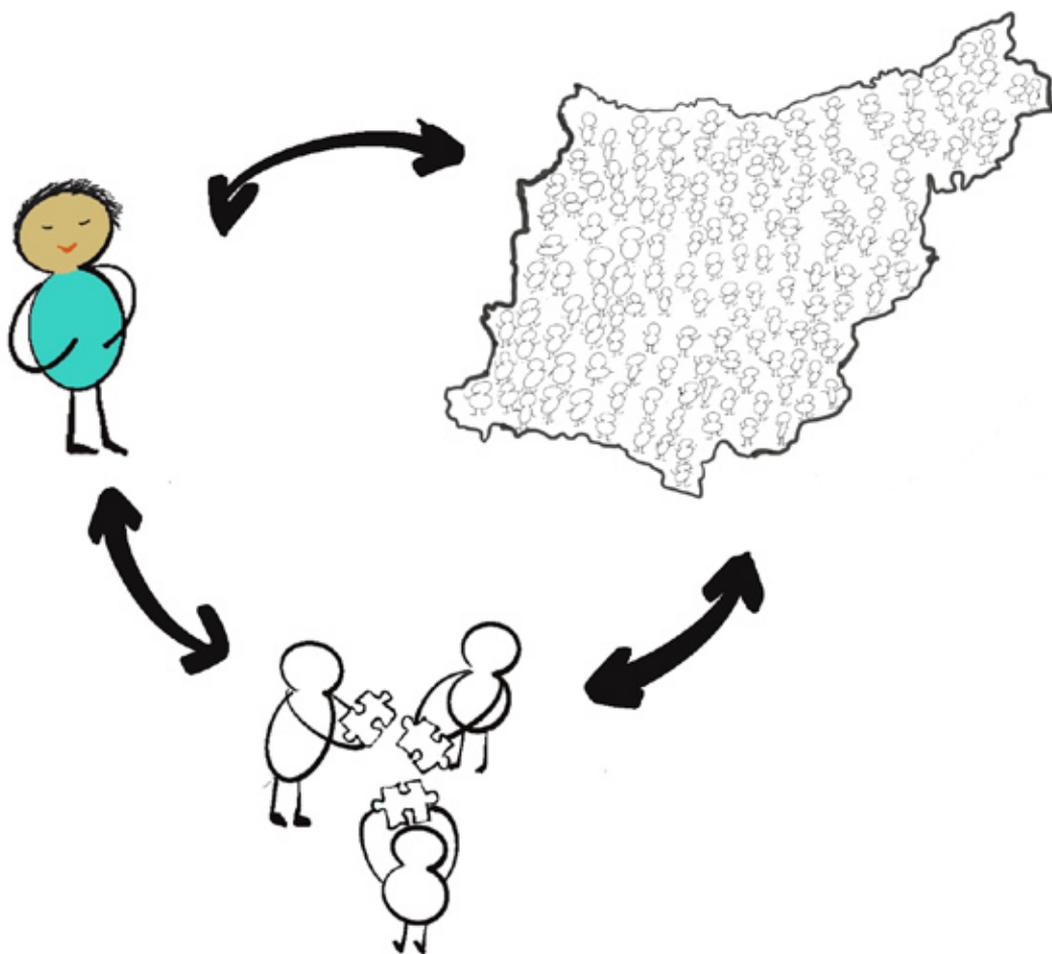
Cambiar significa *volverse* diferente o *hacer que* alguien/algo sea diferente, mientras que la transformación se define como un cambio *completo* en alguien/algo. Así pues, no hay transformación sin cambio, pero puede haber cambio sin transformación. Leichenko *et al.* (2022) consideran que el cambio no es transformador cuando se refiere exclusivamente a comportamientos prácticos y respuestas técnicas, sin que haya diferencias en la esfera política (sistemas y estructuras) y en la esfera personal (creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas); y que el cambio es transformador cuando todos estos aspectos cambian en interacción.

En el marco adaptado he relacionado esta conceptualización de la transformación con la integración de enfoques en primera, segunda y tercera persona. Desde este punto de vista, cuando en la IADT creamos nuevos espacios de diálogo, acordamos soluciones concretas o incluso desarrollamos nuevos programas de un gobierno, pero las personas participantes no cambian sus creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas (primera persona), o no institucionalizamos ese cambio en nuevas normas y reglas que influirán en futuros programas (tercera persona), lo que generamos es cambio, pero no transformación. Algo similar ocurre en muchos de los casos de investigación-acción que veo publicados, en el sentido de que a menudo se centran claramente en una de estas tres esferas, pero no en su interacción. ¿Significa esto que, frecuentemente, la investigación-acción genera cambio, pero no transformación?

Según mi experiencia, incluso cuando nos centramos en una esfera, las demás cambian en consecuencia. Sin embargo, también creo que podríamos multiplicar nuestra capacidad de transformación si facilitáramos conscientemente las conexiones entre las tres esferas.

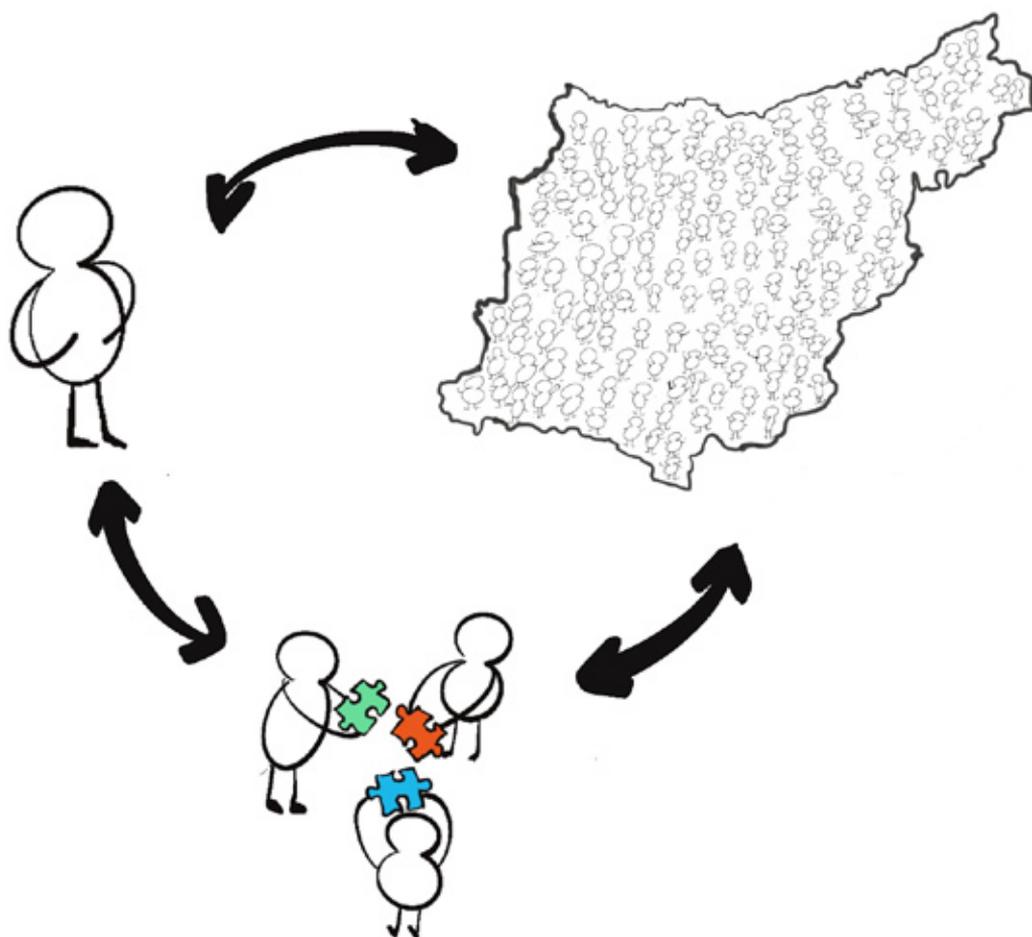
Para ilustrar este punto, la figura 2.7 representa que la mayoría de mis procesos de investigación-acción en primera persona generaron autodesarrollo y que, al cambiar yo, cambiaron indirectamente los procesos en segunda y tercera persona que facilité. Pero, también representa que no abordamos abierta y conscientemente estas conexiones.

**Figura 2.7. La autotransformación como foco de la investigación-acción en primera persona**



A continuación, en la figura 2.8, represento nuestros procesos de investigación-acción en segunda persona, orientados a generar cambios en el comportamiento práctico y en las respuestas técnicas vinculadas, por ejemplo, a la gobernanza colaborativa en los ecosistemas de políticas concretas. En los diálogos, se reconoció frecuentemente que participar en estos procesos podía ser bueno para el autodesarrollo (primera persona), y que, si transformáramos una comunidad concreta, esto podría influir en otras comunidades conectadas y, por lo tanto, en el territorio y su dimensión política (tercera persona). Sin embargo, ni estos impactos sobre cada individuo ni la dimensión política se consideraron directamente como objetivos, sino más bien como efectos colaterales y, por consiguiente, no se buscaron ni facilitaron.

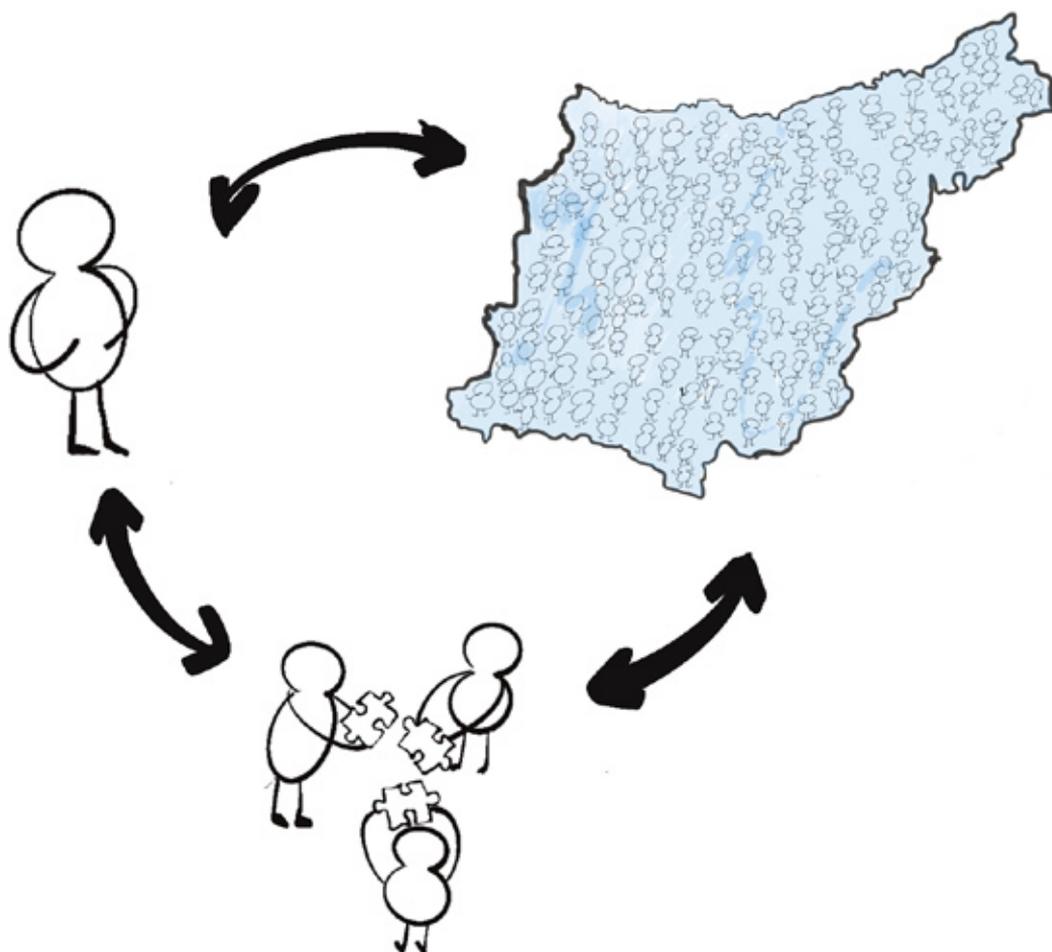
**Figura 2.8. Las soluciones prácticas como foco de la investigación-acción en segunda persona**



Finalmente, en la figura 2.9, ilustro que nuestra experiencia de investigación-acción en tercera persona se centró en algunos proyectos en que decidimos explícitamente ganar alcance e institucionalizar los resultados, para llegar a actores territoriales que no estaban directamente involucrados en las dinámicas en segunda persona de nuestros proyectos. Un ejemplo fue la firma de un convenio entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y las agencias de desarrollo comarcal de este territorio, que institucionalizó los espacios y procedimientos de diálogo construidos a través de la investigación-acción en segunda persona en el Laboratorio de Desarrollo Territorial (véase el capítulo 1, sección 3). Una vez firmado, el convenio se convirtió en una nueva norma que regulaba la relación entre la diputación y las agencias en materia de promoción económica (nivel político). Desde entonces, esta norma ha afectado a miembros de la diputación y las agencias, y a representantes de pequeñas empresas que no participaron en el proceso de investigación-acción que dio pie al acuerdo.

No obstante, hemos aprendido que la institucionalización de una nueva norma o procedimiento no basta para generar transformación. Las nuevas normas pueden convertirse en papel mojado, a menos que las cosmovisiones y paradigmas de las personas afectadas evolucionen en consonancia y que se generen nuevos procesos que mantengan viva la norma.

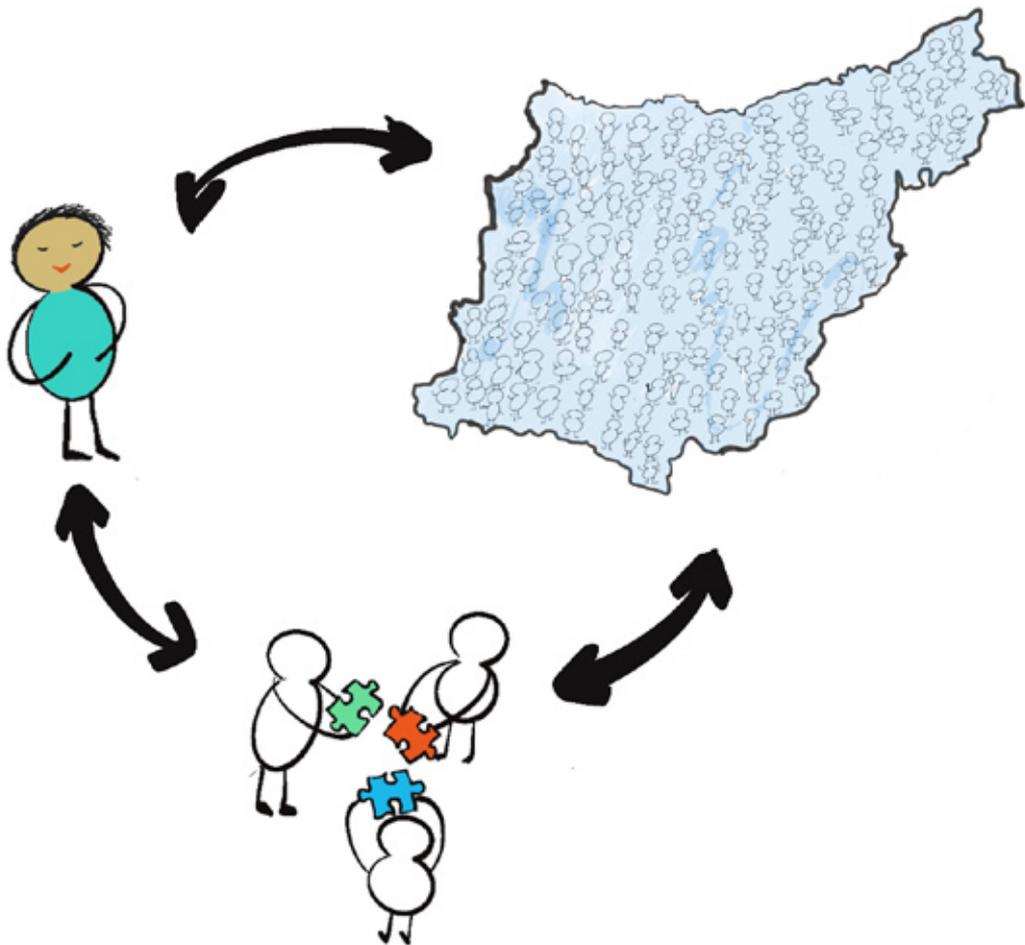
**Figura 2.9. El alcance como foco de la investigación-acción en tercera persona**



Es difícil centrarse simultáneamente en estas tres dimensiones y sus interacciones, y es raro encontrar una persona investigadora en la acción con todas las capacidades y la experiencia que requieren los procesos en primera, segunda y tercera persona. Por eso creo que el reto consiste en combinar estas diferentes capacidades a través del trabajo en equipo, creando así equipos multidisciplinares de investigación-acción que puedan abordar la transformación a través de las interacciones entre la investigación-acción en primera, segunda y tercera persona.

La figura 2.10 representa la investigación-acción cuando lo personal, lo práctico y lo político y, por tanto, la investigación-acción en primera, segunda y tercera persona interactúan dentro de un mismo proceso vinculado a una política concreta.

**Figura 2.10. Investigación-acción transformadora para el desarrollo territorial**

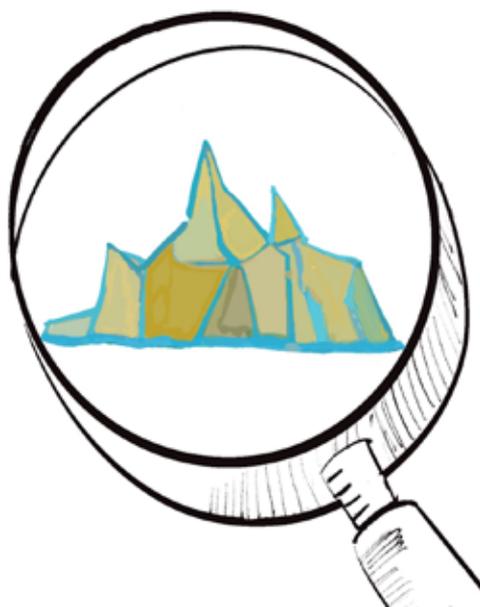


La investigación-acción es transformadora cuando las esferas personal, práctica y política cambian de forma interactiva, y la simultaneidad de los enfoques en primera, segunda y tercera persona facilita estas interacciones.

## 6. Comentarios finales

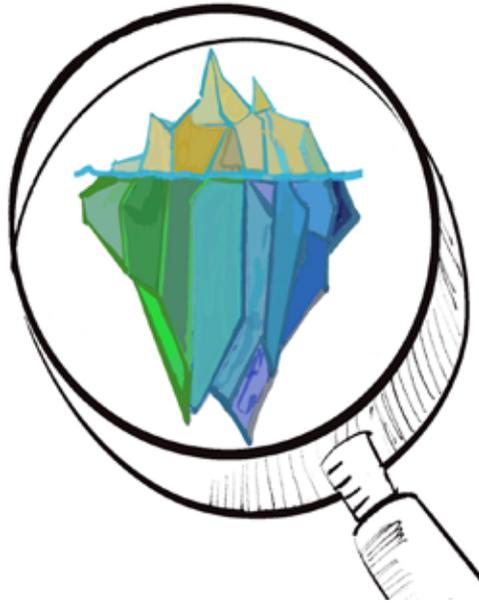
En esta sección comparto cómo el marco propuesto en este capítulo contribuye a la investigación-acción para el desarrollo territorial (IADT), donde la mayoría de nuestros procesos se han centrado en el cambio de comportamientos y el desarrollo de soluciones técnicas en el ámbito de las políticas. Tanto los responsables de estas políticas como las investigadoras en la acción, hemos aspirado a cambiar la esfera política y hemos reconocido la relevancia de la esfera personal. Sin embargo, tanto la esfera política como la personal han quedado en un segundo plano en la agenda (la dedicación de tiempo y otro tipo de recursos) de nuestra investigación-acción. La figura 2.11 representa esta práctica.

Figura 2.11. Foco de los procesos de IADT en la dimensión práctica



El marco conceptual presentado en la figura 2.3 desplaza el centro de atención de la facilitación, que pasa de la esfera práctica a la conexión de las tres esferas. Este nuevo foco es lo que ilustro en la figura 2.12, donde las esferas política y personal no se dan por sentadas, y se incluyen en la agenda del proceso.

**Figura 2.12. Foco de los procesos de IADT en la interacción entre las esferas práctica, política y personal**



En los capítulos siguientes reviso mi experiencia a través de la perspectiva representada en la figura 2.12.

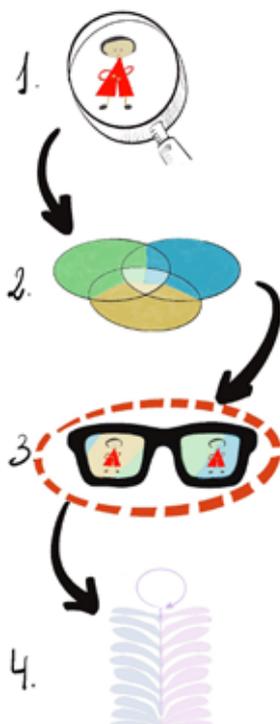
## Capítulo 3

# El pensamiento dicotómico en la investigación-acción: una revisión de mi práctica

### 1. Introducción

En el capítulo 1 compartí mi experiencia a través de ocho aprendizajes que llevo guardados en la memoria de mi cuerpo, y en el capítulo 2 adapté el marco conceptual de *las Tres Esferas de Transformación* a la IADT (figura 2.3). En el capítulo 3 vuelvo a mi experiencia, esta vez utilizando el marco conceptual adaptado como herramienta para el análisis (véase la figura 3.1).

Figura 3.1. El capítulo 3 en el libro



Para representar mi trayectoria he elegido cuatro experiencias concretas de facilitación del Laboratorio de Desarrollo Territorial (LabDT) y Etorbizuna Eraikiz Think Tank (véase el capítulo 1, sección 3). Cuando hablo de *nuestros procesos* en este capítulo, me refiero a los procesos que nuestro equipo de investigación-acción facilitó en el marco de estos proyectos. Las experiencias son:

- a) La negociación de una misión que inspirara la práctica del *Think Tank*.
- b) La mejora de la eficiencia de las políticas orientadas a la pequeña empresa mediante la gobernanza colaborativa en el Laboratorio de Desarrollo Territorial (LabDT).
- c) La firma de un acuerdo entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y las agencias de desarrollo comarcal para la promoción económica en el marco del LabDT.
- d) Toma de conciencia de los roles de género en los procesos de investigación-acción.

Al revisar estas experiencias a través de las lentes de las esferas de transformación, es decir, pensando en las conexiones entre lo personal, lo práctico y lo político, descubrí diez formas de pensar dicotómicas que han influido en mi facilitación de la investigación-acción (véase la tabla 3.1 al final de este capítulo).

Las dicotomías representan cosas que se consideran opuestas o totalmente diferentes. Cuando hablo de pensamiento dicotómico, me refiero a una forma de pensar que implica que lo representado a un lado está bien y lo representado al otro mal, invitándonos a elegir un lado. Mi argumento central en este libro, que desarrollaré con más detalle en el capítulo 4, es que la facilitación es más transformadora cuando no elegimos un lado, sino que buscamos que los dos lados se nutran mutuamente. Como antesala de ese argumento, en este capítulo 3 comparto algunas de mis experiencias con formas dicotómicas de pensar y ver los procesos.

El pensamiento dicotómico está extendido en cualquier ámbito de nuestras vidas, pero ¿Cómo se ha generado específicamente en nuestra investigación-acción? Cuando en los diálogos iniciales de un proceso planteábamos a los responsables de las políticas los principios básicos de la IADT (por ejemplo, la transformación, la democratización a través de la participación o la praxis), consideraban normalmente que estos principios eran coherentes con el futuro que deseaban. Sin embargo, si necesitaban un proceso de investigación-acción era porque querían cambiar una situación, lo que significaba que el contexto real de las políticas sobre las que íbamos a trabajar no respondía, al menos plenamente, a esos principios. Dado que la investigación-acción genera cambios *aquí y ahora*, nuestros procesos se desarrollaron en contextos vinculados a las políticas en los que los principios de la investigación-acción se consideraban deseables, pero no se daban en la práctica. Según mi experiencia, lo que generó formas de pensar dicotómicas en estas situaciones fue la resistencia de la investigación-acción al *statu quo* y, como reacción, la resistencia del *statu quo* a la investigación-acción.

Mi experiencia como facilitadora de la investigación-acción no ha consistido en aplicar a la perfección los principios de la investigación-acción, sino que me he esforzado, en contextos en los que estos principios no estaban generalizados, por crear las condiciones necesarias para que se pudieran poner en práctica. En tales situaciones, los principios de la investigación-acción se desplegaron junto con otros que se veían como opuestos o totalmente diferentes (dicotómicos).

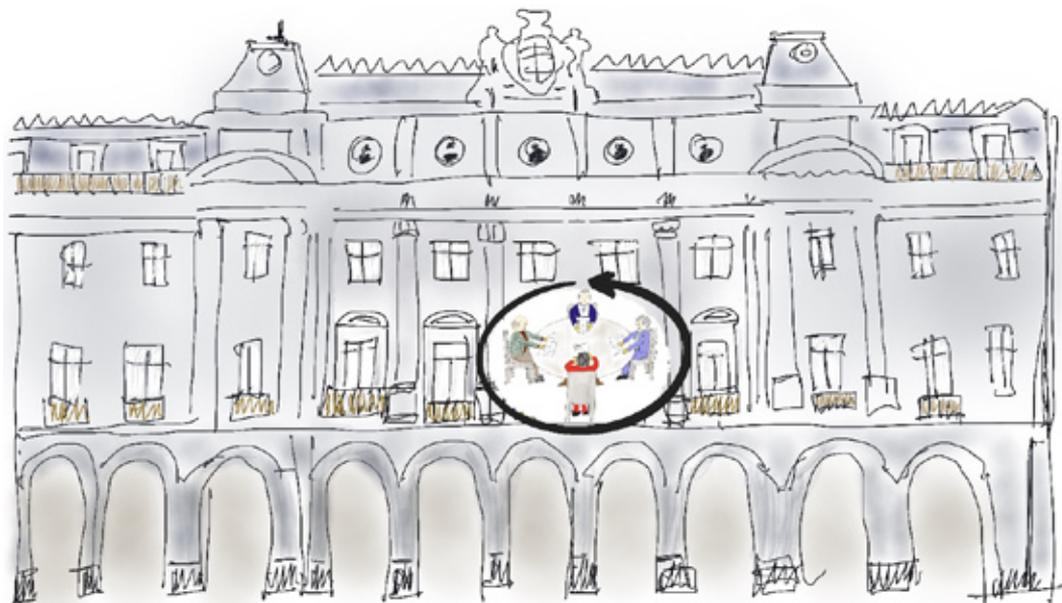
En las siguientes secciones vuelvo sobre las cuatro experiencias que he enumerado anteriormente y comparto una serie de dicotomías que las marcaron. La sección final presenta

una tabla y una figura que sintetizan las diez formas de pensamiento dicotómico que emergen de estas experiencias, en las cuáles me baso en el capítulo siguiente para hablar de la facilitación transformadora.

## 2. Primera experiencia: la negociación de una misión que inspirara la práctica del *Think Tank*

En este apartado me centro en la etapa de nuestros procesos de investigación-acción en la que, a través de sesiones semanales durante tres meses a finales de 2019, me reuní con tres responsables de las políticas (dos cargos políticos y un funcionario) de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Esto es lo que he representado en la figura 3.2. El gobierno contaba con un *Think Tank* que tenía dificultades para conectar las reflexiones de las personas participantes con las políticas, y querían transformarlo para mejorar esta conexión. Mi papel consistió en preparar las reuniones, incluyendo el orden del día y las propuestas que se planteaban para la reflexión. También redacté los documentos que sintetizaban los debates, las decisiones y la propuesta emergente de un *Think Tank* renovado.

Figura 3.2. El espacio de diálogo para reformular el *Think Tank*



Los acuerdos a los que llegamos en este proceso fueron relevantes, porque desencadenaron el inicio de una nueva etapa para Etorbizuna Eraikiz Think Tank basada en la investigación-acción (véase el capítulo 1, sección 3). Me centraré ahora en uno de los aspectos prácticos que acordamos, y más adelante reflexionaré sobre las esferas política y personal, que no abordamos explícitamente en aquel momento. Utilizando la metáfora del iceberg (figura 2.12), partiré de la cima visible para intentar comprender, posteriormente, lo que había debajo.

## 2.1. La esfera práctica

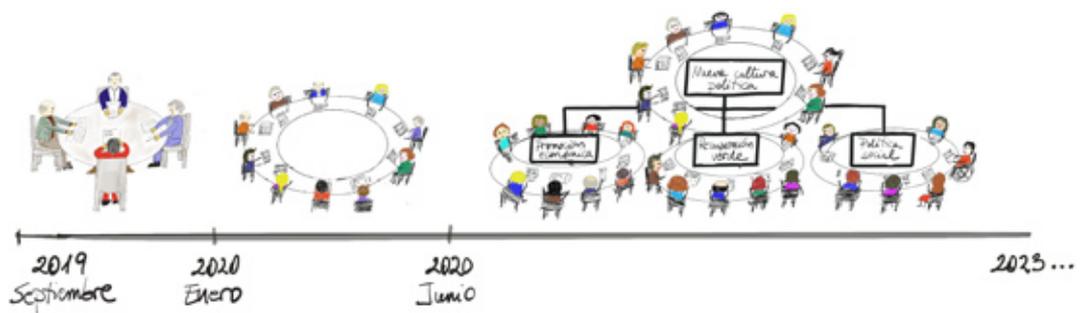
Uno de los resultados del proceso de diálogo con los responsables de las políticas fue establecer la misión del *Think Tank*:

«Cogenerar conocimiento transferible y aplicable, a través de la gobernanza colaborativa, para introducir una nueva agenda y cultura política que modernicen el ecosistema de las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa (sus actores, contenidos y procesos)».

Esta misión, que inspiró muchas decisiones sobre el *Think Tank*, reflejaba una nueva forma de hacer las políticas que exigía cambios en la organización y los comportamientos de cada persona participante. Se había definido buscando, sobre todo, transformar la esfera práctica, y era el resultado de un proceso de investigación-acción en segunda persona llevado a cabo por tres responsables de las políticas y una investigadora en la acción.

Tras acordar la misión y un nuevo diseño del *Think Tank*, este grupo de cuatro personas participantes evolucionó primero hasta transformarse en un grupo de dirección conformado por tres investigadoras en la acción y nueve responsables de las políticas, y, finalmente, en cuatro grupos de deliberación con unas noventa personas participantes (investigadoras en la acción, responsables de las políticas y otros actores territoriales de los ecosistemas de las políticas). La generación de estos espacios de diálogo, que he representado en la figura 3.3, estuvo inspirada en la misión.

**Figura 3.3. Cronología del *Think Tank* con nuevas personas participantes en cada fase**



Para explorar las esferas personales y políticas que subyacen a esta misión vuelvo a algo que publiqué junto con otro investigador (Larrea y Karlsen, 2021, p. 2.341):

«Esta misión muestra cómo el lenguaje de los responsables de las políticas (transferible y aplicable) y el de la investigadora (cogenerar) se mezclaban de una forma conceptualmente incoherente, ya que transferir y aplicar el conocimiento implican que se asume un supuesto de linealidad, mientras que cogenerar requiere superar dicha linealidad. Acordar esta misión fue un paso inicial en un diálogo mediado por el conocimiento y el poder en el que se colaboraba desde distintas posturas epistemológicas».

## 2.2. La conexión de lo práctico con lo político y lo personal

La elección de las palabras por parte de los responsables de las políticas (transferible y aplicable) y por la mía (cogenerar) estaba profundamente arraigada en nuestras creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas y, por tanto, en la esfera personal. También creo que la perspectiva de los responsables de las políticas era coherente con las normas, usos y costumbres, reglamentos e instituciones habituales en las políticas, e incluso con las metodologías de investigación institucionalizadas en los entornos universitarios de Gipuzkoa. Mientras tanto, la cogeneración y la investigación-acción no estaban integradas en las formas de hacer habituales. Es decir, la elección de las palabras estaba conectada también con la esfera política. En esta sección comparto tres ejemplos de pensamiento dicotómico que surgieron en este contexto en relación con el conocimiento experto y el conocimiento experiencial, la planificación y los procesos emergentes, y la teoría y la práctica.

### 2.2.1. Conocimiento experto y experiencial

Las siguientes reflexiones se basan principalmente en mis vivencias con el grupo del *Think Tank* que abordó la deliberación para una nueva cultura política. Los tres responsables de las políticas con los que cogeneré la misión participaron también en este grupo.

El grupo, de unas veinte personas participantes, se reunía cada mes durante dos horas. La primera hora se reservaba para la ponencia principal, y las preguntas y respuestas relacionadas con ella. Las personas expertas invitadas, que frecuentemente estaban vinculadas a la universidad, solían hacer la presentación inicial basándose en conocimientos disciplinarios del ámbito de las ciencias políticas, la administración pública o la sociología. Para poder reflejar el pensamiento dicotómico que subyacía a nuestro proceso denominaré a estas personas, tal y como se hizo por parte del grupo, como *expertas* y el conocimiento disciplinario que aportaron como *conocimiento experto*<sup>9</sup>.

Las personas participantes habituales en el proceso de deliberación eran actores territoriales del ecosistema de las políticas de la diputación, y su papel consistía en escuchar, hacer preguntas, debatir las aportaciones de las personas expertas y, por último, basándose en su experiencia del ecosistema de las políticas, analizar cómo el conocimiento experto ayudaba a transformar la cultura política hacia formas más colaborativas.

El papel de las investigadoras en la acción consistió en ayudar a desarrollar la voz del grupo. Sistematizábamos las distintas aportaciones que las personas participantes hacían tras la intervención de las personas expertas y plasmábamos su conocimiento experiencial en documentos de trabajo que distribuíamos a las personas participantes por correo electrónico, aunque no se presentaban ni debatían en las sesiones.

Siguiendo nuestro marco de investigación-acción contábamos con conocimiento experiencial (principalmente de los actores del ecosistema de las políticas), conocimiento disciplinario (principalmente de las personas expertas invitadas) y conocimiento de proceso (principalmente de las investigadoras en la acción).

Sin embargo, estos tipos de conocimiento no interactuaron como esperábamos en el equipo de investigación-acción. Muchas personas participantes consideraron más valioso el conocimiento

---

<sup>9</sup> Tal y como ya maticé con anterioridad, he mantenido el término experto porque este es el lenguaje que se utilizó en los procesos. Sin embargo, superar este pensamiento dicotómico, tal y como se propone en el siguiente capítulo, implica asumir que también el conocimiento experiencial (y no sólo las disciplinas académicas) nos permiten ser personas expertas.

experto que el experiencial. Además, como muchos de los miembros del ecosistema procedían de universidades y centros de investigación, tendían a aportar en mayor medida sus conocimientos disciplinarios que los experienciales. Esto dificultó la investigación-acción, ya que el proceso acabó teniendo «demasiadas personas expertas compartiendo conocimientos disciplinarios» y «muy pocas personas participantes compartiendo sus conocimientos experienciales». En la figura 3.4 muestro esta jerarquía entre los que compartieron conocimientos disciplinarios y experienciales.

He dibujado un tamiz en las manos de las personas que compartieron conocimientos experienciales porque fueron las que contrastaron los conocimientos disciplinarios planteados en el proceso con su práctica en el ecosistema, y señalaron cuál era el conocimiento que mejor ayudaba a pensar sobre el problema planteado (la necesidad de una nueva cultura política) y sus soluciones.

**Figura 3.4. Jerarquías entre los distintos tipos de conocimiento**



La *transferibilidad* y *aplicabilidad* que los responsables de las políticas habían incluido en la misión respondiendo a sus paradigmas (esfera personal) requerían de conocimiento experto, por lo que estos responsables decidieron que las personas expertas invitadas ocuparan un espacio central en la deliberación. Como parte de nuestro papel relacional, nuestro equipo de investigación-acción ayudó a estos responsables de las políticas a encontrar a las

personas expertas adecuadas. Sin embargo, también desempeñamos un papel crítico a la hora de defender la *cogeneración* y la pertinencia de dedicar tiempo en los talleres mensuales al conocimiento experiencial de los actores territoriales. Por eso la primera dicotomía que propongo es entre conocimiento experto y conocimiento experiencial.

---

Conocimiento experto y experiencial

---

Cuando los paradigmas de la esfera personal y las instituciones de la esfera política priorizan el conocimiento experto sobre el conocimiento experiencial, los acuerdos de la esfera práctica para hacer investigación-acción son como un gigante con pies de barro.

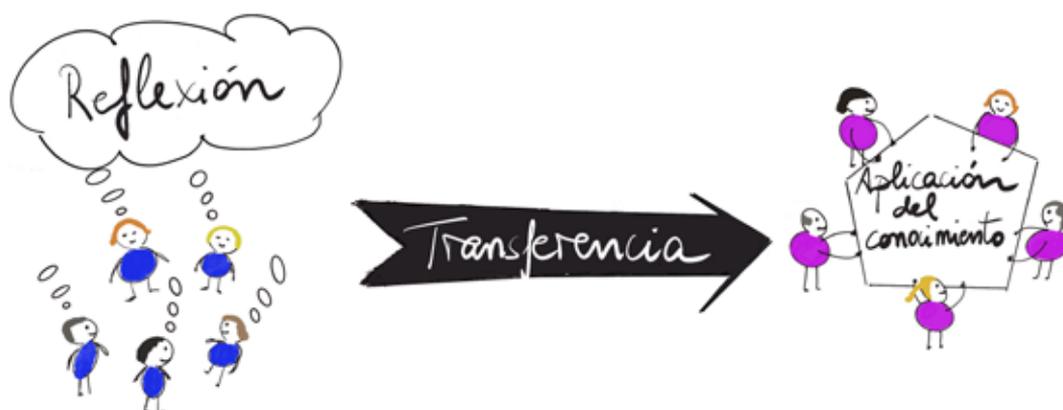
---

### 2.2.2. El papel central de la planificación en las políticas

El lenguaje utilizado en la misión por los responsables de las políticas (transferible y aplicable) tiene fuertes conexiones con uno de los principales instrumentos de los gobiernos, la planificación. Como en muchos otros lugares, los planes estratégicos han sido una herramienta importante para la Diputación Foral de Gipuzkoa y las agencias de desarrollo comarcal.

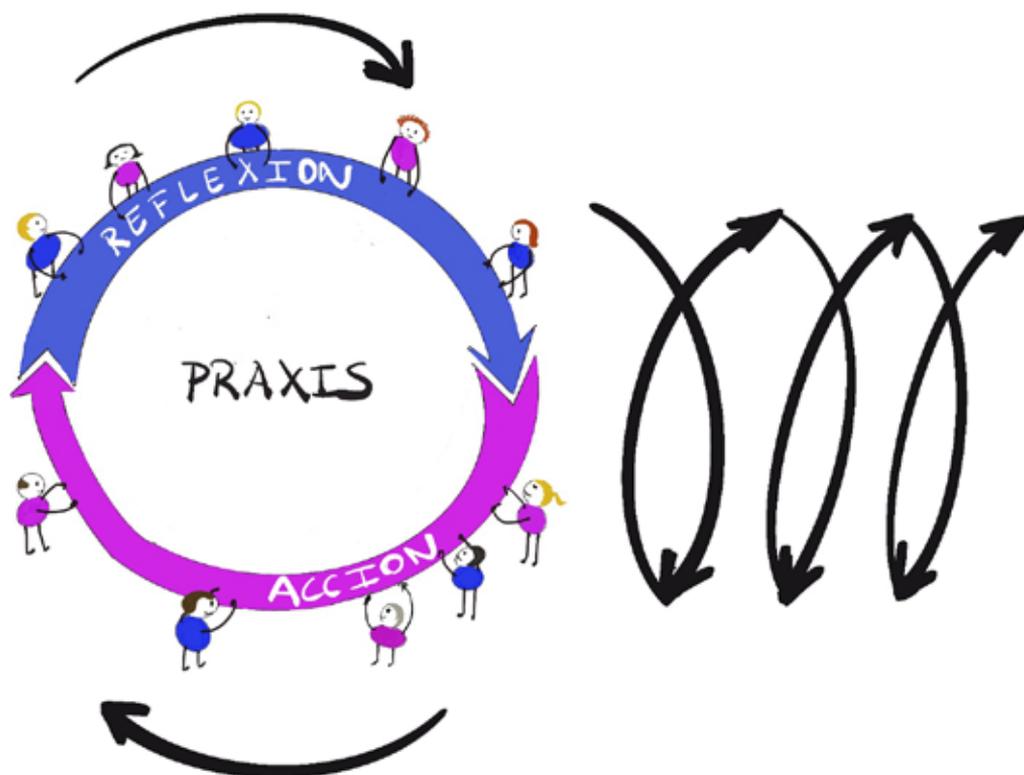
Tal y como muestra la figura 3.5, los planes responden a una perspectiva lineal, en la que las personas participantes primero reflexionan y deciden qué hacer para resolver un problema concreto o abordar los retos a los que se enfrenta una organización o un territorio. Estas decisiones se ponen en práctica en una fase posterior, lo que implica que el conocimiento generado en la fase inicial del plan se transfiere para ser aplicado.

**Figura 3.5. Transición lineal desde la reflexión a la aplicación de los conocimientos**



La investigación-acción, sin embargo, propone procesos emergentes de reflexión y acción (praxis). La acción es el contexto de generación del conocimiento, y no un resultado de su aplicación, por lo que hay acción antes de saber cuáles serán las soluciones al problema. De hecho, las soluciones surgen a medida que la reflexión y la acción se transforman a través de su interacción, tal y como representa la figura 3.6.

Figura 3.6. La praxis como proceso emergente



Nuestra práctica combinó las figuras 3.5 y 3.6. Alineamos nuestros procesos con planes específicos del gobierno, pero también se generaron espacios para que las soluciones emergieran de procesos continuados de aprendizaje y negociación. Estas soluciones a menudo diferían de lo que el plan había establecido originalmente, lo que provocó tensiones. Sin embargo, no siempre era evidente en el diálogo cuál era el origen de las tensiones, pues a veces diferencias profundas en los paradigmas (esfera personal) y en los usos, costumbres y procedimientos institucionalizados (esfera política), que tenían que ver con estas tensiones, se materializaban en la esfera práctica en diferencias que, percibidas de forma aislada, parecían pequeños matices o cosas sin importancia. Otra dicotomía que ha sido relevante en nuestros procesos es, por tanto, la existente entre la planificación y los procesos emergentes.

---

Planificación y procesos emergentes

---

Cuando la planificación está arraigada en las políticas de un gobierno, no es fácil que las personas participantes en un proceso de investigación-acción se sientan cómodas con los procesos emergentes.

---

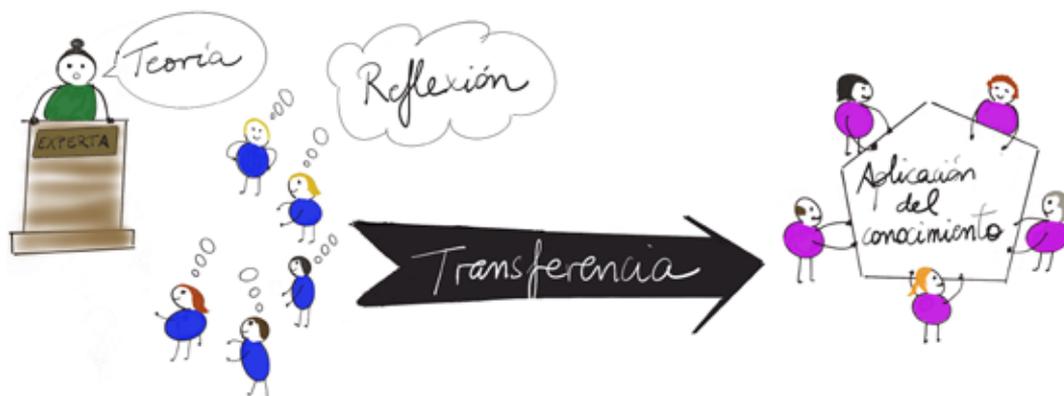
### 2.2.3. La teoría y la práctica en el centro de las políticas

Si profundizamos en las dos formas anteriores de pensamiento dicotómico, descubrimos una tercera dicotomía subyacente, la que existe entre la teoría y la práctica.

Por lo general, las personas expertas aportaron teoría a los procesos que facilitó nuestro equipo de investigación-acción. Esta aportación era coherente con el razonamiento expresado por algunos responsables de las políticas y representantes del ecosistema: que, para poder resolver nuestros problemas en la práctica, necesitábamos primero resolverlos teóricamente. Esta perspectiva suele estar institucionalizada (esfera política) no sólo en la formulación de políticas, sino también en entornos académicos.

El funcionamiento del grupo de deliberación que he descrito en las secciones anteriores respondía al marco representado en la figura 3.7. No obstante, a lo largo del proceso fuimos cuestionando esa lógica.

**Figura 3.7. El papel de la teoría en los procesos lineales**



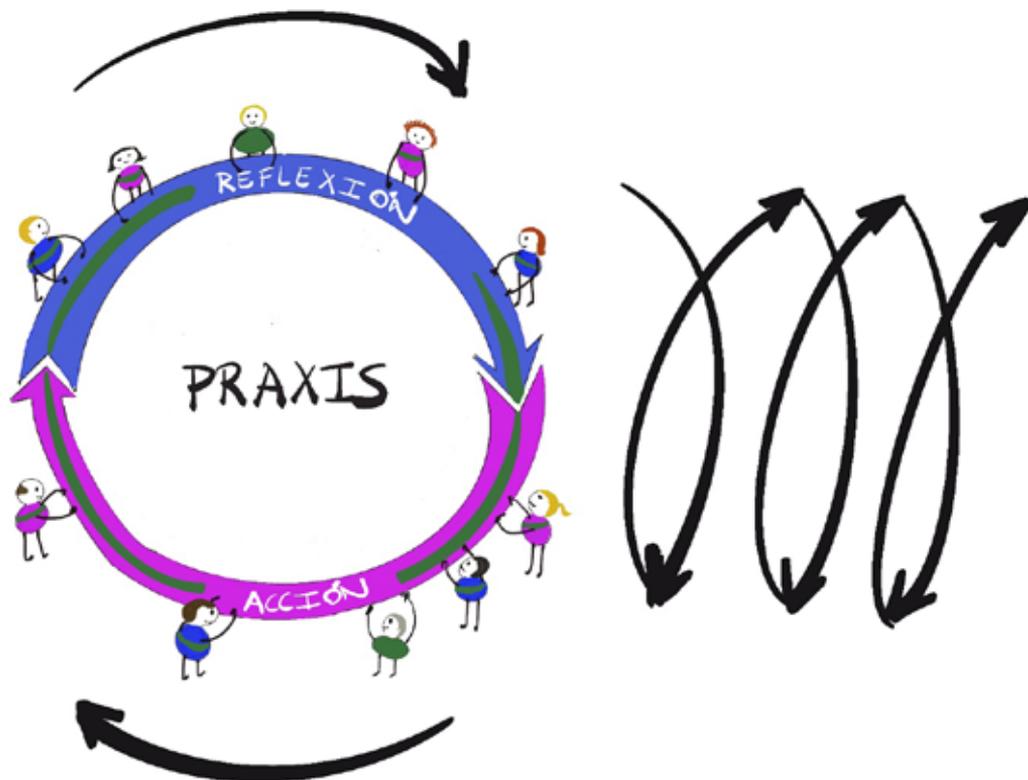
La linealidad no es coherente con los principios de la investigación-acción sobre la participación, la cogeneración de conocimiento y la praxis. Sin embargo, cuando la comunidad con la que trabajamos las personas investigadoras en la acción tiene usos y costumbres basados en la linealidad, ésta se convierte en el punto de partida del proceso. Teniendo en cuenta que la centralidad de la teoría y las personas expertas estaba arraigada en las políticas que acompañamos, nuestro papel consistió en primer lugar en ayudar a generar conciencia sobre este hecho. Con este objetivo, ayudamos a las personas participantes a compartir sus creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas mientras colaborábamos de forma lineal.

En consecuencia, durante los seis primeros meses del grupo de deliberación sobre nueva cultura política, dimos protagonismo a las personas expertas y a sus aportaciones teóricas. Las personas participantes escuchamos primero las ponencias y luego, en grupos, debatimos sobre cómo ayudaban a responder a nuestro reto de transformar la cultura política.

Al cabo de seis meses las personas participantes en la deliberación empezamos a compartir nuestra opinión de que era inviable conectar las presentaciones de las personas expertas directamente con los objetivos prácticos del grupo de deliberación. Aprovechamos uno de los talleres para debatir exclusivamente este reto y la metodología del *Think Tank* (investigación-acción) y se tomó la decisión de dejar de invitar, durante los cuatro meses siguientes, a personas expertas externas. Sus ponencias fueron sustituidas por presentaciones de los miembros del grupo de deliberación que, trabajando juntos en cuatro equipos, explicitaron sus propios aprendizajes y perspectivas sobre el proceso. Tres de los grupos trabajaron sobre experiencias concretas de alguna de las personas participantes y así fue como el conocimiento experiencial de los actores territoriales ganó espacio en el proceso. Ese conocimiento

no era ateorico, sino que las personas participantes integraron la teoría (la que ya conocían de antemano y la que habían compartido las personas expertas) en la praxis, lo que he querido ilustrar a través de las líneas verdes de la figura 3.8.

Figura 3.8. La teoría integrada en el proceso a través de la experiencia de las personas participantes



---

#### Teoría y práctica

---

Cuando los actores territoriales que participan en un proceso de investigación-acción creen que deben encontrar la respuesta teórica correcta antes de actuar, la praxis puede verse comprometida. En una situación así, y aunque no responda a los principios de la investigación-acción, puede ser útil emprender un proceso lineal que, a través de la reflexividad sobre la experiencia vivida, genere consciencia de las limitaciones de la linealidad.

---

### 2.3. La investigación-acción en primera persona y la transformación de la esfera personal

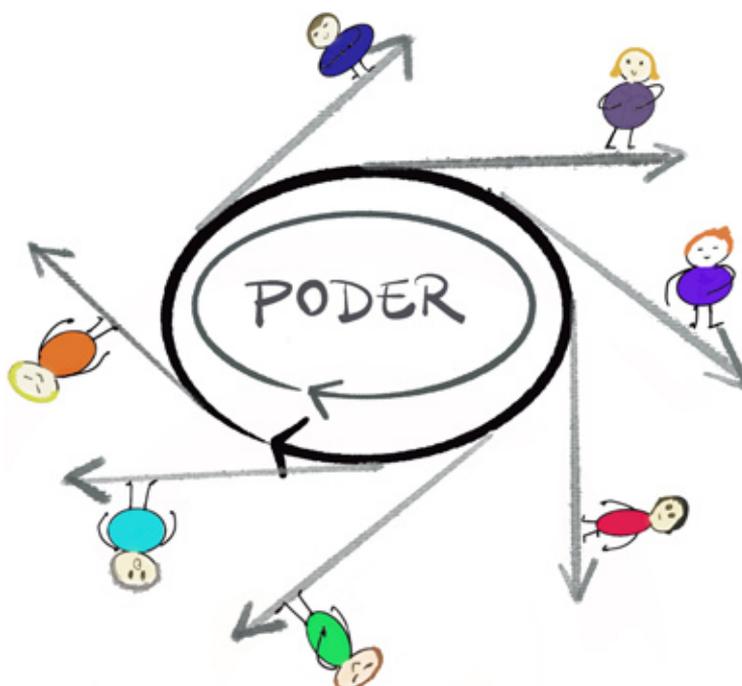
Lo que he descrito hasta ahora es un proceso de investigación-acción contradictorio. ¿Cómo fue posible que investigadoras en la acción y responsables de las políticas trabajáramos juntos con contradicciones tan profundas? En esta sección vuelvo a navegar por las esferas práctica, política y personal de la transformación para presentar una nueva dicotomía

que, en mi opinión, ayuda a responder a esa pregunta: el poder y el amor. Argumentaré que la interacción saludable entre el poder y el amor creó las condiciones para que ambas perspectivas coexistieran en un mismo proceso.

Las dicotomías anteriores surgieron en contextos de investigación-acción en segunda persona en los que se debatió frecuentemente sobre el poder, pero nunca sobre el amor. Mi experiencia de integrar el amor en la investigación-acción estuvo vinculada a un experimento en primera persona facilitado por una investigadora en la acción que había conocido en redes internacionales. Lo que ella facilitó fue un proceso de diálogo que mantuve con uno de los responsables de las políticas (véase Larrea, Bradbury y Barandiaran, 2021). Empezamos este diálogo hablando del poder y, en un momento dado, la investigadora en la acción facilitadora introdujo el concepto del amor, lo que causó cierta incomodidad. El amor es un concepto difícil en el espacio público/profesional, donde se ve como inapropiado. La principal aportación de nuestra indagación mutua, que parece simple, pero tiene implicaciones muy importantes, fue el reconocimiento de que el amor es un concepto relevante en la política y las políticas. Posteriormente integramos esta reflexión en varios espacios del *Think Tank*.

El autor que más me ha inspirado para seguir explorando el potencial de la relación entre el poder y el amor en la investigación-acción es Kahane (2010), quien define el poder como el *impulso de todo ser vivo a realizarse con intensidad y extensión crecientes*. Tal y como muestro en la figura 3.9, describe el poder como una fuerza centrífuga.

Figura 3.9. El poder es una fuerza centrífuga

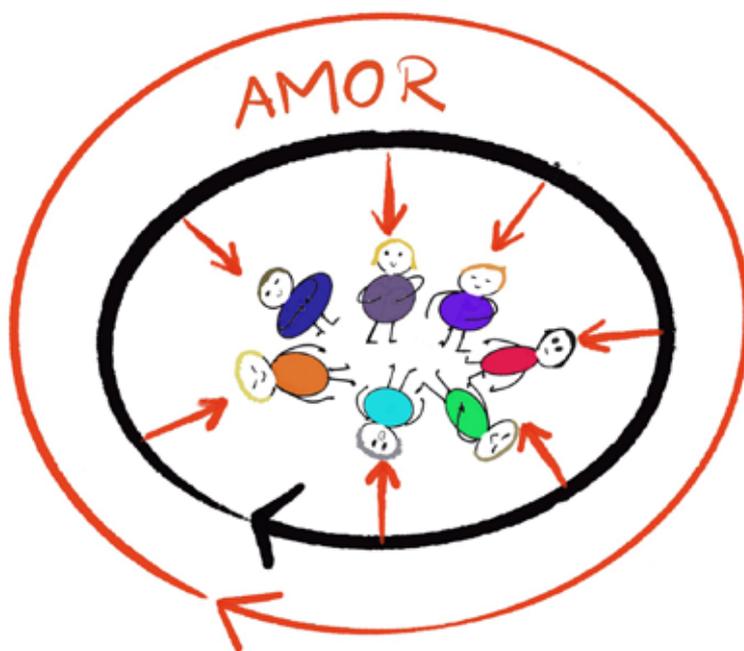


El poder, en nuestros procesos de investigación-acción, ha estado vinculado a la ambición y el impulso para transformar la política y las políticas. En proyectos concretos se ha materializado como una fuerza que ha posibilitado la puesta en marcha de nuevos programas,

la reorganización de las estructuras gubernamentales o la institucionalización de nuevos procedimientos. Cuando se ponen en marcha estos nuevos programas, estructuras o procedimientos, quienes los promueven (individuos o grupos) se sienten realizados y, al atribuírseles tanto el proceso como sus resultados, son percibidos como agentes de cambio.

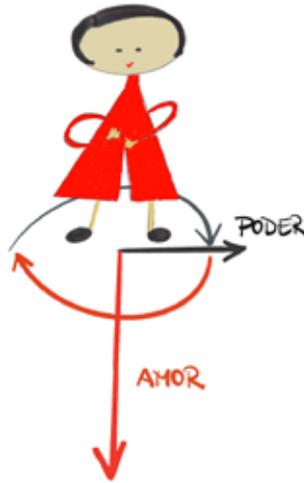
Kahane (2010) define el amor como el *impulso hacia la unidad de los que están separados*. Nuestra investigación-acción pone en práctica el amor, principalmente, a través de la facilitación, tanto por parte de las investigadoras en la acción como por parte de los responsables de las políticas. El amor como impulso hacia la unidad permite entender mejor la relevancia de la construcción de visión compartida, el desarrollo de relaciones de confianza, la cohesión, el cuidado de las personas participantes y la escucha de sus cosmovisiones y emociones. Kahane (2010) describe el amor como una fuerza centrípeta, lo que he representado en la figura 3.10.

### 3.10. El amor es una fuerza centrípeta



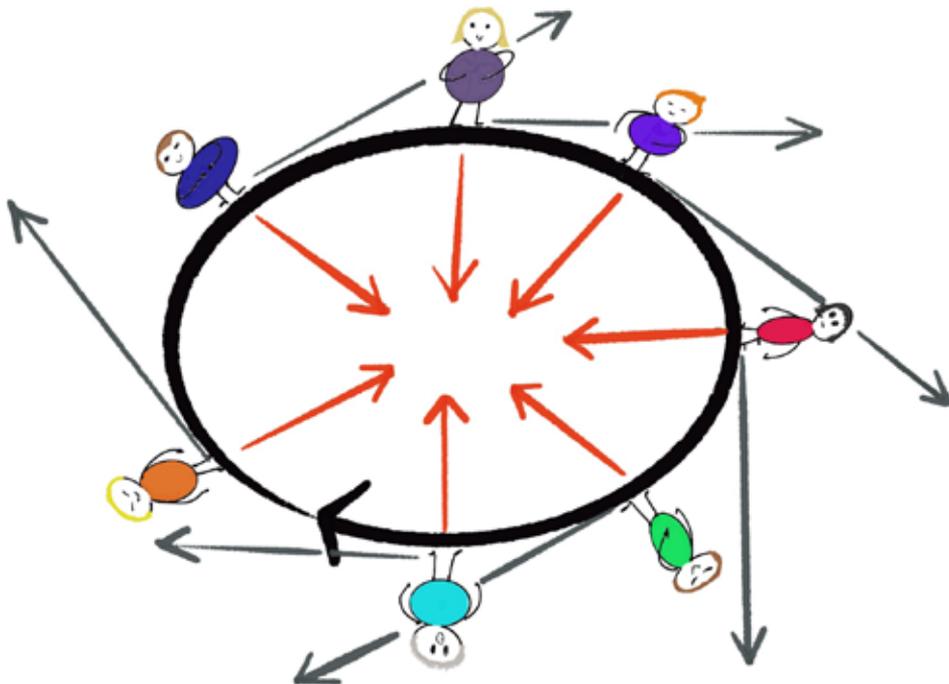
En la conceptualización que nuestro equipo hace de la investigación-acción, todas las personas participantes pueden ser actores facilitadores (por ejemplo, investigadoras facilitadoras o responsables de las políticas facilitadores). Esto significa que la mayoría de los roles incluyen, potencialmente, ejercer tanto el poder como el amor en estos procesos. No obstante, en la práctica estas funciones no se han ejercido por igual: algunas personas participantes se han centrado en su papel de actores, buscando la realización (ejerciendo el poder), y otras se han centrado en su papel de facilitadoras, buscando la unidad del grupo (ejerciendo el amor). El equilibrio perfecto entre ambas fuerzas es muy difícil de conseguir, por lo que la figura 3.11 ilustra que cada persona participante combina los impulsos hacia la realización y hacia la unidad de forma asimétrica. En mi caso creo que, durante gran parte de los quince años que reviso en este libro, me impulsó más el amor que el poder.

### 3.11. Cada persona combina el amor y el poder de forma distinta



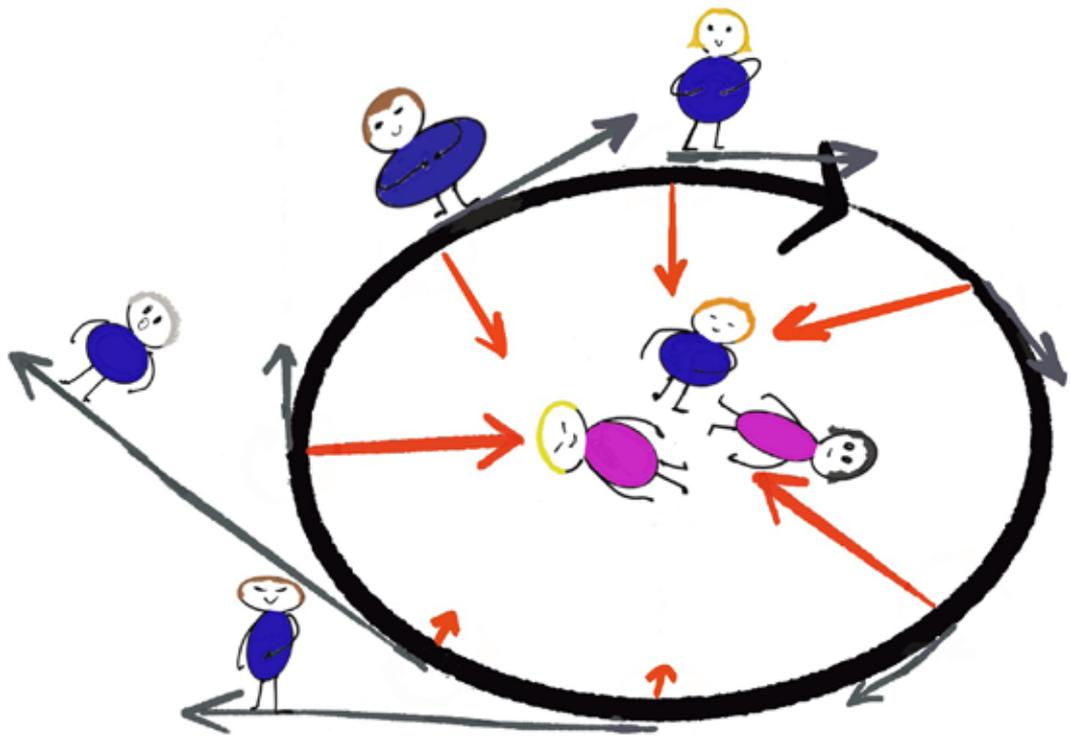
Pero dado que el poder y el amor operan socialmente, esta tensión asimétrica que cada persona ha experimentado también ha sido relevante para entender cómo se estaba desarrollando el *Think Tank* como comunidad. Empiezo a explorar esta idea proponiendo, en la figura 3.12, cómo podría ser una representación idealmente equilibrada del poder y el amor en una comunidad.

Figura 3.12. Una representación equilibrada del poder y el amor



Sin embargo, los procesos rara vez son tan equilibrados. En la figura 3.13 he representado a los responsables de las políticas en azul y a las investigadoras en la acción en fucsia. En nuestros procesos algunos responsables de las políticas han tenido posiciones bastante equilibradas entre el poder y el amor, mientras que otros se han centrado principalmente en el poder y unos pocos, junto con la mayoría de las investigadoras en la acción, en el amor. Al echar la vista atrás creo que nuestro equipo de investigación se centró demasiado en la facilitación (amor), y tuvimos dificultades para desempeñar nuestro papel de actoras/investigadoras territoriales (poder).

Figura 3.13. Sesgos en el ejercicio del poder y del amor



Cuanto más reduzcamos los sesgos mostrados en la figura 3.13 más cerca estaremos de generar dinámicas constructivas entre el poder y el amor en nuestra investigación-acción y, como resultado, en nuestro desarrollo territorial. Esto es coherente con la afirmación de Kahane (2010) de que el poder sin amor y el amor sin poder son degenerativos.

---

Poder y amor

---

Cuando se entiende que el papel de las personas investigadoras en la acción es exclusivamente facilitar (amor), y la del resto de actores territoriales que participan en el proceso es su realización a través del cumplimiento de sus objetivos (poder), pueden surgir dinámicas degenerativas.

---

### 3. Segunda experiencia: Democratización, participación y eficiencia en el Laboratorio de Desarrollo Territorial

La democratización es un concepto que puede interpretarse de múltiples maneras, por lo que utilizo las subsecciones 3.1 y 3.2 para contextualizar lo que significó en nuestros procesos de investigación-acción, y argumentar que la participación fue la principal estrategia de democratización. Después, en la subsección 3.3, presento el pensamiento dicotómico entre la eficiencia y la participación que emerge de la reflexión sobre nuestros procesos.

Aunque la discusión entre eficiencia y participación está basada en el caso del Laboratorio de Desarrollo Territorial, las reflexiones previas están inspiradas en la deliberación realizada en Etorikizuna Eraikiz Think Tank.

#### 3.1. La investigación-acción como proceso de democratización

La investigación-acción es un proceso participativo de cogeneración de conocimiento que democratiza los procesos de las políticas porque la cogeneración reduce el nivel de concentración del poder. El enfoque más extendido en la investigación-acción es el de segunda persona, que busca la transformación de una comunidad. En consecuencia, con frecuencia la investigación-acción democratiza los microprocesos y las relaciones de poder en grupos específicos de actores territoriales.

Sin embargo, cuando los actores territoriales participantes en la investigación-acción provienen de gobiernos y administración pública (políticos electos y funcionarios), prevalecen en el proceso otras concepciones de la democracia. En la mayoría de nuestros proyectos la interpretación que prevaleció entre los actores territoriales fue la de la democracia representativa, por la que los políticos ostentaron el mandato derivado de las urnas y el poder de decisión, y los funcionarios les ayudaron a materializar las políticas garantizando que éstas fueran respetuosas con los procedimientos administrativos establecidos.

La democratización que buscamos en nuestros procesos de investigación-acción combinó las dos perspectivas anteriores, ya que por una parte los políticos exploraron formas de utilizar el poder y el mandato que habían recibido de la ciudadanía, y por otra, lo hicieron en el contexto de procesos participativos de cogeneración de conocimiento desarrollados con otros actores territoriales. Esto es lo que representa la figura 3.14.

El concepto central para aunar estas dos interpretaciones fue la gobernanza colaborativa, definida como «la cooperación institucionalizada entre instituciones públicas, agentes sociales y ciudadanía para empoderar y operativizar el ecosistema de las políticas públicas, reforzando el capital social entre instituciones, agentes sociales y ciudadanía mediante deliberaciones y acciones compartidas»<sup>10</sup>.

En la esfera práctica de la transformación, nuestra investigación-acción contribuyó a generar, a través del diálogo, espacios de participación directa de los actores del desarrollo territorial en la formulación y posterior desarrollo de políticas. Sin embargo, las implicaciones de este diálogo en relación con la democracia representativa generaron tensiones en las esferas política y personal.

---

<sup>10</sup> Cogenerado en el grupo de deliberación sobre nueva cultura política, Documento de trabajo n.º 23, noviembre de 2022.

Figura 3.14. La democracia representativa como marco para la investigación-acción



El principal dilema que subyacía a estas tensiones tenía que ver con la legitimidad de las personas participantes en el proceso para influir en las políticas, cuando no representaban a *toda la ciudadanía*. Algunas de estas personas participantes consideraron que, al no tener mecanismos para que toda la ciudadanía estuviera representada, estábamos «traicionando» los resultados de las elecciones. Sin embargo, tener a toda la ciudadanía de un territorio como personas participantes en un proceso de investigación-acción no es factible. Y, mientras que en procesos de democracia directa se han explorado procedimientos para evitar sesgos utilizando muestras representativas o seleccionando a las personas participantes aleatoriamente, la investigación-acción requiere la participación de aquella parte de la ciudadanía que está experimentando el problema específico que se aborda. Por lo tanto, las personas participantes en la investigación-acción, ni representan a toda la ciudadanía, ni pueden elegirse al azar. La investigación-acción responde a problemas situados vinculados a un momento y lugar concretos, y busca la participación de las personas que experimentan ese problema en ese momento y lugar. Lo que legitima a esta parte de la ciudadanía a participar es su experiencia del problema, y así, se representan a sí mismos y a nadie más.

Por consiguiente, cuando la investigación-acción se utiliza en las políticas públicas, puede suscitar inquietudes en relación con los principios de la democracia representativa. La prin-

principal preocupación en nuestros procesos de investigación-acción se expresó de la siguiente manera:

«La sociedad otorga poder/responsabilidad a las organizaciones públicas a través de las elecciones. ¿Cuáles son las condiciones que deben darse para compartir ese poder/responsabilidad sin perder legitimidad política?»<sup>11</sup>».

Este fue uno de los principales debates del *Think Tank*, sistematizado a través de sus documentos de trabajo<sup>12</sup> y representado en la figura 3.15.

**Figura 3.15. El dilema de quién representa a los actores territoriales en la formulación de políticas**



Otro debate relacionado fue si debíamos invitar a ciudadanos y ciudadanas o a organizaciones, a través de las cuales la sociedad organizada participa en el desarrollo territorial. En muchos retos vinculados a las políticas se puede invitar a reflexionar, a título personal, a las

<sup>11</sup> Cogenerado en el grupo de deliberación sobre nueva cultura política, Documento de trabajo n.º 22, septiembre de 2022.

<sup>12</sup> Véanse los documentos de trabajo en <https://www.etorkizunaeraikiz.eus/es/think-tank-es>



### 3.2. *La democratización en primera persona*

El modo en que cada participante en nuestros procesos de investigación-acción entendió y practicó la democracia en los distintos espacios de diálogo estuvo profundamente relacionado con sus creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas (esfera personal). No obstante, rara vez hablábamos abiertamente de esta esfera en el grupo.

Con sus principios de democratización, participación, cogeneración de conocimiento y praxis, la investigación-acción se alinea con ciertas creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas, y no con otros. Esto significa que no todas las personas participantes se sentirán igual de cómodas haciendo investigación-acción. Nuestro equipo reflexiona al inicio de cada proceso, junto con los actores territoriales participantes, sobre las implicaciones de la investigación-acción. Sin embargo, en estos 15 años, rara vez han emergido abiertamente las tensiones entre los principios de la investigación-acción y las creencias y valores de los demás actores territoriales en ese momento inicial. Como consecuencia, la esfera personal no ha estado presente de forma explícita en los argumentos que han llevado a decidir si hacer (o no) investigación-acción. A continuación, comparto una cita<sup>14</sup> de un taller en el que debatimos sobre la gobernanza colaborativa. Creo que la misma reflexión se aplica a la investigación-acción, y muestra que obviar esta conexión entre la investigación-acción y la esfera personal de quienes han participado en la misma podría haber obstaculizado nuestros procesos:

«Si en el momento de poner en marcha un proceso no disponemos de personas con perfiles adecuados para este tipo de trabajo, ¿merece la pena seguir adelante con el proceso? ¿No sería más eficaz centrar la transformación en otras áreas?».

En la sesión en que se planteó esta pregunta los responsables de las políticas coincidieron en que algunas personas tienen actitudes y comportamientos que denominaron como «naturales» hacia la gobernanza colaborativa, mientras que otras no. Además, coincidieron en que es extremadamente difícil que las personas participantes en un proceso, en este caso mayoritariamente personas investigadoras en la acción, políticos y funcionarios, que no tienen estos rasgos «naturales» trabajen en colaboración. Creo que lo que el grupo denominó «natural» está vinculado a la esfera personal y, por lo tanto, a las creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas de las personas participantes.

Esta fuerte conexión de lo personal con lo práctico y lo político a menudo se ha pasado por alto en nuestras decisiones sobre quién participará en la investigación-acción, o incluso sobre si la investigación-acción es factible en un contexto específico. Sin embargo, es esencial encontrar un equilibrio entre las personas participantes que poseen los rasgos que hacen viables estos procesos y las que no. Para que la investigación-acción sea viable en el ámbito de las políticas, necesitamos un número suficiente de personas participantes que, de forma «natural», estén dispuestas a experimentar procesos de cogeneración participativa en los que ejercer el poder/responsabilidad que han adquirido a través de la democracia representativa de forma distinta a la habitual.

### 3.3. *Participación y eficiencia*

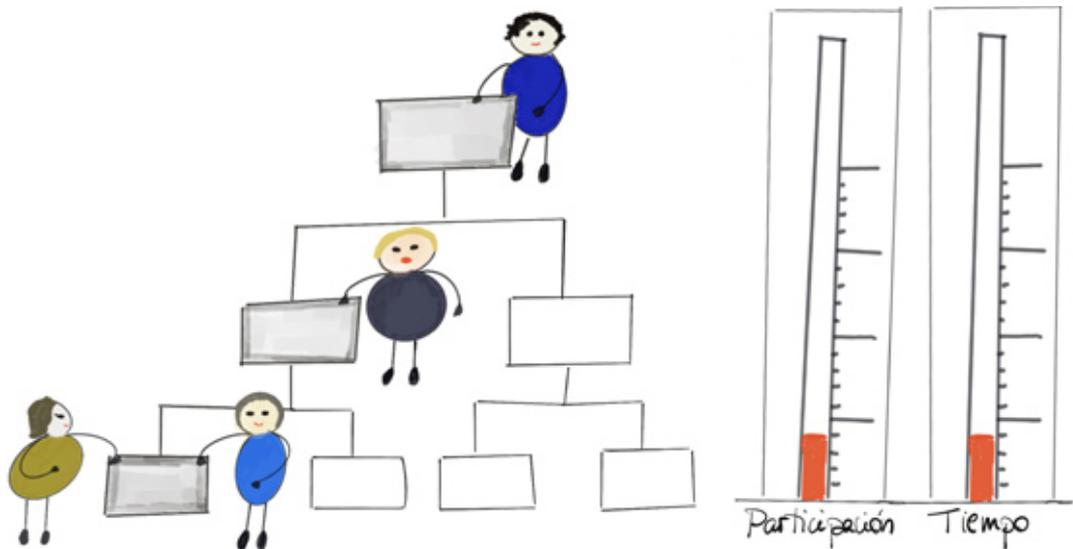
A continuación, me centraré en un proyecto concreto en el que el objetivo democratizador de la investigación-acción se materializó a través de la participación de las pequeñas empresas en una serie de políticas orientadas a mejorar su situación.

---

<sup>14</sup> Grupo de deliberación sobre la nueva cultura política, Documento de trabajo n.º 18, febrero de 2022.

Durante los procesos de diálogo en el Laboratorio de Desarrollo Territorial (LabDT) en 2016, uno de los políticos de la Diputación Foral compartió que habían hecho una convocatoria a un programa de ayudas para las pequeñas empresas que quisieran desarrollar la Industria 4.0<sup>15</sup>. Si solo nos centramos en el diseño del programa, podríamos decir que el proceso fue eficiente, ya que los responsables de las políticas habían hecho la convocatoria con rapidez siendo el tiempo un recurso muy preciado en estos procesos. La figura 3.17 ilustra la eficiencia de la toma de decisiones rápidas en las posiciones jerárquicas competentes en cada ámbito.

**Figura 3.17. Las jerarquías como fuente de eficiencia**

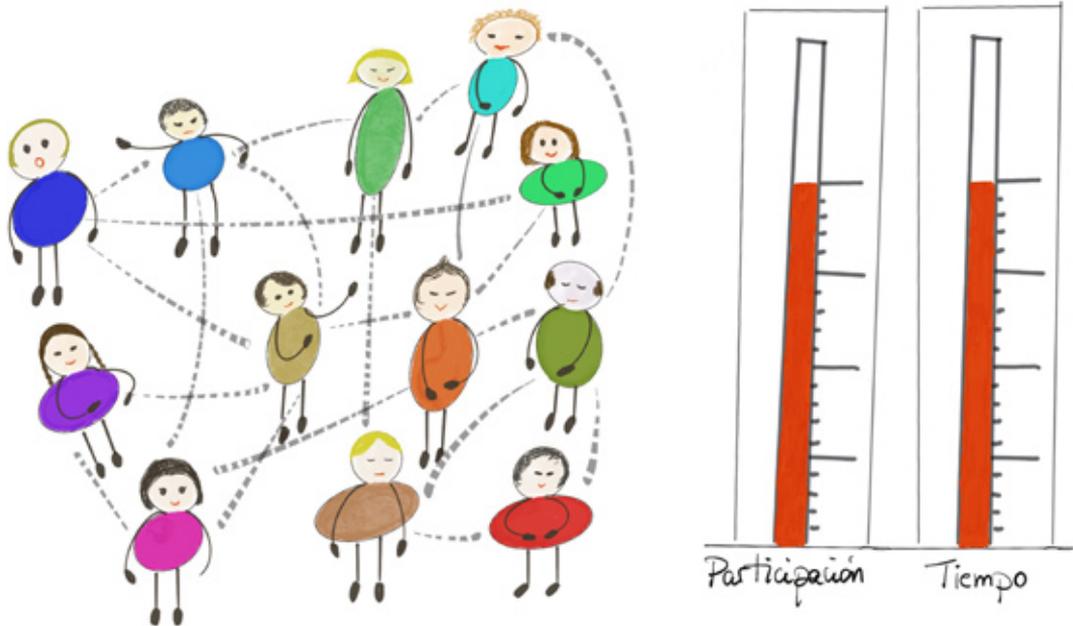


Sin embargo, los fondos asignados al programa no se habían utilizado porque muy pocas empresas lo habían solicitado. Nuestra hipótesis de trabajo fue que las pequeñas empresas no habían solicitado las ayudas porque no se adaptaban a sus necesidades, y para conocer mejor cuáles eran éstas, debíamos colaborar con ellas. Así pues, aunque en ausencia de un proceso participativo la fase inicial del programa se había acelerado, la ausencia de participación también podría haber dificultado el posterior uso de los fondos por parte de las empresas.

Esto parecía un buen reto para la gobernanza colaborativa que los responsables de las políticas (de la Diputación y de las agencias comarcales) y el equipo de investigación-acción habíamos estado desarrollando durante tres años. Durante estos años, habíamos dedicado tiempo a crear relaciones de confianza y una visión compartida sobre cómo podíamos trabajar en colaboración (véase figura 3.18), pero, al final de esta etapa, algunos responsables de las políticas habían expresado ya su malestar porque consideraban que estábamos haciendo muchos talleres para llegar a pocos resultados tangibles.

<sup>15</sup> Transformaciones digitales para mejorar su competitividad.

Figura 3.18. Invertir en confianza y una visión compartida (2013-2016)

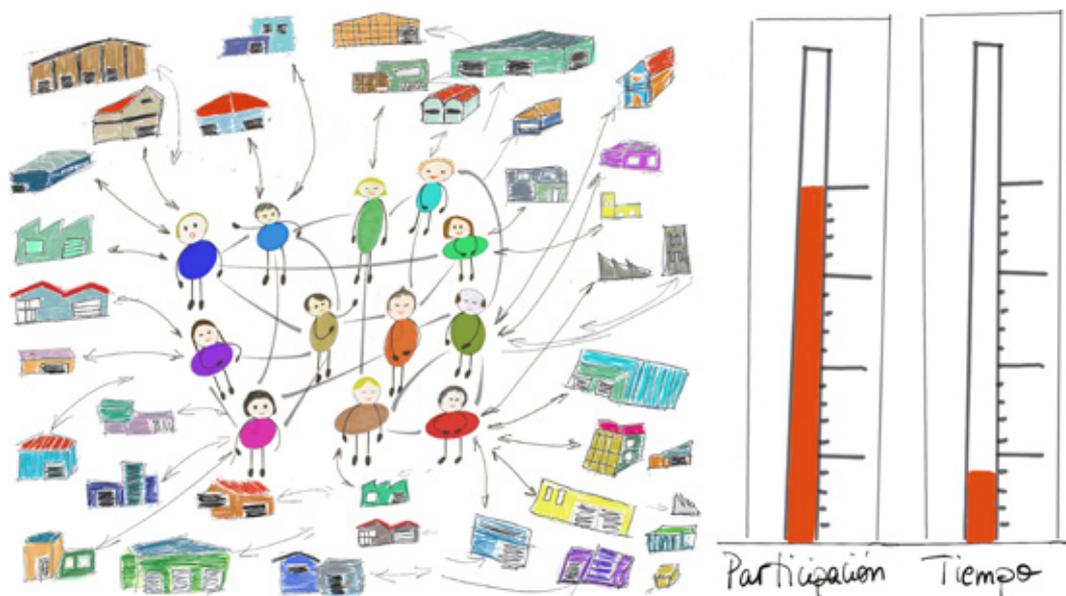


El reto de hacer llegar la Industria 4.0 a las pequeñas empresas era una oportunidad de utilizar la confianza y la visión compartida generadas previamente para resolver un problema concreto y poner en valor lo construido. La Diputación y las agencias acordaron que el personal (denominados técnicos) de las agencias, en colaboración con los responsables de las políticas de la Diputación, se pondrían en contacto con las pequeñas empresas para entender cómo debía adaptarse el programa y redefinirlo.

Los responsables de las políticas de la Diputación y los técnicos de las agencias que trabajaban con las pequeñas empresas se reunieron en talleres mensuales para cogenerar una metodología específica para el proceso. Utilizando esta metodología, los técnicos se pusieron en contacto con todas las empresas industriales de entre 10 y 100 empleados de Gipuzkoa. Ofrecieron a las empresas la posibilidad de realizar juntos un diagnóstico de las dimensiones vinculadas a la Industria 4.0 y 400 empresas aceptaron. Una vez consolidados los resultados individuales en un diagnóstico territorial, la diputación y las agencias necesitaron solo un taller para acordar qué tipo de programa debía apoyar la diputación y, a partir de esos diálogos, las agencias contactaron en pocas semanas con 40 empresas dispuestas a participar en el nuevo programa. Los pasos se fueron acelerando y la participación (a través de la colaboración entre la diputación, las agencias y las empresas) hizo que el proceso fuera muy eficiente (véase la figura 3.19).

En este proceso se solaparon dos modos de participación. Por un lado, la gobernanza multinivel entre la diputación y las agencias de desarrollo comarcal, a través de la cual se cogeneraron nuevas metodologías y programas que transformaron las relaciones de poder entre estas organizaciones. Por otro, la participación de las pequeñas empresas. A través de su diálogo con los técnicos de las agencias, las empresas participaron en la cogeneración de los programas destinados a ellas. Estos dos modos de participación requirieron inicialmente una inversión de tiempo considerable, y provocaron tensiones cuando algunas personas participantes exigieron mayor eficiencia. Pero a la larga, ambos modos de participación han demostrado ser eficientes.

Figura 3.19. Eficiencia mediante la colaboración entre la diputación, las agencias y las empresas



#### Eficiencia y participación

En el ámbito de las políticas es frecuente el discurso sobre la ineficiencia de la participación («lleva demasiado tiempo»), y, por lo tanto, de la investigación-acción. Sin embargo, la participación puede ser muy eficiente cuando se invierte en la articulación de los espacios y procedimientos adecuados.

#### 4. Tercera experiencia: la facilitación del acuerdo que sustenta el Laboratorio de Desarrollo Territorial

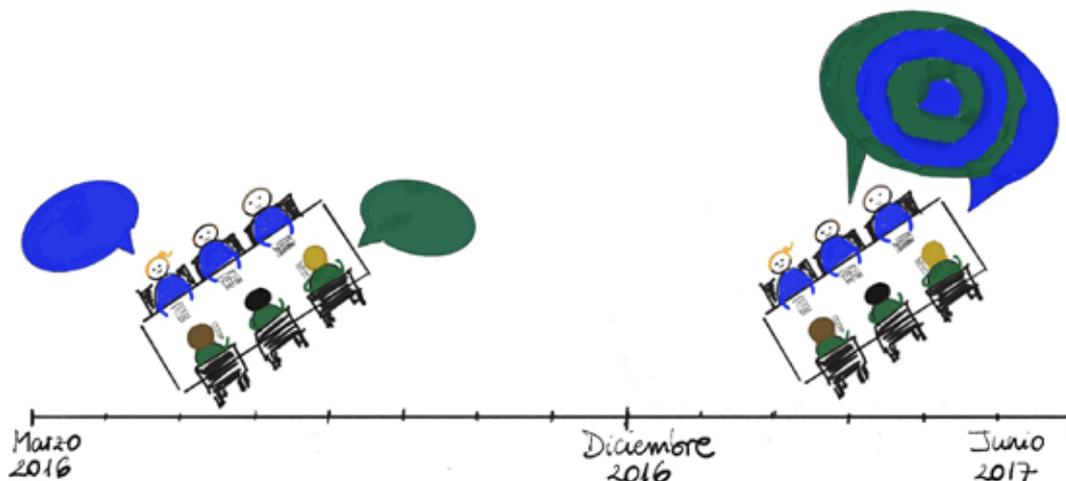
En junio de 2017 los procesos de investigación-acción que habíamos iniciado en 2013 en el Laboratorio de Desarrollo Territorial (LabDT) desembocaron en la firma de un acuerdo formal entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y once agencias de desarrollo comarcal (véase el capítulo 1, sección 3). El acuerdo se centró en la promoción económica y estableció un procedimiento anual por el que la diputación y las agencias deben ponerse de acuerdo sobre los principales retos del territorio, decidir cómo abordarlos conjuntamente, adaptar sus presupuestos e iniciar una serie de proyectos de colaboración. Estos proyectos se evalúan anualmente, para después iniciar un nuevo ciclo en el que se acuerdan nuevos objetivos.

El acuerdo plasmado en el documento que se firmó no planteaba una aspiración de las personas participantes, sino que reflejaba el modo en que la diputación y las agencias ya trabajaban juntas en el LabDT a través de procesos de investigación-acción. No obstante, su firma fue importante porque exigía que todas las partes se pusieran de acuerdo en una narrativa de lo que ya estaban haciendo en la práctica, y que mostraran su disposición a seguir trabajando de esta manera en el futuro. Al formalizarla, la práctica se institucionalizó, se convirtió en una nueva norma, transformando la esfera política y sentando las bases de las políticas de promoción económica para otros actores que en el futuro se puedan incor-

porar a las mismas. Este es un ejemplo de cómo la investigación-acción en segunda persona puede evolucionar hacia procesos en tercera persona, en los que hay individuos y comunidades que, sin haber participado directamente en el proceso de investigación, se ven afectados por el mismo.

Ilustro el proceso para llegar a este acuerdo en la figura 3.20, que muestra dos fases diferentes: una en la que la diputación y las agencias tenían sus propias interpretaciones y narrativas del LabDT, y otra en la que tenían una interpretación y narrativa compartidas.

**Figura 3.20. Transición desde las narrativas paralelas a una compartida**



En las siguientes subsecciones vuelvo sobre este proceso para analizar cómo interactuaron las esferas práctica, personal y política. Esta historia se divide en tres etapas: (1) empiezo abordando cómo influyeron las emociones en la etapa inicial, (2) describo cómo diagnosticamos los desacuerdos y (3) profundizo en la dimensión personal de la transformación en el espacio público. En cada etapa exploro un tipo de pensamiento dicotómico: razón y emoción, objetivo y subjetivo, y público y privado.

#### 4.1. *Las emociones en la esfera práctica de la transformación*

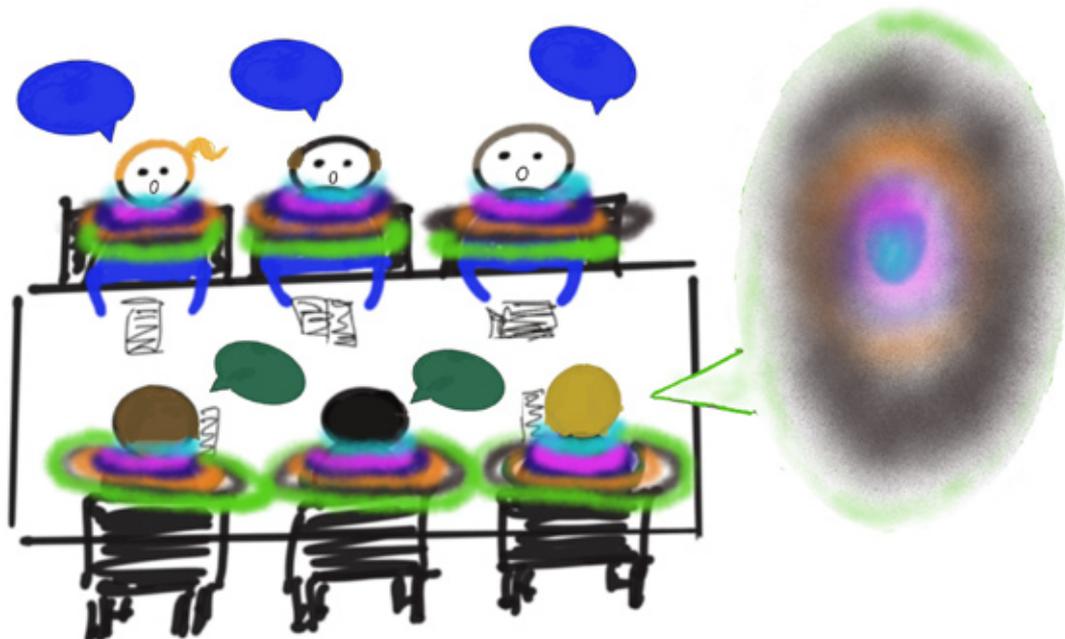
Entre marzo de 2016 y junio de 2017 celebramos talleres mensuales como parte del proceso de investigación-acción para alcanzar un acuerdo formal entre la diputación y las agencias. Los participantes en el proceso fueron tres responsables políticos de la Diputación Foral de Gipuzkoa (un político y dos funcionarios), directores y representantes políticos de las once agencias (alcaldes o concejales), y dos investigadoras en la acción.

Nosotras, las dos investigadoras de la acción, éramos conscientes de cómo las experiencias negativas del pasado estaban moldeando algunas posturas defensivas tanto de los miembros de la diputación como de las agencias. Consecuentemente, el primer objetivo de la facilitación era crear las condiciones adecuadas para un diálogo constructivo. Los dos talleres iniciales fueron introductorios, y el responsable político de la diputación propuso llegar a un acuerdo formal sobre cómo colaborar. El ambiente de las reuniones fue cordial y la conversación políticamente correcta.

Para el tercer taller se nos invitó (a las investigadoras en la acción) a proponer un método para llegar a dicho acuerdo. En el debate posterior a nuestra propuesta, desapareció el tono políticamente correcto, y uno de los representantes de las agencias con más experiencia pronunció un discurso más duro. Compartió su sensación de que ya habían estado en ese punto antes, y de que este tipo de proceso aumentaba sus expectativas, pero una y otra vez, esas expectativas quedaban incumplidas porque la diputación seguía haciendo las cosas a su manera. Aunque hablaron pocas personas, nuestro equipo de investigación tuvo la impresión de que muchos representantes de las agencias estaban de acuerdo con lo que se había dicho.

Desde una perspectiva racional, nadie dudaba de que era bueno para el territorio que la diputación y las agencias colaboraran. Sin embargo, lo que los representantes de las agencias habían expresado eran emociones, la más clara de las cuales era el enfado. La sala, que he dibujado en la figura 3.21, parecía inundada de emociones que habían estado contenidas.

Figura 3.21. El reconocimiento de las emociones como parte del proceso



Los miembros de la diputación escucharon, había una sensación distinta en la sala. Cuando en años posteriores he hablado con otras personas participantes, me he dado cuenta de que varias consideran que fue ése el momento en el que empezó a darse el cambio. A pesar de ser una sesión diseñada con objetivos racionales, generamos un ambiente que favoreció la explicitación de las emociones, y éstas fueron importantes para llevar el proceso a un nuevo estadio. Como consecuencia, el siguiente tipo de pensamiento dicotómico que añadido al listado es el que separa la razón y la emoción.

---

#### La razón y la emoción

---

Cuando un proceso de investigación-acción se centra demasiado en lo que ocurre en la dimensión racional, sin dejar espacio para que afloren las emociones, el proceso puede ser más amable y aparentemente constructivo, pero puede estancarse y no alcanzar una fase transformadora.

---

## 4.2. El proceso de diagnóstico de los desacuerdos

Nosotras, las dos investigadoras en la acción que facilitábamos este proceso, habíamos sido contratadas por la diputación y nos reuníamos periódicamente con los responsables políticos de este gobierno provincial. Aunque no teníamos reuniones habituales con los miembros de las agencias sin la presencia de los responsables de la diputación, yo había trabajado en una agencia de desarrollo comarcal durante seis años y mantenía relaciones informales que me daban acceso, no sólo a su versión políticamente correcta del proceso, sino también a conversaciones informales que denominamos «conversaciones de café».

Tras el taller que he descrito en el subapartado anterior, una de las principales conclusiones a las que se llegó fue que necesitábamos saber cuál era «la situación real» en la relación entre la diputación y las agencias. Se intuía que una de las cuestiones problemáticas sería la financiación (aunque las agencias pertenecen a los ayuntamientos, la diputación financia algunas de sus actividades). Las personas participantes en el proceso de diálogo y negociación, tanto por parte de la diputación como de las agencias, decidieron hacer un informe de diagnóstico con datos que reflejaran cómo se financiaban las agencias, de quién recibían fondos, qué parte de ese dinero procedía de la diputación y cómo se utilizaba. Este trabajo se subcontrató a una universidad que no participaba en el proceso de diálogo.

Paralelamente, nuestro equipo de investigación-acción se ofreció a preparar otro documento. Nuestro argumento era que, aunque un informe cuantitativo como el descrito en el párrafo anterior, denominado informalmente «diagnóstico objetivo», ayudaría a comprender ciertas dimensiones de la relación entre la diputación y las agencias, podría ser necesario un «diagnóstico subjetivo» para complementarlo. Para ello, propusimos elaborar una lista de frases sobre esta relación que habíamos oído en las conversaciones de café, pero que no habían sido explícitas en el diálogo formal. Sabíamos que se trataba de opiniones que podían estar sesgadas y responder a intereses concretos, y que eran interpretaciones subjetivas y, por tanto, estaban influidas por las emociones, preferencias u opiniones de las personas participantes. No obstante, sostuvimos que era importante conocer cuáles eran estas interpretaciones subjetivas que incidían en el comportamiento de los responsables de las políticas, tanto de la diputación como de las agencias. Anotamos diez de estas frases y todas las personas participantes respondieron a un cuestionario anónimo en el que compartieron su nivel de desacuerdo o acuerdo con las mismas utilizando una escala de Likert. Algunas de estas frases fueron:

- a) Las agencias están sobredimensionadas.
- b) Las agencias tienen problemas de eficiencia.
- c) Lo que las agencias necesitan de la diputación es sobre todo dinero.
- d) La Diputación Foral de Gipuzkoa no conoce a las agencias y sus capacidades.
- e) Si hay voluntad por parte de los miembros de la diputación, los procedimientos formales no serán un problema.

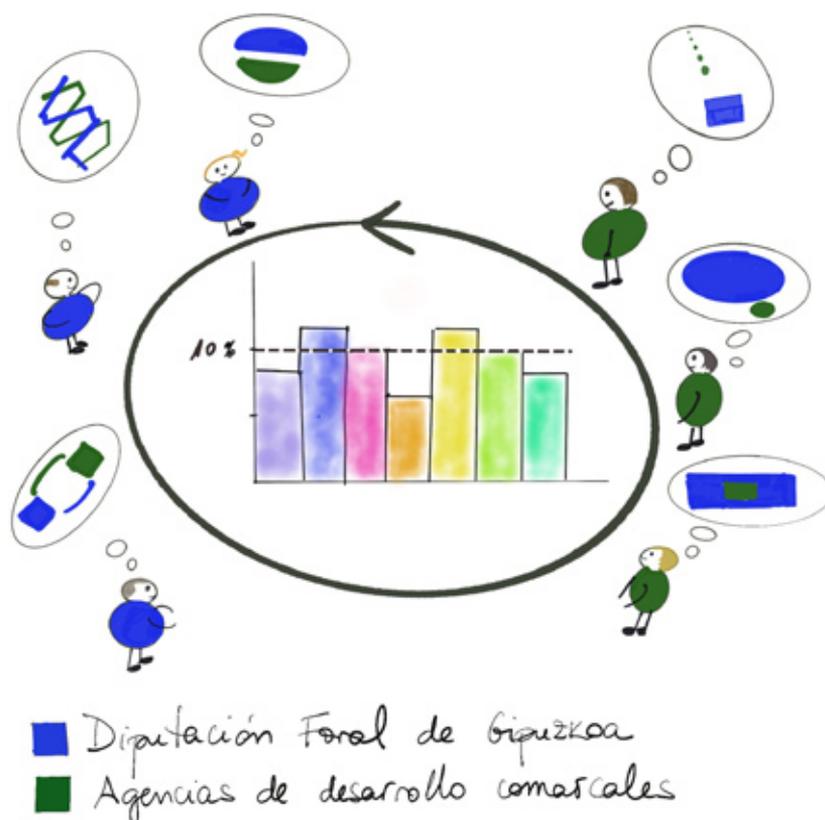
Agrupamos las respuestas por perfiles, para ver cómo se posicionaban los miembros de la diputación y los representantes de las agencias en torno a cada una de las frases.

El diagnóstico objetivo mostró que, de media, las agencias recibían el 10% de sus fondos de la diputación, mientras que el 48% procedía de los ayuntamientos y el 17% del Gobierno Vasco. Mi impresión fue que las personas participantes esperaban un porcentaje mayor de la diputación, y la financiación dejó de estar en el centro del proceso de diálogo.

Mientras tanto, el diagnóstico subjetivo nos ayudó a poner de manifiesto cómo cada grupo había construido una narrativa de por qué la colaboración no funcionaba que se centraba en el comportamiento negativo de los demás: «No podemos colaborar con ellos porque no son eficientes» o «No podemos colaborar con ellos porque no están dispuestos a hacerlo».

En consecuencia, como se muestra en la figura 3.22, se explicitó que, a pesar de compartir todos los mismos datos objetivos, cada participante tenía una interpretación subjetiva diferente de la relación entre la diputación y las agencias.

Figura 3.22. Interpretaciones subjetivas más allá de los datos objetivos



El objetivo del proceso de investigación-acción no era determinar cuál era la «verdad», ni decidir quién tenía razón. El objetivo era superar la conversación políticamente correcta. Cuando compartimos el diagnóstico subjetivo, cruzamos este umbral. Las interpretaciones subjetivas expresadas por las personas participantes desvelaron diversos supuestos que obstaculizaban la colaboración. El resultado de reconocer estos discursos subjetivos fue que se relajaron las tensiones. Así pues, otra forma de pensamiento dicotómico relevante en la investigación-acción es el que divide la dimensión objetiva y la subjetiva.

---

#### Objetivo y subjetivo

---

La objetividad es relevante en un proceso de investigación-acción. Los datos cuantitativos, normalmente interpretados como objetivos, pueden ayudar a comprender ciertas dimensiones del problema abordado. Sin embargo, la subjetividad también forma parte del proceso, tanto si la hacemos explícita como si no. Mantenerla tácita podría obstaculizar la transformación, ya que los datos objetivos por sí solos no pueden ayudar a comprender los supuestos que fomentan o dificultan la colaboración entre las personas participantes.

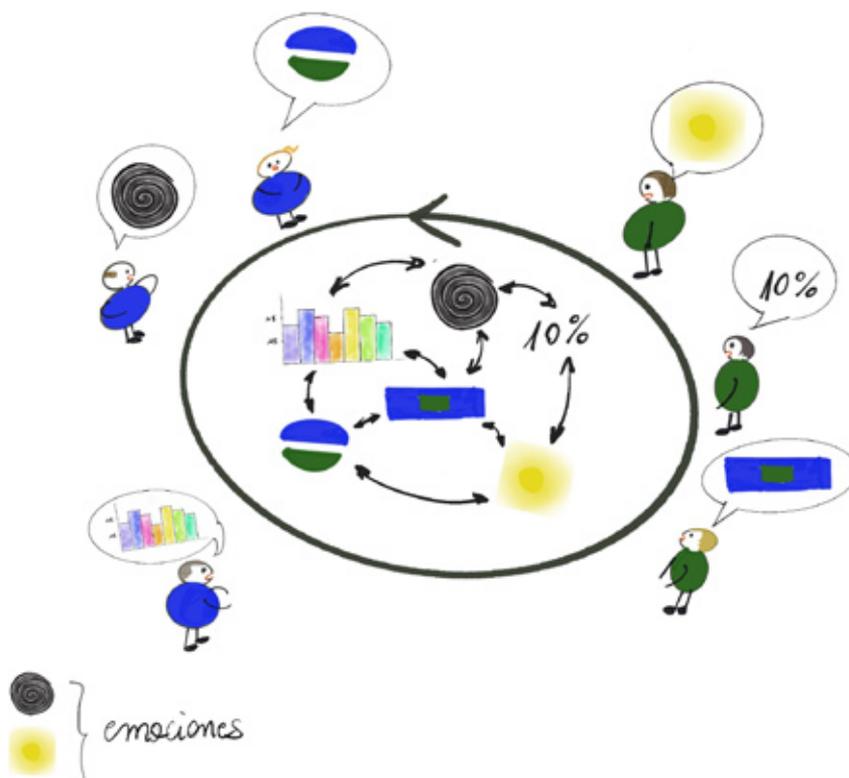
---

### 4.3. La esfera personal de la transformación en el espacio público

En este apartado comparto una dicotomía que, según mi experiencia, subyace a las dos anteriores (racional/emocional y objetiva/subjetiva), que es la dicotomía entre lo público y lo privado.

En el proceso que he descrito, los responsables de las políticas esperaban razón y objetividad. La emoción y la subjetividad surgieron espontáneamente o fueron propuestas por las investigadoras en la acción. A menudo se considera que las emociones y la subjetividad forman parte de la vida privada y, por tanto, no son algo que compartamos en un espacio público profesional. Eso no significa que no compartamos emociones e interpretaciones subjetivas con personas vinculadas a nuestro trabajo, pero lo hacemos en espacios informales que sentimos como privados, y normalmente con personas que sabemos que comparten nuestra perspectiva. Por lo tanto, cuando en el proceso de investigación-acción acordamos con las personas participantes compartir de forma anónima las conversaciones de café, estábamos acordando hacer público un tipo de contenido que normalmente se guarda en privado.

Figura 3.23. La subjetividad y las emociones en el espacio público



Conectar la esfera personal con la práctica y la política requiere espacios en los que lo emocional y lo subjetivo puedan considerarse parte del proceso de diálogo público, junto con lo racional y lo objetivo. La figura 3.23 reinterpreta la figura 3.22, esta vez haciendo explícitas las emociones y la subjetividad.

La siguiente dicotomía que se aborda en este capítulo es, por consiguiente, la existente entre lo público y lo privado.

---

#### Público y privado

---

Cuando en un proceso de investigación-acción la mayoría de las personas participantes sienten que sus emociones e interpretaciones subjetivas pertenecen al espacio privado, y no las comparten en los espacios públicos, se pierde un tipo de conocimiento que es muy relevante para el proceso.

---

## 5. Cuarta experiencia: conciencia de género en la facilitación

Abordo ahora una transformación incipiente, pero probablemente la más relevante en mi trayectoria de investigación-acción durante los últimos años. Es uno de los pensamientos dicotómicos que ha dejado más huella en la memoria de mi cuerpo. Me refiero a la comprensión de cómo el género atraviesa la investigación-acción, específicamente la facilitación, de maneras mucho más profundas de las que yo era consciente.

La experiencia que he decidido retomar es cómo, junto con mi colega Pablo Costamagna, conceptualicé la facilitación y los actores facilitadores en 2017<sup>16</sup>. Desde entonces, ambos, así como otras personas de nuestros espacios de investigación, hemos utilizado el marco que propusimos. En las siguientes secciones lo reviso teniendo en cuenta las *Tres Esferas de Transformación*, e introduzco dos nuevas dicotomías: una entre actores y personas facilitadoras y otra entre lo que en mi práctica se ha configurado como masculino (es decir, comportamientos que he observado más en hombres que en mujeres) y femenino (comportamientos que he observado más en mujeres que en hombres). La utilización de la terminología masculino/femenino responde a mi deseo de mostrar, de forma crítica, la experiencia vivida y cómo el pensamiento dicotómico incide en nuestras prácticas. Me han inspirado, de nuevo, las palabras de Paulo Freire, a quien cito para explicar que el uso de esta terminología no es normativo, no representa ni la naturaleza de las cosas, ni cómo deberían ser. Nombrar algunos posicionamientos y comportamientos como femeninos y otros como masculinos es mi manera de «pronunciar» el mundo en el que vivo, y al hacerlo, transformarlo, pues «el mundo pronunciado, as su vez, retorna problematizado» a mí, exigiéndome un nuevo pronunciamiento (Freire, 1992, p. 104).

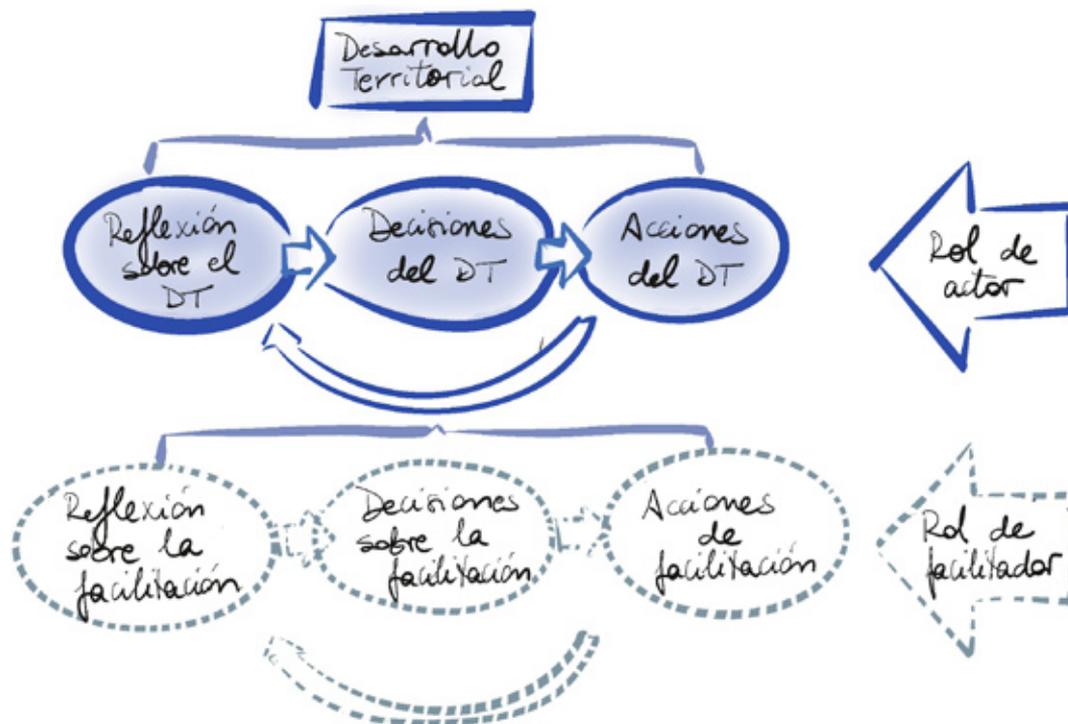
### 5.1. La facilitación en la esfera práctica

Cuando Pablo y yo publicamos el libro sobre facilitación, nos centramos en la esfera práctica. Representamos la experiencia vivida en la facilitación en la figura 3.24, donde distinguíamos claramente los papeles de los actores territoriales (personas involucradas en los problemas territoriales y cuyas decisiones y acciones pueden ser parte de la solución) y las personas facilitadoras (las que generan condiciones favorables para que los actores reflexionen, decidan y actúen). A continuación, argumentábamos que las personas investigadoras en la acción (y las organizaciones de investigación como nuestros institutos y universidades) no son sólo facilitadoras, sino también actores territoriales con intereses en los problemas del territorio. Por eso definíamos a las personas investigadoras en la acción como *actores facilitadores*.

---

<sup>16</sup> Véase el libro en <https://www.orquestra.deusto.es/es/investigacion/publicaciones/libros/coleccion-especiales/1202-actores-facilitadores-desarrollo-territorial-construccion-social>

Figura 3.24. La facilitación de la investigación-acción para el desarrollo territorial



Fuente: Costamagna y Larrea, 2017.

Sin embargo, no creamos una figura que representara a los actores facilitadores, y es muy probable que por este motivo la figura 3.24 se haya convertido en uno de los principales instrumentos que hemos utilizado para presentar nuestro rol a los responsables de las políticas con los que hemos trabajado. De ese modo, una figura diseñada para tomar conciencia de la forma dicotómica en que entendíamos los roles, y que pretendíamos superar en ese mismo libro al señalar que somos actores facilitadores, ha sido utilizada para presentar nuestro rol. La interpretación más habitual cuando compartíamos este marco con los responsables de las políticas era que ellos desempeñaban el papel de actores territoriales, y nosotras (las investigadoras en la acción) éramos las facilitadoras. Mi pregunta, en consecuencia, es si esta figura podría haber contribuido a consolidar el *statu quo* que queríamos cambiar con la definición de actores facilitadores.

Cuando reviso esta experiencia teniendo en cuenta las tres esferas, no puedo más que responder a esa pregunta afirmativamente. Por eso me parece importante añadir esta dicotomía a la lista, para volver a problematizarla, y esta vez proponer una figura que nos ayude a superarla.

---

#### Actores y personas facilitadoras

---

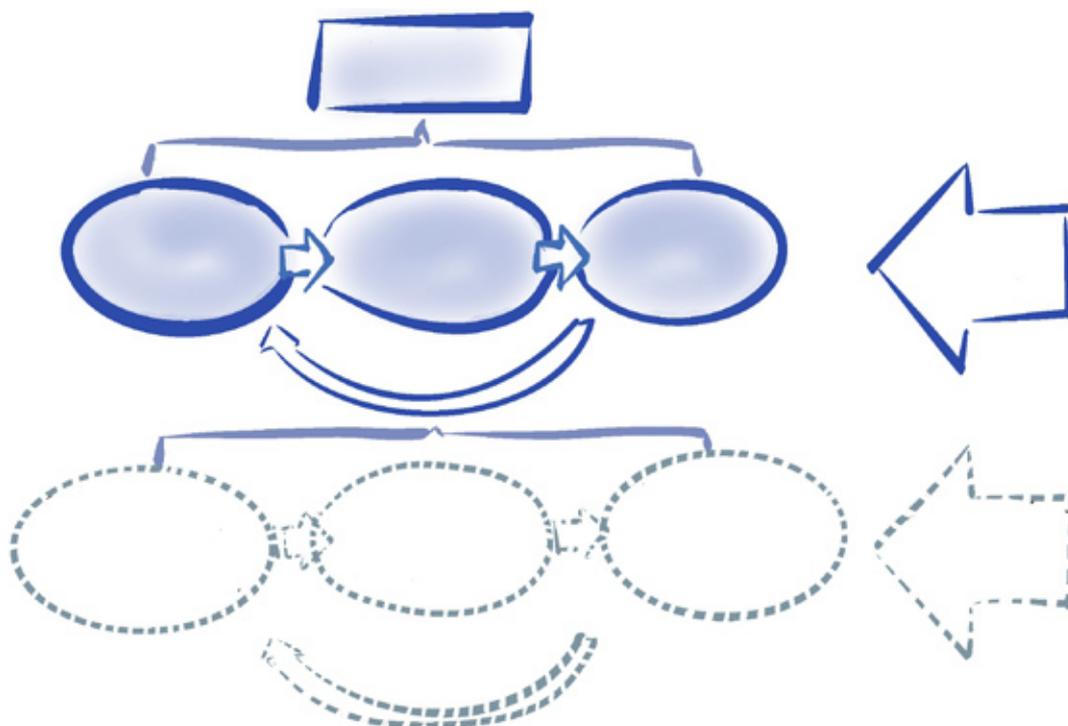
En un proceso de investigación-acción entre responsables de las políticas y personas investigadoras en la acción, el papel de las personas investigadoras puede reducirse a facilitar las reflexiones, decisiones y acciones de los responsables de las políticas. En estas situaciones, las políticas se convierten en la principal contribución del proceso al desarrollo territorial, mientras que la investigación sólo crea las condiciones para que las políticas sucedan. Esto puede obstaculizar el potencial transformador de la investigación-acción.

---

## 5.2. Las esferas personal y política, la invisibilidad y el género

En esta sección utilizo la figura 3.25 para explorar la esfera personal que subyacía a nuestra narrativa (planteada en la figura 3.24) de lo que ocurría en la esfera práctica. He suprimido todas las palabras porque creo que las posiciones, formas y colores que utilizamos instintivamente revelan más sobre nuestras esferas personales que las palabras que añadimos.

Figura 3.25. Implicaciones de las posiciones, formas y colores de la facilitación

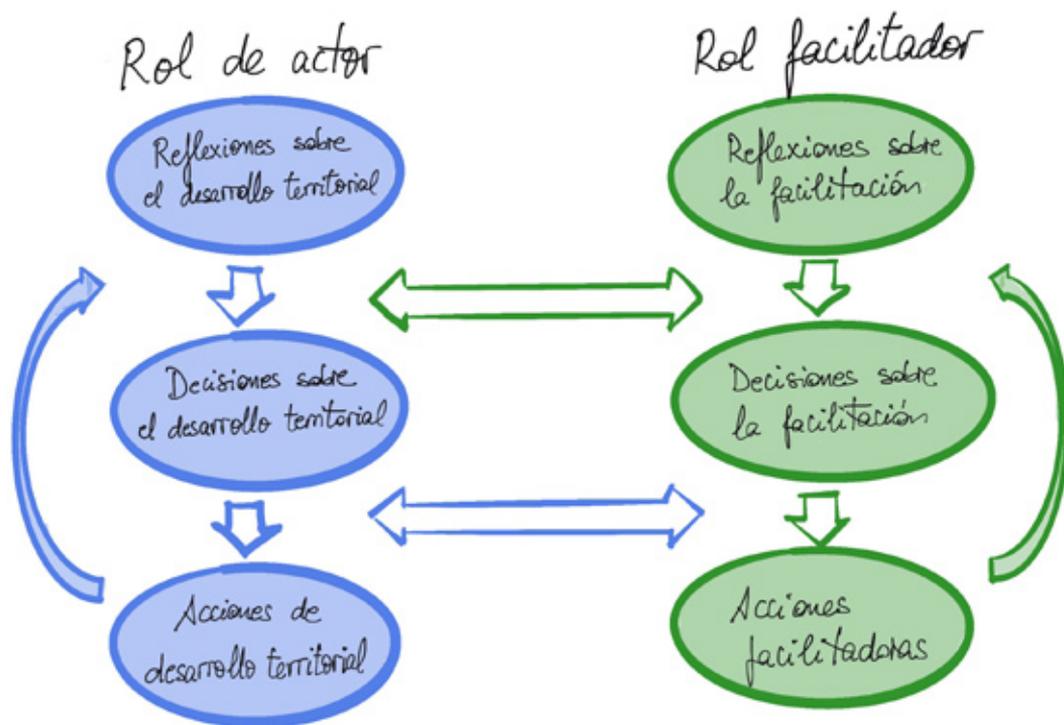


Según la posición de las distintas formas geométricas, asumíamos que la facilitación no contribuye directamente al desarrollo territorial, y sólo añade valor a través del trabajo de los actores territoriales. Esta posición también señalaba que existe una jerarquía entre las reflexiones, decisiones y acciones (arriba) de los responsables de las políticas y las de las personas facilitadoras (abajo). El color expresa visibilidad y, mientras que el papel de los actores territoriales se representaba con color (azul), el papel de las personas facilitadoras era incoloro. Por último, esta idea de visibilidad/invisibilidad se reforzaba porque todas las formas geométricas que representaban al desarrollo territorial y a los actores se dibujaban con líneas continuas, mientras que las que representaban a las personas facilitadoras se dibujaban con líneas discontinuas. Tomar conciencia de que nuestra figura representaba la invisibilidad de la facilitación me resultó inquietante. La figura servía para explicitar cómo había sido nuestra experiencia, lo que era importante para cambiarla. Sin

embargo, en ausencia de una figura que representara a los actores facilitadores, utilizá-bamos ésta, que distinguía y jerarquizaba a actores y personas facilitadoras para explicar nuestra investigación-acción. Estábamos explicitando nuestra experiencia, pero sin problematizarla.

La figura 3.24 ha sido relevante para tomar conciencia de nuestra práctica, y la fi-gura 3.25 para problematizarla. Sin embargo, tras problematizarla, sentí que ya no podía utilizar más la figura 3.24 en nuestros procesos, y empecé a utilizar la figura 3.24bis, que mantiene los roles de los actores territoriales y las personas facilitadoras todavía como dos categorías conceptuales distintas, pero sin la jerarquización e invisibilización de las figu-ras 3.24 e 3.25.

**Figura 3.24bis. Una nueva mirada de la facilitación de la investigación-acción para el desarrollo territorial**



De la misma manera que la figura 3.24 utilizada de forma exclusiva, puede reforzar el *statu quo*, la figura 3.24bis puede ser utilizada de forma ingenua, representando una superación del problema que no es real, pues la jerarquización y la invisibilización representadas en la figura 3.24 subsisten en las esferas práctica, personal y política. Lo que puede ayudar a transformar la relación entre los roles de actores territoriales y personas facilitadoras es el diálogo entre lo que las dos figuras representan.

Para complementar esta reflexión, planteo ahora una relación que es la que me ha permitido a mi profundizar en la problematización de la invisibilización, se trata de la conexión entre la invisibilidad de las personas facilitadoras y el género. Poco después de proponer la figura 3.24, desarrollé un proceso de investigación-acción en primera persona en el que em-

pecé a prestar atención a los papeles desempeñados por hombres y mujeres en nuestra investigación-acción:

«La IA [investigación-acción] ha formado parte del laboratorio [de desarrollo territorial] desde sus inicios en 2009, cuando éramos dos mujeres las que nos encargábamos en el día a día de la facilitación del proceso con los responsables de las políticas. Hoy, este equipo está compuesto por ocho personas, cinco de las cuales facilitan directamente los procesos con los responsables de las políticas. Las cinco somos mujeres. Desde 2009, los actores principales en los procesos de IA con la Diputación Foral de Gipuzkoa han sido trece responsables de las políticas del gabinete del diputado general y del departamento de promoción económica. Todos ellos son hombres. Esto se puede resumir afirmando que el laboratorio de desarrollo territorial es un entorno en el que la investigación-acción para el desarrollo territorial se ha producido como un proceso dialógico entre responsables de las políticas hombres e investigadoras en la acción facilitadoras mujeres».

En esta fase de reflexión en primera persona, la literatura sobre género me ayudó a conectar la esfera práctica descrita en el párrafo anterior con la esfera política, al profundizar en mi conciencia de cómo las normas, reglas de juego e instituciones establecidas en los entornos académicos y de las políticas habían influido en la forma en que nuestro equipo asumíamos la facilitación. El siguiente es un extracto de una de las lecturas que acompañó mi toma de conciencia:

«Este es un libro sobre el trabajo relacional y los actos de desaparición que lo hacen invisible en los lugares de trabajo actuales. Está escrito para las muchas personas que se dan cuenta de que el trabajo que realizan en espacios alternativos, entre bastidores o en colaboración, y las habilidades relacionales que este tipo de trabajo requiere, no se reconocen ni se recompensan en el trabajo». [...] «eso es sólo una parte de la historia porque, en el fondo, éste es un libro sobre por qué este tipo de trabajo [...] es “trabajo de mujeres” y por qué eso hace que la historia de esta desaparición sea mucho más interesante». (Fletcher, 2001, p. ix)

Fueron lecturas que me ayudaron a explorar la intersección de las tres esferas, para descubrir en ella la conexión entre la facilitación, la invisibilidad y el género. Me di cuenta de que la forma en que se distribuían los papeles en la esfera práctica del laboratorio de desarrollo territorial, donde el papel de los actores era principalmente masculino<sup>17</sup> y el de las facilitadoras femenino, estaba fuertemente influida por las esferas política y personal. Es esta esfera política la que he intentado representar en la figura 3.26, en que los actores del desarrollo territorial tienen mucha más visibilidad que las personas facilitadoras del desarrollo territorial.

El último tipo de pensamiento dicotómico que añado a la lista es, pues, el que distingue lo masculino y lo femenino.

---

#### Masculino y femenino

---

Hay fuerzas que actualmente llevan a más mujeres que hombres a desempeñar funciones de facilitación. Si la facilitación se hace invisible, se produce un sesgo que invisibiliza a las mujeres en la investigación-acción.

---

---

<sup>17</sup> Me refiero a estos papeles como masculinos porque constaté empíricamente que fueron realizados más por hombres que mujeres. El mismo criterio se aplica al uso del término femenino en este párrafo.

Figura 3.26. La invisibilidad y su dimensión política



## 6. Repensar la facilitación

He presentado las diez formas de pensamiento dicotómico a las que me referí en la introducción. Sin embargo, este capítulo no puede estar completo sin un nuevo marco que complemente las figuras 3.24 y 3.24bis, y supere la distinción entre actores y personas facilitadoras para representar a los actores facilitadores y las actoras facilitadoras<sup>18</sup>. Por ello, en esta sección comparto, en primer lugar, algunos extractos de lecturas que durante estos años me han ayudado a reflexionar sobre el género en la esfera personal (creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas) y en la política (normas, reglamentos, usos y costumbres, e instituciones). A continuación, propongo un nuevo marco en la figura 3.28.

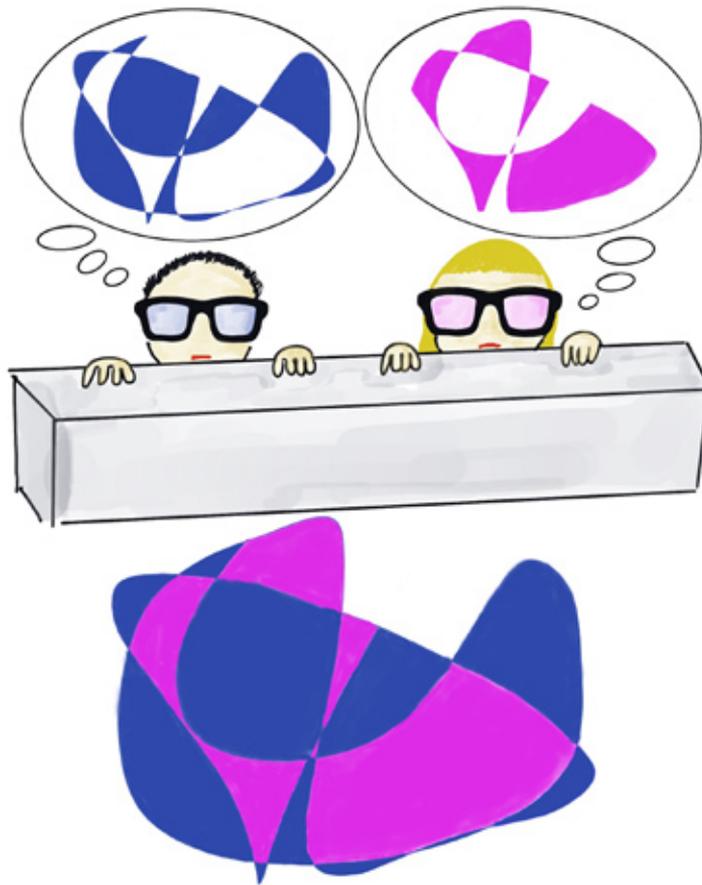
### 6.1. Una aportación desde la literatura

Fletcher (2001) define lo femenino como un sistema de creencias sobre cómo se producen el crecimiento y la eficacia. En este sistema de creencias, el crecimiento y la eficacia se

<sup>18</sup> Para agilizar la lectura, sin perder la reivindicación del rol de las mujeres como actoras del desarrollo territorial y la investigación-acción, en esta sección utilizaré el término «actoras facilitadoras».

producen a través de la reciprocidad y la conexión, mientras que, en el sistema de creencias masculino, el crecimiento se consigue a través de procesos de separación e individuación. La figura 3.27 muestra esta idea, que subyace también en mi interpretación posterior de los roles de las actoras facilitadoras.

**Figura 3.27. Sistemas de creencias masculino y femenino sobre el crecimiento y la eficacia**



En mi experiencia personal he sentido dos fuerzas que nos empujaban a las mujeres a asumir funciones de facilitación. Por un lado, sentíamos la presión de las expectativas de los demás. Por otro lado, la facilitación formaba parte de nuestro sistema de creencias, en el sentido de que entendíamos que el desarrollo territorial no podía ser eficaz si nadie lo facilitaba. Por eso lo facilitábamos. Creo que entender las dos fuerzas y su interacción es importante para transformar de forma constructiva los roles vinculados al desarrollo territorial.

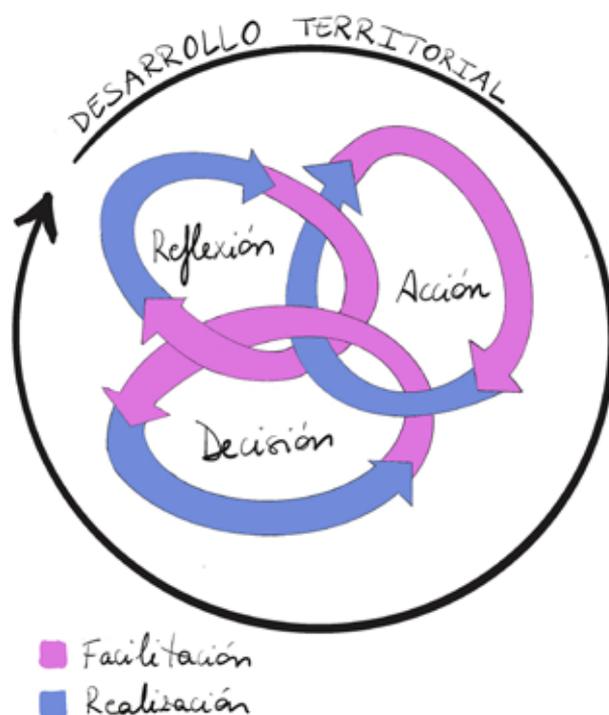
El desarrollo territorial, para ser eficaz, requiere una relación constructiva entre la separación y la individuación, y la reciprocidad y la conexión. Consecuentemente, los procesos que establecen una relación no igualitaria entre estos dos sistemas de creencias, subordinando uno al otro, repercuten negativamente en la eficacia del desarrollo territorial.

## 6.2. Un marco para las actoras facilitadoras del desarrollo territorial

La figura 3.24 se propuso para hacer visible un rol, el de facilitación, que quedaba difuminado en nuestros debates sobre el desarrollo territorial. La forma más clara que encontramos para hacer visible este rol fue conceptualizarlo en relación con el rol de actor territorial: las personas facilitadoras, individualmente o como parte de un equipo, crean las condiciones que permiten a los actores territoriales reflexionar, decidir y actuar. Este papel responde a lo que Fletcher (2001) describe como el sistema de creencias femenino (reciprocidad y conexión), y nuestra figura lo subordinaba al papel que esta autora describe como masculino (separación e individuación).

La figura 3.28 es un primer intento de plantear procesos de desarrollo territorial que no giren en torno a la diferenciación de los roles de actoras y personas facilitadoras, sino que tomen como eje vertebrador el concepto de actoras facilitadoras. Éstas son personas con una función explícita en el territorio, como por ejemplo los responsables de las políticas o las personas investigadoras. En este papel, reflexionan, deciden y actúan en su área de influencia y, simultáneamente, crean las condiciones que permiten a otras actoras hacer lo mismo. Este rol combina rasgos que responden a lo que Fletcher (2001) define como masculino (separación e individuación) y femenino (reciprocidad y conexión).

Figura 3.28. **Facilitación del desarrollo territorial por parte de las actoras facilitadoras**



La figura 3.28 ilustra que la reflexión, la decisión y la acción en el desarrollo territorial son el resultado de la facilitación (generar condiciones para reflexionar, decidir y actuar) y la realización (reflexionar, decidir y actuar en nuestro ámbito de competencia). Las investiga-

doras en la acción somos un tipo de actora territorial y, por tanto, contribuimos no sólo con la facilitación, sino también con la realización de nuestra investigación. De la misma manera el resto de las actoras territoriales, en nuestro caso los responsables de las políticas, deben, además de reflexionar, decidir y actuar en sus ámbitos correspondientes, facilitar que otras actoras territoriales, incluidas las investigadoras en la acción, podamos también hacerlo. Esta figura difiere de la figura 3.24 en cuatro características:

a) *Plantea una contribución directa de la facilitación al desarrollo territorial*

En la figura 3.24 la facilitación generaba reciprocidad y conexión (confianza, visión compartida y agendas compartidas) que sólo parecían contribuir al desarrollo territorial a través de las reflexiones, decisiones y acciones de los actores territoriales que participaban en el proceso. En la figura 3.28, la confianza, la visión y las agendas compartidas forman parte de la capacidad colectiva de un territorio para resolver de forma conjunta los retos del futuro. Por ello, son una contribución directa y valiosa de la facilitación al desarrollo territorial.

b) *No hay separación entre las reflexiones, decisiones y acciones de las personas facilitadoras y las actoras*

La figura 3.24 se basa en la distinción entre las reflexiones, decisiones y acciones de los actores territoriales y de las personas facilitadoras. La figura 3.28 supera esta distinción al centrarse en la figura de actoras facilitadoras (incluidas las investigadoras en la acción facilitadoras y los responsables de las políticas facilitadores). Las flechas circulares representan sus procesos compartidos, en los que todos aportan, simultáneamente, la realización de sus roles y la facilitación. Es decir, como el concepto de actora facilitadora supera el pensamiento dicotómico entre actores y personas facilitadoras, ya no es necesario distinguirlos en el marco conceptual.

c) *Una relación no jerárquica entre la realización y la facilitación*

En la figura 3.24 existía una relación jerárquica entre la contribución de los actores (sus reflexiones, decisiones y acciones) y la de las personas facilitadoras. La figura 3.28 evita sugerir una relación jerárquica entre la facilitación y la realización y, en su lugar, representa la circularidad y la retroalimentación entre ambas.

d) *Igual visibilidad de la realización y la facilitación*

Mientras que la figura 3.24 presenta la facilitación en líneas discontinuas y sin color, lo que la hace invisible, la figura 3.28 utiliza colores diferentes y líneas continuas para reivindicar la visibilidad tanto de la realización como de la facilitación.

Cuando en el proceso de contraste del libro he mostrado la figura 3.28 a personas que han trabajado con la figura 3.24, me han mostrado sus dudas, señalando que se sienten más cómodas con la figura 3.24bis que con la figura 3.28. Sin embargo, considero que necesitamos seguir explorando representaciones de nuestros procesos que sean coherentes con el concepto de actora facilitadora, es decir, representaciones que eviten la interpretación de que algunas personas participantes son exclusivamente actoras y otras son exclusivamente facilitadoras.

## 7. Comentarios finales

En este capítulo he revisado mi experiencia como investigadora en la acción facilitadora para mirarla a través de las lentes de las *Tres Esferas de la Transformación*. La investigación-acción para el desarrollo territorial se ha centrado a menudo en la esfera práctica, y esta revisión me ha ayudado a profundizar en las dimensiones políticas y personales que subyacen a nuestra práctica.

Al revisar mi experiencia, he encontrado diez tipos de pensamiento dicotómico que han obstaculizado la transformación en nuestra investigación-acción. La tabla 3.1 muestra estas diez dicotomías.

**Tabla 3.1. Dicotomías que influyen en la capacidad de transformación de la investigación-acción**

Dicotomía	Conexiones con la investigación-acción
Conocimiento experto y experiencial	Cuando los paradigmas de la esfera personal y las instituciones de la esfera política priorizan el conocimiento experto sobre el conocimiento experiencial, los acuerdos de la esfera práctica para hacer investigación-acción son como un gigante con pies de barro.
Planificado y emergente	Cuando la planificación está arraigada en las políticas de un gobierno, no es fácil que las personas participantes en un proceso de investigación-acción se sientan cómodas con los procesos emergentes.
Teoría y práctica	Cuando los actores territoriales que participan en un proceso de investigación-acción creen que deben encontrar la respuesta teórica correcta antes de actuar, la praxis puede verse comprometida. En una situación así, y aunque no responda a los principios de la investigación-acción, puede ser útil emprender un proceso lineal que, a través de la reflexividad sobre la experiencia vivida, genere conciencia de las limitaciones de la linealidad.
Poder y amor	Cuando se entiende que el papel de las personas investigadoras en la acción es exclusivamente facilitar (amor) y la del resto de actores territoriales que participan en el proceso es su realización a través del cumplimiento de sus objetivos (poder), pueden surgir dinámicas degenerativas.
Eficiencia y participación	En el ámbito de las políticas es frecuente el discurso sobre la ineficiencia de la participación («lleva demasiado tiempo»), y, por lo tanto, de la investigación-acción. Sin embargo, la participación puede ser muy eficiente cuando se invierte en la articulación de los espacios y procedimientos adecuados.
Razón y emoción	Cuando un proceso de investigación-acción se centra demasiado en lo que ocurre en la dimensión racional, sin dejar espacio para que afloren las emociones, el proceso puede ser más amable y aparentemente constructivo, pero puede estancarse y no alcanzar una fase transformadora.
Objetivo y subjetivo	La objetividad es relevante en un proceso de investigación-acción. Los datos cuantitativos, normalmente interpretados como objetivos, pueden ayudar a comprender ciertas dimensiones del problema abordado. Sin embargo, la subjetividad también forma parte del proceso, tanto si la hacemos explícita como si no. Mantenerla tácita podría obstaculizar la transformación, ya que los datos objetivos por sí solos no pueden ayudar a comprender los supuestos que fomentan o dificultan la colaboración entre las personas participantes.

Dicotomía	Conexiones con la investigación-acción
Público y privado	Cuando en un proceso de investigación-acción la mayoría de las personas participantes sienten que sus emociones e interpretaciones subjetivas pertenecen al espacio privado, y no las comparten en los espacios públicos, se pierde un tipo de conocimiento que es muy relevante para el proceso.
Actores y personas facilitadoras	En un proceso de investigación-acción entre responsables de las políticas y personas investigadoras en la acción, el papel de las personas investigadoras puede reducirse a facilitar las reflexiones, decisiones y acciones de los responsables de las políticas. En estas situaciones, las políticas se convierten en la principal contribución del proceso al desarrollo territorial, mientras que la investigación sólo crea las condiciones para que las políticas sucedan. Esto puede obstaculizar el potencial transformador de la investigación-acción.
Masculino y femenino	Hay fuerzas que actualmente llevan a más mujeres que hombres a desempeñar funciones de facilitación. Si la facilitación se hace invisible, se produce un sesgo que invisibiliza a las mujeres en la investigación-acción.

He representado estas dicotomías en la figura 3.29.

Figura 3.29. Pensamiento dicotómico



La figura 3.29 puede interpretarse de dos maneras. Si se lee horizontalmente representa diez formas dicotómicas de pensar que nos invitan a elegir el lado «correcto» porque ambos lados miran en direcciones opuestas (esa es la esencia del pensamiento dicotómico). Normalmente elegimos aquello que nuestras creencias (personal) y lo institucionalizado (político) nos dicen que es «correcto». Al hacerlo, contribuimos a reforzar estas creencias e instituciones, evitando la transformación. Mi objetivo con este dibujo es representar, para poder problematizarlos, los modos de pensamiento dicotómico que más fuerza han tenido en los procesos de investigación-acción que yo he vivido.

Alternativamente, la figura 3.29 puede leerse verticalmente. En este caso, la colocación de cada término a la izquierda o a la derecha se vuelve significativa, ya que considero que cada lado representa un sistema de creencias diferente. Mi decisión de colocar cada concepto a un lado u otro responde a mi experiencia como investigadora en la acción facilitadora, aunque creo que lo que representa la figura trasciende mi experiencia y responde a situaciones frecuentemente normalizadas en los ámbitos académicos y de las políticas.

La lectura vertical de esta figura representa que, en nuestros procesos, había una correlación positiva entre la priorización del conocimiento experto y la tendencia a pedir más planificación y teoría para poder llegar a realizar los objetivos del proyecto. Quienes tenían estas características tendían a anteponer esta realización a la unidad del grupo, ejerciendo el poder más que el amor. Con frecuencia solían expresar su preocupación por la eficiencia del proceso, defendían la razón y la objetividad, ocupaban el espacio público del proyecto, ejercían su rol de actor más que la facilitación y eran mayoritariamente hombres.

Por otro lado, quienes daban prioridad al conocimiento experiencial tendían a sentirse más cómodas en los procesos emergentes y en la práctica. Frecuentemente, estas personas valoraban la unidad del grupo, entendían esta unidad como un resultado relevante del proceso, y consideraban que factores intangibles como la confianza y la visión compartida eran fuente de eficiencia. Era habitual que se sintieran más cómodas con las emociones y la subjetividad, que mantuvieran un perfil bajo en el espacio público, que tendieran a desempeñar funciones de facilitación y que fueran mayoritariamente mujeres.

Por último, mi principal conclusión es que, a pesar de que nuestro día a día en la investigación-acción se asemeje con frecuencia a la figura 3.29, no necesitamos elegir un lado sobre el otro. Es decir, las dos caras no tienen por qué mirar en direcciones opuestas. Es más, los procesos resultan más transformadores cuando no elegimos, sino que intentamos encontrar una relación constructiva entre los dos sistemas de creencias que estas caras representan. Por eso, el siguiente capítulo se centra en cómo la facilitación puede ayudar a superar el pensamiento dicotómico, encontrando maneras de que ambos sistemas de creencias se fortalezcan mutuamente.



## Capítulo 4

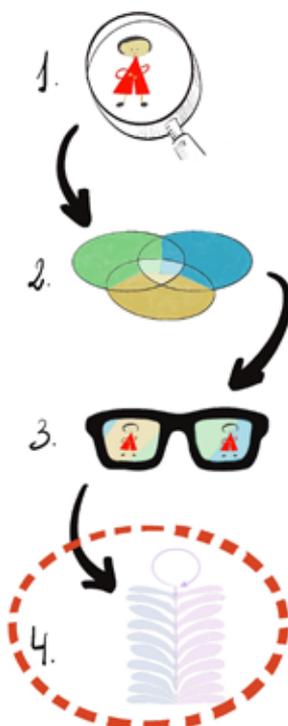
# La facilitación transformadora

### 1. Introducción

#### 1.1. *Este capítulo en el contexto del libro*

En el capítulo anterior revisé mi experiencia a través de las lentes de las Tres Esferas de Transformación para describir diez tipos de pensamiento dicotómico que han influido en mi trayectoria. En este capítulo abordo cada una de estas dicotomías desde la perspectiva de la facilitación. Tal y como representa la figura 4.1, éste es el último paso en el proceso del libro.

Figura 4.1. El último paso en el proceso del libro



## 1.2. *La facilitación transformadora*

Este capítulo plantea una reflexión sobre qué hace que la facilitación sea transformadora, y está escrita con la intención de explicitar cuestiones que, frecuentemente, permanecen tácticas.

Parto de la hipótesis de que, para ser transformadora, la facilitación debe ayudar a superar los diez tipos de pensamiento dicotómico que he descrito anteriormente. En la esfera práctica, el pensamiento dicotómico se plasma en actitudes y comportamientos concretos, pero éstos tienen profundas raíces en las esferas política y personal que son mucho menos visibles. Considero que superar el pensamiento dicotómico requiere conectar las esferas personal, práctica y política para buscar la reciprocidad entre los dos lados de la dicotomía. He plasmado la idea de la reciprocidad en la figura 4.2, donde cada lado se representa como una hoja de una planta. Los dos lados se necesitan mutuamente para sobrevivir, lo que contrasta con la figura 3.29, en la que cada cara miraba en una dirección representando la necesidad de elegir. La flecha circular representa el proceso de investigación acción en el que no hay que elegir un lado, sino facilitar que ambos lados se alimenten mutuamente. Tenemos ya algunos términos que describen relaciones generativas de este tipo, por ejemplo, la *praxis*, que supera la separación entre la teoría y la práctica, o nuestra propuesta de asumirnos como *actoras facilitadoras*, que supera la distinción entre actores y personas facilitadoras. Al reflexionar sobre estos términos, he dudado si el pensamiento dicotómico entre lo masculino y lo femenino debía representarse en esta figura, ya que en la figura 3.9 se sustentaba en las diferencias de género observadas en relación con el resto de las dicotomías, y si éstas se superaran a través de la reciprocidad, desaparecería posiblemente su sesgo en cuanto al género. Sin embargo, creo que todavía estamos lejos de llegar a este punto, y he decidido mantener esta última dicotomía como recordatorio.

Figura 4.2. La facilitación de la investigación-acción que busca superar el pensamiento dicotómico



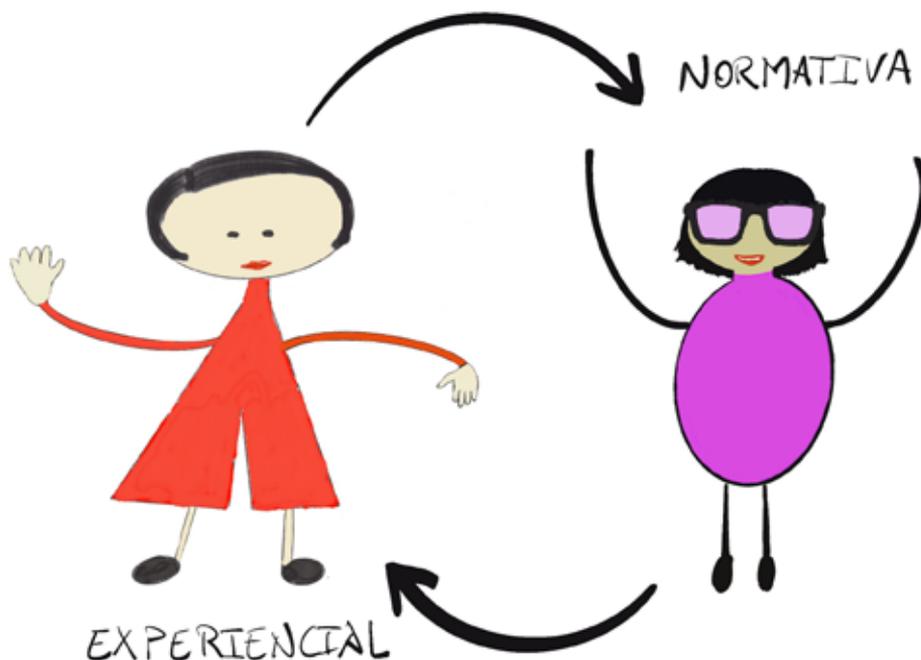
### 1.3. La facilitación transformadora como conocimiento experiencial y propuesta normativa

Las reglas de juego institucionalizadas en cada territorio (la esfera política) y las creencias y valores de cada participante en la investigación-acción (la esfera personal) rara vez mantienen la equidistancia entre los dos lados de las dicotomías presentadas. Es decir, están más cerca de uno de los lados que del otro, y esto implica que las personas participantes no somos neutrales. Así, cada participante tenemos una determinada identidad en el proceso y es importante reconocer estas múltiples identidades para que el proceso sea constructivo. Sin embargo, reconocer nuestra identidad no significa que facilitemos sin tener en cuenta las demás. El reto consiste en generar reciprocidad entre los dos lados, incluso cuando nuestra identidad esté más próxima a uno de ellos.

El objetivo de la facilitación transformadora es generar condiciones para la superación del pensamiento dicotómico, aun reconociendo que las personas facilitadoras no somos neutrales.

Para reflexionar sobre este tipo de facilitación utilizaré dos dibujos que tienen una conexión muy específica entre sí. El primero es el que he utilizado para referirme a mi experiencia (en rojo en la figura 4.3). En este capítulo representa mi identidad en los procesos, con una mano hacia arriba, sosteniendo el lado de la dicotomía que quería reforzar, y otra hacia abajo, siendo crítica con el lado que consideraba demasiado hegemónico. El segundo es una actora facilitadora idealizada, que sostiene ambas manos hacia arriba representando la reciprocidad entre ambos lados de la dicotomía. La primera figura representa mi experiencia concreta, y la segunda propone normativamente la reciprocidad entre ambas partes.

Figura 4.3. Las dimensiones experiencial y normativa de la facilitación



Teniendo en cuenta que el libro está basado en mi experiencia de facilitación, en la primera versión trabajé exclusivamente con la figura de la izquierda. Después pensé que podía buscar formulaciones de mis aprendizajes que no fueran tan contextuales y planteé la de la derecha. Sin embargo, esta segunda no supera ni sustituye a la primera, porque la práctica siempre es contextual y los principios normativos, al contextualizarlos, se materializan en alguna versión de la figura de la izquierda. Esto resulta inevitable porque (a) los dos lados de la dicotomía nunca están perfectamente equilibrados en la esfera política y (b) la diversidad de esferas personales genera interpretaciones múltiples de estos desequilibrios. En este contexto, la actora facilitadora necesita reforzar un lado y ofrecer resistencia al otro, incluso cuando su objetivo sea alcanzar la reciprocidad.

En los espacios académicos y políticos en los que he trabajado, la neutralidad de las personas facilitadoras está muy institucionalizada y se considera deseable. Desde este punto de vista, la investigadora facilitadora de la izquierda en la figura 4.3 sería una mala investigadora y una mala facilitadora, porque explicita su no neutralidad.

La figura de la derecha, que es una invitación a la reflexión en la búsqueda de la superación del pensamiento dicotómico a través de la reciprocidad entre los dos lados, resulta más cómoda en estos espacios académicos y políticos. Resulta políticamente correcto decir que una persona facilitadora debe buscar la reciprocidad. Sin embargo, decir que para hacerlo reforzará uno de estos lados y ofrecerá resistencia al otro genera incomodidad, pues explicita una situación de conflicto. Por eso es importante enfatizar que las figuras son dos caras de la misma moneda, y la propuesta normativa de la reciprocidad (la figura de la derecha) lleva implícita una materialización no neutral de la misma (la figura de la izquierda). No es posible materializar lo políticamente correcto sin generar incomodidad y conflicto.

#### 1.4. *Este capítulo es un espejo*

En las siguientes secciones desarrollaré tres dimensiones de cada una de las formas de pensamiento dicotómico planteadas en el capítulo anterior. En primer lugar, compartiré mis experiencias a través de viñetas que representan los patrones que he encontrado al facilitar la investigación-acción. No hay recetas, pero tomar conciencia de los patrones recurrentes en nuestro día a día es un ejercicio útil para la transformación. El concepto de *resistencia blanda* (véase el capítulo 1, sección 6) me ha ayudado a explicar estos patrones a través de los dos roles que jugamos las investigadoras en la acción facilitadoras: el rol relacional, a través del cual generamos condiciones para que los responsables de las políticas refuercen el lado de la dicotomía que consideran que beneficia al proceso; y el rol crítico, a través del cual fomentamos la reflexión crítica en torno a cómo el proceso materializa o no los principios básicos de la investigación-acción. Tras compartir los patrones presentaré las dos figuras descritas en la sección anterior, que representan mi experiencia de facilitación y la facilitación en modo normativo.

Concluyo esta introducción con una reflexión final sobre el objetivo de estos patrones y figuras. No es habitual en la escritura académica compartir la esfera personal de la autora, pues, en la mayoría de los paradigmas de investigación, la no neutralidad y la subjetividad de esta esfera hacen que el conocimiento generado se considere carente de rigor. Sin embargo, he decidido compartir mi posición y experiencia subjetiva porque me inspiran los paradigmas de investigación que reconocen su valor y, además, porque los testimonios de otras investigadoras han sido relevantes en mi camino. Han sido como espejos que me han ayudado a verme, y eso es lo que me gustaría que este capítulo fuera para ti, que estás leyendo este libro. El objetivo que tengo al escribirlo no es que conozcas mi experiencia, sino la tuya propia (véase figura 4.4).

Figura 4.4. Los testimonios en primera persona como espejos para la autorreflexión



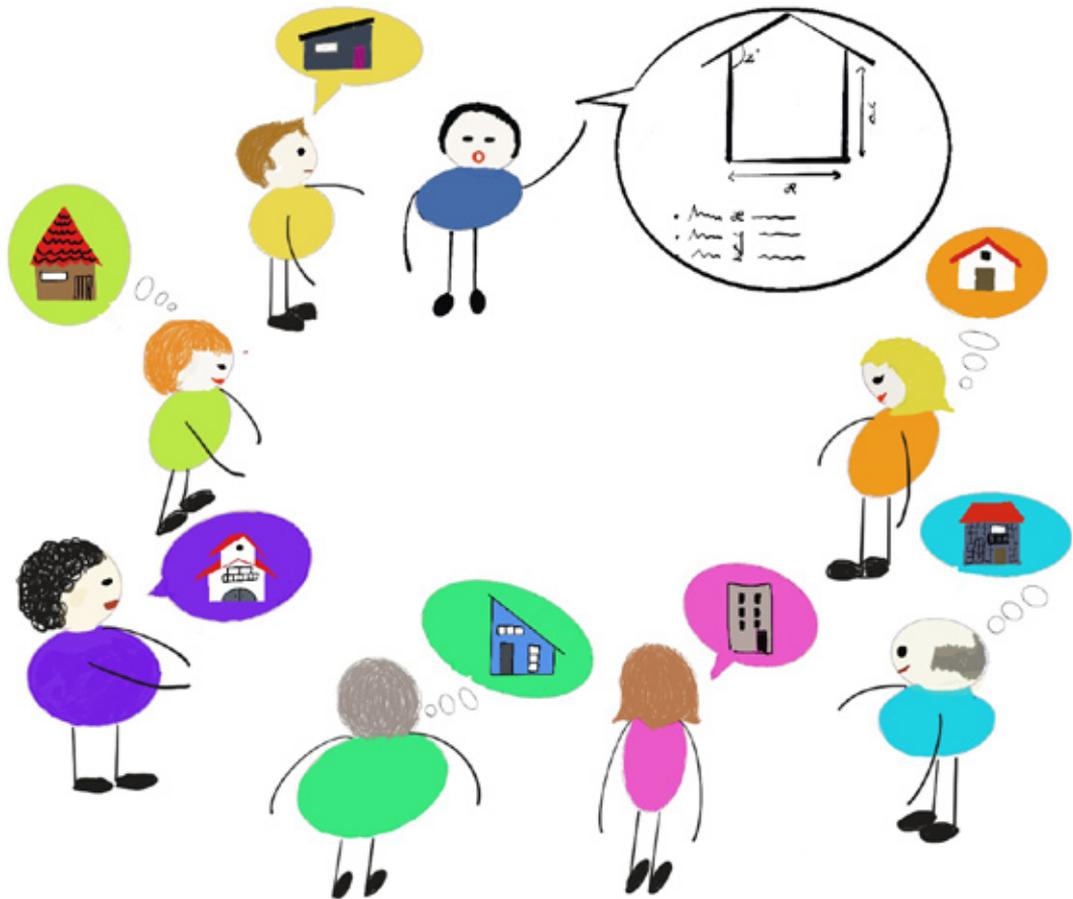
## 2. Conocimiento experto y experiencial

### 2.1. Patrones que he encontrado en mi experiencia facilitadora

En el capítulo 3 describí cómo, a pesar de que la investigación-acción se basa en el conocimiento experiencial de las personas participantes, éstas pueden valorar más otro tipo de conocimiento aportado por personas frecuentemente vinculadas al ámbito académico y consideradas como expertas. En nuestros proyectos, los responsables de las políticas argumentaron en diversas ocasiones que nosotros (las personas participantes en la investigación-acción) *no sabíamos* y que teníamos que encontrar a las personas expertas adecuadas que nos ayudaran a decidir lo que había que hacer. Esto ocurrió a pesar de que habíamos debatido sobre la investigación-acción, y la habíamos aceptado como metodología para el proceso. Es decir, la decisión práctica de hacer investigación-acción coexistió con creencias, paradigmas e instituciones muy arraigadas en las esferas personal y política que antepusieron el conocimiento experto al experiencial.

En este contradictorio contexto, el papel de las investigadoras en la acción fue facilitar, entre las personas participantes, la cogeneración de las soluciones al problema abordado; y a menudo tuvimos que hacerlo después de que las personas expertas hubieran hecho ya sus recomendaciones en relación con el problema. Algunas de las recomendaciones fueron útiles, y las personas participantes las conectaron con su conocimiento experiencial. Sin embargo, incluso en estos casos, nos encontrábamos con que cada participante en el proceso de cogeneración tenía una interpretación diferente de lo que las recomendaciones de las personas expertas (en azul oscuro) significaban para su práctica, tal y como muestra la figura 4.5.

Figura 4.5. Interpretaciones de lo que significan en la práctica las recomendaciones de las personas expertas



Integrar estas recomendaciones en el proceso de cogeneración no significaba que nuestro papel facilitador consistiera en ayudar a «aplicar» lo que las personas expertas habían recomendado. Nuestra tarea consistía en cuestionar la linealidad del supuesto de que las recomendaciones de estas personas podían «aplicarse». Al mismo tiempo, generábamos las condiciones para que las personas participantes cogeneraran soluciones basadas, principalmente, en su conocimiento experiencial, que explicaba parte de sus diferentes interpretaciones del conocimiento experto.

La figura 4.6 representa estos procesos de cogeneración, en los que las personas participantes compartieron conocimientos experienciales sobre el problema abordado y las investigadoras facilitadoras generamos una serie de documentos donde sistematizamos los aprendizajes para visibilizar potenciales acuerdos para la acción. La materialización más importante del conocimiento cogenerado no se dio en estos documentos, sino en las personas participantes y sus acciones. Es decir, aunque las personas participantes no siempre eran capaces de hacer explícito este conocimiento, podían utilizarlo en la práctica para resolver problemas. La figura 4.4 ilustra la cogeneración cuando lo que las personas participantes construyen juntas no es una aplicación de lo que dijo la persona experta, sino el resultado del aprendizaje conjunto y la negociación. Las investigadoras facilitado-

ras (representadas en rojo en la figura 4.6) reflejan en sus sistematizaciones aquello que se ha construido de forma emergente. La historia que cuentan difiere del conocimiento experto porque las investigadoras facilitadoras no comparten su propia perspectiva, sino su interpretación de la narrativa emergente que surge del diálogo entre las personas participantes en el proceso.

Figura 4.6. **Cogeneración de conocimiento a partir de la experiencia**



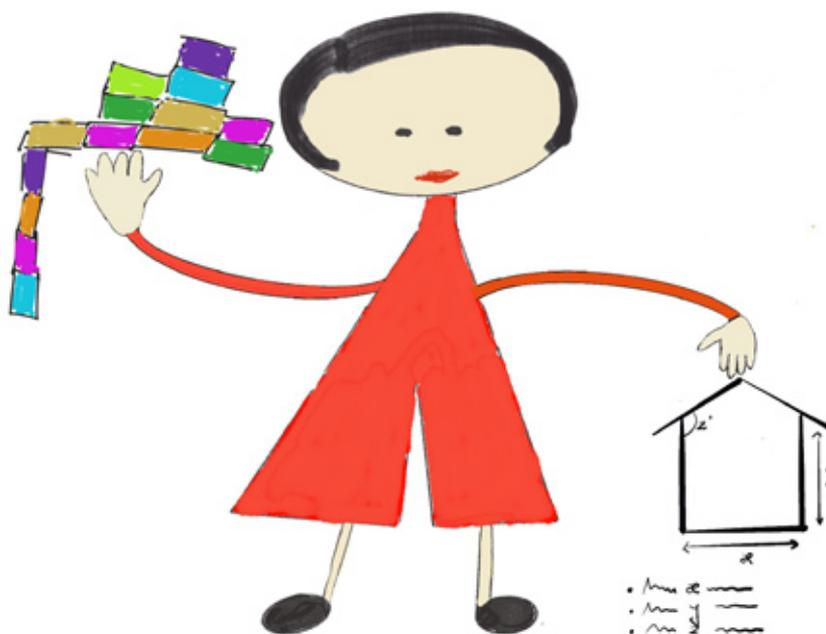
El reto en nuestros procesos consistió a menudo en conectar el conocimiento experto que las personas participantes demandaban con su propio conocimiento experiencial, de forma que se nutrieran mutuamente. Esto no fue fácil porque los responsables de las políticas a menudo valoraron más el conocimiento experto que su propio conocimiento experiencial. Así, las personas expertas tuvieron un estatus superior al del resto de personas participantes en la producción de conocimiento. Esto se explica por la interpretación institucionalizada (esfera política) de que la academia y sus personas expertas son las que crean el conocimiento y luego lo transfieren a la sociedad. Son, en consecuencia, los que *saben* sobre su campo de especialización. Este razonamiento subestima el potencial del conocimiento experiencial y, por tanto, de la investigación-acción.

## 2.2. Mi posición como investigadora facilitadora

Aunque la investigación-acción aboga por el conocimiento experiencial, las personas investigadoras en la acción nos encontramos con frecuencia en situaciones en las que el pensamiento dicotómico entre el conocimiento experto y el experiencial es fuerte.

Como investigadora en la acción facilitadora, no sólo trabajé con el conocimiento experiencial de otras personas participantes, sino que mi contribución al proceso fue, en gran medida, conocimiento experiencial. Más concretamente, aporté *conocimiento de proceso*. Este tipo de conocimiento no se transfiere a través de discursos, sino que se materializa en el acto de facilitar. El pensamiento dicotómico se hizo patente, por ejemplo, cuando algunos actores territoriales apreciaron la facilitación, pero la atribuyeron a nuestra personalidad (humildad, paciencia o compromiso) y no al hecho de que contáramos con un tipo de conocimiento específico y valioso. El conocimiento de proceso no se consideraba como conocimiento experto, y aunque fuera la principal contribución de nuestro equipo como investigadoras universitarias, tampoco se consideraba como conocimiento académico.

**Figura 4.7. Mi identidad en la dicotomía entre el conocimiento experto y el experiencial**



En tales situaciones, seguí los principios de la resistencia blanda y desempeñé un papel relacional ayudando a los responsables de las políticas a alcanzar sus objetivos, algunos de los cuales implicaban trabajar con personas expertas. Sin embargo, también desempeñé un papel crítico en dos sentidos: (a) fomentando reflexiones críticas sobre las limitaciones de «aplicar» el conocimiento experto y (b) cogenerando soluciones basadas en el conocimiento experiencial. Al hacer esto, no fui neutral, y ése es el posicionamiento que he representado en la figura 4.7.

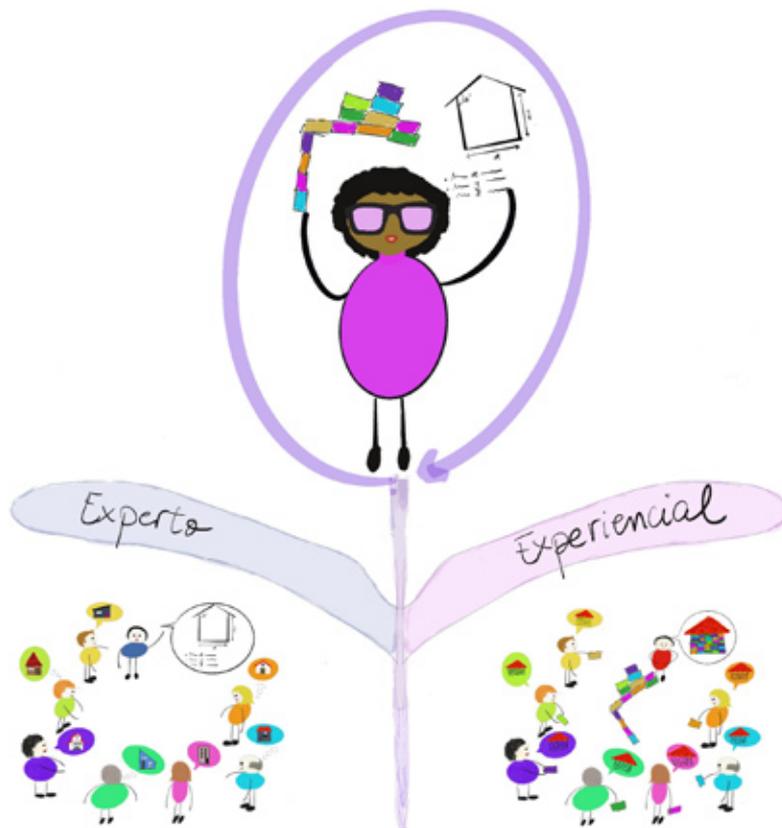
Mi crítica a este pensamiento dicotómico y su sesgo hacia el conocimiento experto es que invisibilizan el conocimiento experiencial y, por tanto, la facilitación. Una buena facilitación de la investigación-acción no es el resultado de que las personas investigadoras tengan la «personalidad adecuada» (sean humildes, pacientes y comprometidas); es el resultado de una serie de *capacidades facilitadoras*. Estas capacidades se basan en el conocimiento experiencial desarrollado a lo largo de años de práctica. Superar el pensamiento dicotómico a este respecto requiere que el conocimiento experiencial, incluyendo el de facilitación, se ponga en valor como un tipo más de conocimiento experto. Sólo así las universidades, los gobiernos y otras organizaciones invertirán en el desarrollo de estas capacidades, y posibilitarán conscientemente que las organizaciones y territorios cuenten con personas con altas capacidades de facilitación.

### 2.3. *Facilitar la superación del pensamiento dicotómico*

He argumentado ya que no ser neutral es compatible con que el objetivo de la facilitación sea superar el pensamiento dicotómico a través de una relación de reciprocidad entre ambos lados. La figura 4.8 representa un tipo de facilitación que genera reciprocidad entre el conocimiento experto (que a menudo se plantea en forma de recomendaciones para las políticas) y el conocimiento experiencial de los actores territoriales. Sin embargo, para que pueda darse esta relación constructiva, hace falta transformar las normas e instituciones (esfera política) y los paradigmas (esfera personal) que consideran el conocimiento experiencial menos valioso que el conocimiento experto.

He dibujado a la investigadora en la acción facilitadora en medio de ambos lados de la dicotomía y rodeada por una flecha circular que representa la facilitación como proceso. Las figuras que sus manos sostienen están en el lado opuesto al dibujo del que se tomaron, para representar los esfuerzos por superar el pensamiento dicotómico: a) integrando conocimiento experto en el proceso de cogeneración y b) integrando el conocimiento experiencial de forma explícita en el diálogo con actores territoriales, incluyendo a las personas expertas.

Figura 4.8. La facilitación como reciprocidad entre el conocimiento experto y el conocimiento experiencial



### 3. La planificación y los procesos emergentes

#### 3.1. *Patrones que he encontrado en mi experiencia facilitadora*

La praxis, y por tanto la investigación-acción, es emergente. Es decir, las soluciones emergen a través de procesos cíclicos de reflexión y acción y, en consecuencia, no conocemos las soluciones hasta que se desarrolla el proceso. Por el contrario, la planificación se considera lineal porque requiere decidir cuál es la solución antes de empezar a actuar (véase el ejemplo del capítulo 3, sección 2).

Uno de los principales retos a los que me he enfrentado como investigadora en la acción facilitadora ha sido reducir la prevalencia de la planificación, y crear así espacio para los procesos emergentes. La planificación estaba arraigada en la mayoría de los procesos en que he participado y se consideraba central al ser, para muchas personas participantes, «la forma en que siempre hemos hecho las políticas». Lo que planteábamos desde la investigación-acción era que los planes pueden utilizarse combinados con otros enfoques emergentes para la formación de estrategias, como el aprendizaje y la negociación. Sin embargo, en contextos en los que predominaba la perspectiva de la planificación, estos procesos emergentes eran recibidos con recelo y se les ofrecía resistencia.

Cuando dialogábamos con los responsables de las políticas para iniciar un nuevo proceso de investigación-acción, tenían frecuentemente un plan de referencia que enmarcaba lo que debíamos conseguir juntos (véase figura 4.9).

Figura 4.9. Un plan en el punto de partida de la investigación-acción



Nuestro equipo de investigación-acción entraba frecuentemente en el proceso durante la fase de aplicación del plan, y algunos responsables de las políticas veían la investigación-acción como una metodología para «aplicarlo» o «implementarlo». En la práctica, esto no fue un problema en los casos en que el plan era lo bastante genérico como para dar cabida a los procesos emergentes y los responsables de las políticas abogaron por la convivencia de las dos perspectivas. Sin embargo, en ocasiones, el plan y los responsables de las políticas no estuvieron abiertos a nuevos diálogos, y se generaron tensiones dentro del proceso de investigación-acción.

Cuando se abrieron nuevos procesos de diálogo, surgieron lentamente nuevas soluciones a través de la praxis. Algunos responsables de las políticas siguieron interpretando el proceso como la implementación del plan, y otros adoptaron un lenguaje de proceso interpretando estas soluciones como emergentes. Esto es lo que he querido representar en la figura 4.10.

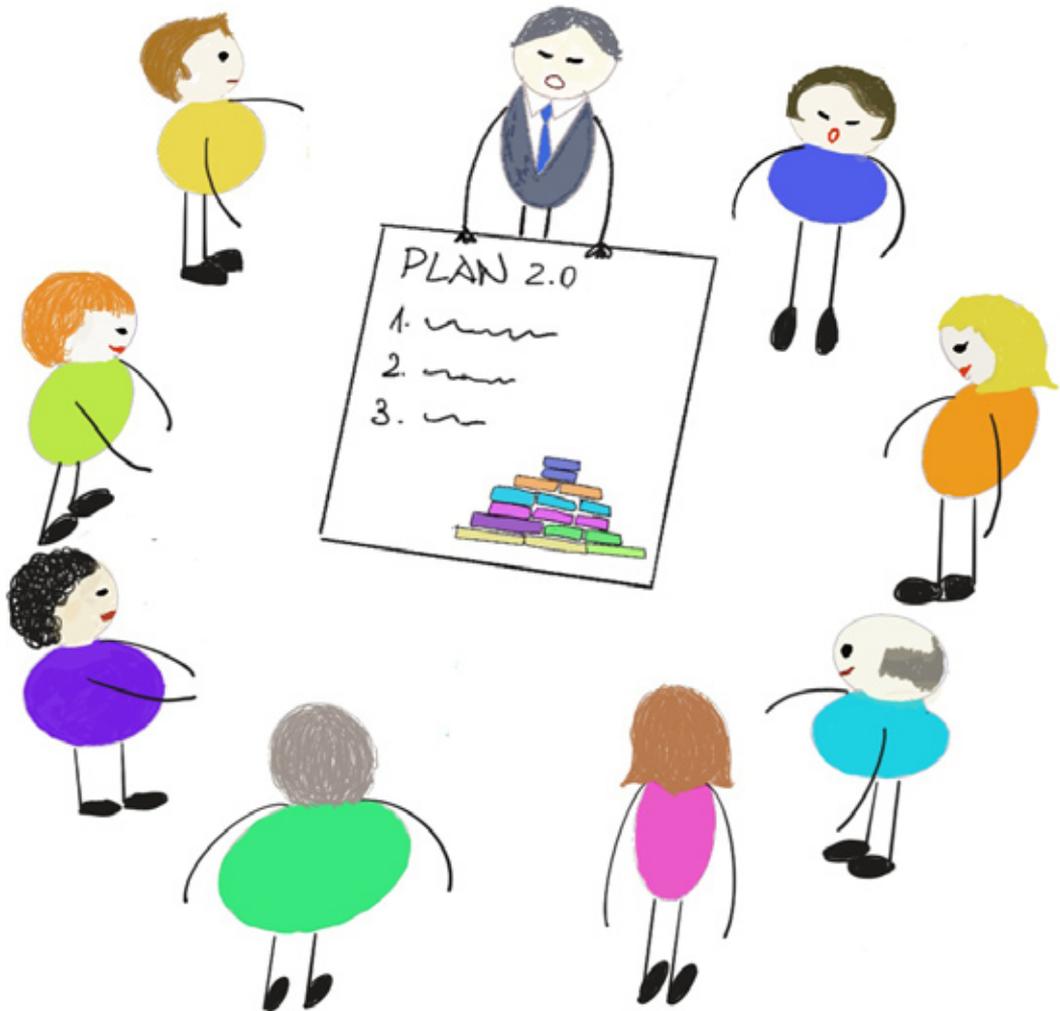
Figura 4.10. La praxis hace emerger soluciones que no estaban en el plan



Las tensiones en torno al proceso surgían sobre todo con los responsables del despliegue de los planes que, por distintas razones, no participaban en el diálogo emergente. A menudo consideraban que dicho proceso era caótico o no veían el valor de la naturaleza cogenerada de los resultados. Esto obstaculizaba el proceso de investigación-acción.

Para superar el pensamiento dicotómico entre el plan y los procesos emergentes, las investigadoras en la acción facilitamos los procesos incorporando el plan como una aportación más al diálogo, e intentando implicar a los responsables del plan como participantes. Esto ayudó, además de a encontrar un lugar para los procesos emergentes, a integrar los resultados de la cogeneración en nuevas versiones del plan sin que la adaptación del plan se considerara como un fracaso o una ineficiencia. La figura 4.11 representa esta situación.

Figura 4.11. Sinergias entre el plan y los resultados emergentes



### 3.2. *Mi posición como investigadora facilitadora*

En el contexto de las tensiones entre la planificación y los procesos emergentes que acabo de describir, mi postura respondió a mi convicción de que la transformación requiere praxis y, por tanto, procesos emergentes. Los planes pueden ser una herramienta útil, pero su prevalencia frente a los procesos emergentes dificulta con frecuencia que se puedan materializar de forma satisfactoria los procesos de aprendizaje y negociación que la transformación requiere.

Esta creencia determinó mi identidad en el proceso, situándome a un lado de la dicotomía. Consideraba que la mayoría de los contextos en los que trabajábamos estaban sesgados hacia la planificación, e intenté ayudar a otras personas participantes a comprender y experimentar los procesos emergentes y su potencial para transformar las políticas. Una vez más, no era neutral.

En mi papel relacional de facilitación, ayudé a integrar los planes en el marco de los procesos emergentes de aprendizaje y negociación, para que los resultados obtenidos en los procesos emergentes fueran, simultáneamente, resultados que se podían presentar en el marco del plan. En mi papel crítico, ayudé a las personas participantes a reflexionar sobre las limitaciones de los planes para resolver problemas complejos. Aunque la perspectiva de la planificación puede generar muchas acciones, necesitamos múltiples enfoques simultáneos, incluidos los emergentes, para que dichas acciones sean transformadoras y hagan una aportación a la resolución de problemas complejos. Esto es lo que muestra la figura 4.12.

**Figura 4.12. Mi identidad en la dicotomía entre la planificación y los procesos emergentes**



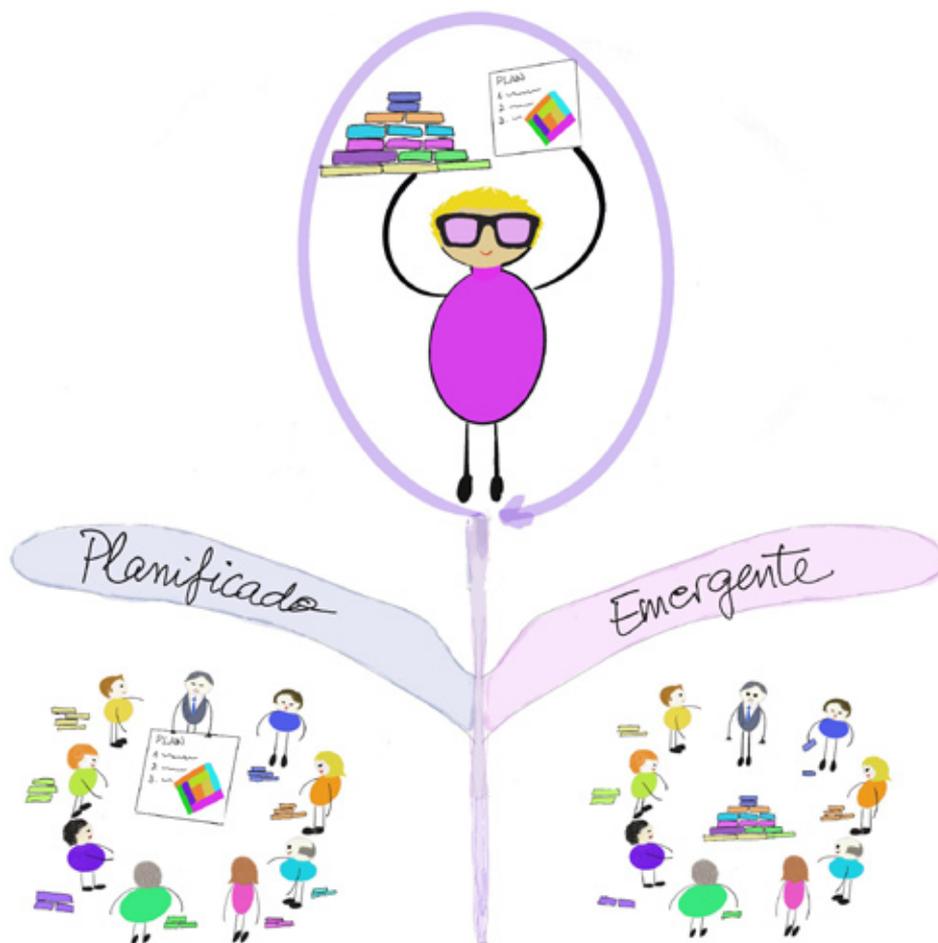
Dado que la planificación es un enfoque muy extendido en el ámbito de las políticas, y que los procesos emergentes pueden parecer demasiado caóticos, la estrategia para superar este pensamiento dicotómico pasa por promover activamente una mejor comprensión de los procesos emergentes. Esto ayudará a reducir la inseguridad de los responsables de las políticas y las investigadoras en la acción participantes en el proceso. Por eso, en la figura 4.12 mi papel consiste en favorecer los procesos emergentes y generar conciencia sobre los mismos y, simultáneamente, promover una reflexión crítica sobre la planificación.

### 3.3. *Facilitar la superación del pensamiento dicotómico*

En los siguientes párrafos, voy más allá de mi propia experiencia para representar la facilitación que ayuda a superar esta forma de pensamiento dicotómico. Por ello, la figura 4.13

ilustra la facilitación en la que se integran tanto la planificación como los procesos emergentes. Incluso cuando las personas investigadoras y el resto de los actores territoriales acuerdan en la esfera práctica llevar a cabo un proceso de investigación-acción, que es emergente por definición, las creencias e instituciones de las esferas personal y política pueden hacer que se sientan más seguros si tienen un plan.

**Figura 4.13. La facilitación como reciprocidad entre la planificación y los procesos emergentes**



En este contexto, el círculo morado que representa la facilitación de la investigación-acción rodea a un investigador en la acción facilitador que integra los planes como una aportación más a los procesos emergentes, considerando que enriquecen el aprendizaje y la negociación. Simultáneamente, genera una narrativa de los resultados de la praxis que permite interpretarlos como una aportación al despliegue de los planes. Esto hace que los planes sean más flexibles y adaptables.

## 4. La teoría y la práctica

### 4.1. *Patrones que he encontrado en mi experiencia facilitadora*

En secciones anteriores he abordado la reflexión sobre el conocimiento experto y el experiencial, centrándome en cómo utilizamos el conocimiento. Este apartado complementa la reflexión anterior poniendo el foco en cómo lo generamos.

La conexión entre teoría y práctica en el mundo académico depende del paradigma de investigación que tomemos como referencia. Hace algunos años, al compartir cómo nuestro equipo de investigación estaba abordando un problema concreto vinculado a una política mediante la investigación-acción, un compañero me dijo: «Pero ese problema ya se resolvió hace tiempo en el artículo de...» y me dio una referencia bibliográfica. Me sorprendió su interpretación de que no hacía falta investigar más porque ya había una solución teórica al problema.

El punto de partida de la investigación-acción es un problema práctico. Si un problema persiste en una comunidad específica, incluso cuando ya existe una solución teórica, se necesita un nuevo conocimiento situado para resolverlo. Sin embargo, este conocimiento situado rara vez se comparte en contextos académicos, y cuando se comparte, se presenta en forma de casos que ilustran teorías y conceptos, y no en forma de debates en los que el conocimiento situado ayuda a cuestionar o construir marcos teóricos o conceptuales. En esta sección, quiero centrarme en cómo las personas investigadoras en la acción pueden facilitar la cogeneración de marcos conceptuales y tender así puentes entre la teoría y la práctica que ayudan a superar este pensamiento dicotómico.

Nuestro equipo de investigación, al igual que hicieron las personas expertas invitadas por los responsables de las políticas, compartió en ocasiones aportaciones teóricas al proceso (normalmente de libros y artículos académicos). Con ello pretendíamos ayudar a los responsables de las políticas a enfocar el problema que estábamos abordando desde un ángulo diferente. Esto solía producir una reacción inicial positiva, ya que la teoría nos ayudaba a explicar mejor lo que estaba ocurriendo en torno a las políticas. Sin embargo, cuando pasábamos de la reflexión inicial a la acción y las preguntas tenían que ver con prácticas muy concretas, surgían preguntas para las que la teoría no tenía respuestas (véase este momento en la figura 4.14). A veces creemos que la práctica es más simple que la teoría. Sin embargo, los problemas a los que nos enfrentamos en el desarrollo de las políticas presentaron mayor nivel de complejidad del que la teoría con la que contábamos podía resolver.

Cuando las personas participantes asumían que la teoría no nos iba a dar las respuestas que necesitábamos, se generaba un contexto favorable para poner el foco en la propia práctica e impulsar procesos de aprendizaje y negociación. Fueron estos procesos emergentes los que permitieran construir las respuestas situadas a los problemas planteados. Así se tomaron varias decisiones que, sin tener resueltas las cuestiones teóricas, permitieron transformar la práctica.

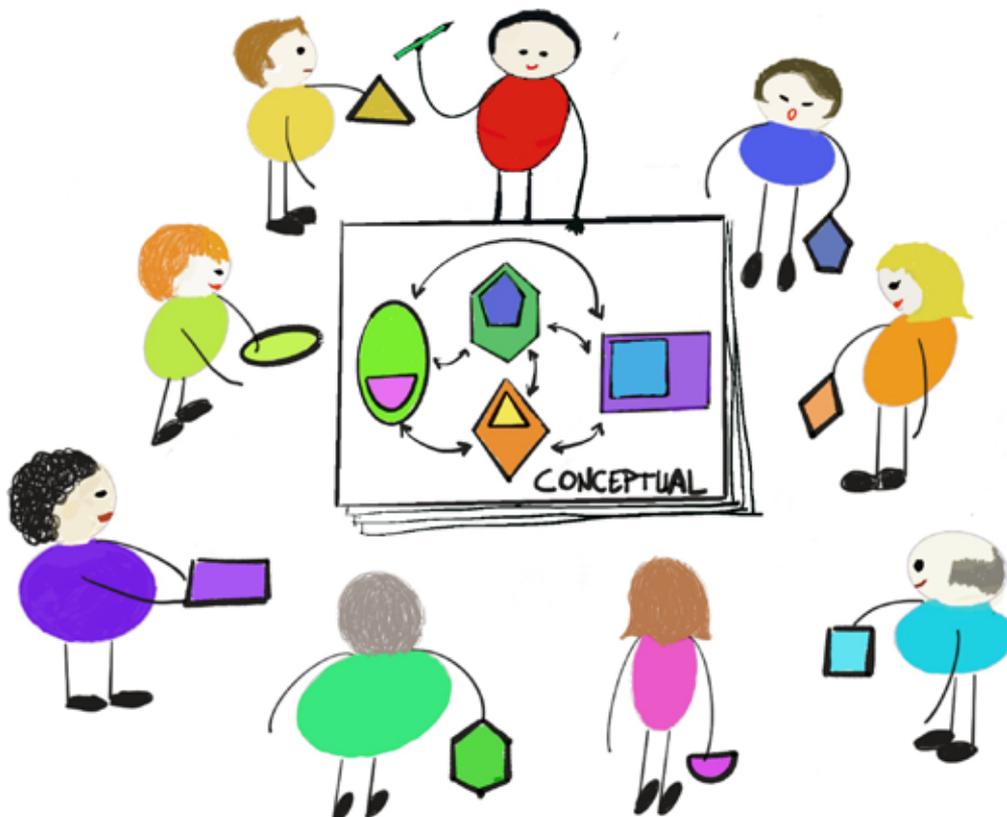
Figura 4.14. Las dificultades de utilizar la teoría para resolver nuestros problemas en la práctica



Un enfoque valioso para ayudar a superar el pensamiento dicotómico entre la teoría y la práctica en estas situaciones fue el uso de marcos conceptuales derivados de la sistematización de experiencias. Estos marcos representaban la práctica en el sentido de que se basaban en la experiencia de coger una solución concreta y situada a un problema; no representaban, como hace la teoría, principios generales aplicables en todos los casos. Sin embargo, para representar dicha experiencia, tomábamos distancia del caso concreto y buscábamos los conceptos que mejor la representaban, explorando, además, las interacciones entre estos conceptos. Es decir, conceptualizábamos nuestra experiencia. La figura 4.15 ilustra cómo cogéramos los marcos conceptuales.

Si bien estos marcos conceptuales no pueden «aplicarse» en otros contextos, sí sirvieron como un insumo útil para la reflexión, tanto en etapas posteriores del mismo proceso como en otros procesos de cogeneración de políticas en Gipuzkoa y fuera de este territorio.

Figura 4.15. Marcos conceptuales derivados de la cogeneración de soluciones prácticas



#### 4.2. *Mi posición como investigadora facilitadora*

Vuelvo al concepto de resistencia blanda para explicar la relación entre las contribuciones teóricas que integrábamos en nuestros procesos y los marcos conceptuales que construimos basándonos en nuestra experiencia. En nuestro rol relacional como investigadoras en la acción integramos aportaciones teóricas en el proceso de reflexión, pero en nuestro rol crítico pusimos en tela de juicio la expectativa de que dicha teoría nos mostraría la solución a nuestros problemas. Esta reflexión crítica nos ayudó a fortalecer la confianza en nuestros propios marcos conceptuales como herramienta para dar sentido a nuestra práctica.

Uno de mis retos en estos procesos fue que algunas personas participantes (con fuerte orientación a la teoría) consideraron que los marcos conceptuales cogenerados eran poco rigurosos. Sin embargo, esos marcos ayudaron a otras personas participantes (con fuerte orientación a la práctica) a estar orgullosas de su conocimiento experiencial, lo que les ayudó a sentir que tenían más poder en el proceso. Mi interpretación fue que había un sesgo en la mayoría de las comunidades en las que trabajamos hacia una excesiva dependencia de la teoría, y utilicé marcos conceptuales basados en nuestra experiencia para dar visibilidad a las personas participantes con orientación a la práctica. Esta interpretación, influenciada por mi esfera personal, configuró mi identidad como investigadora en la acción facilitadora, y es lo que se muestra en la figura 4.16.

Figura 4.16. **Mi identidad en la dicotomía entre la teoría y la práctica**



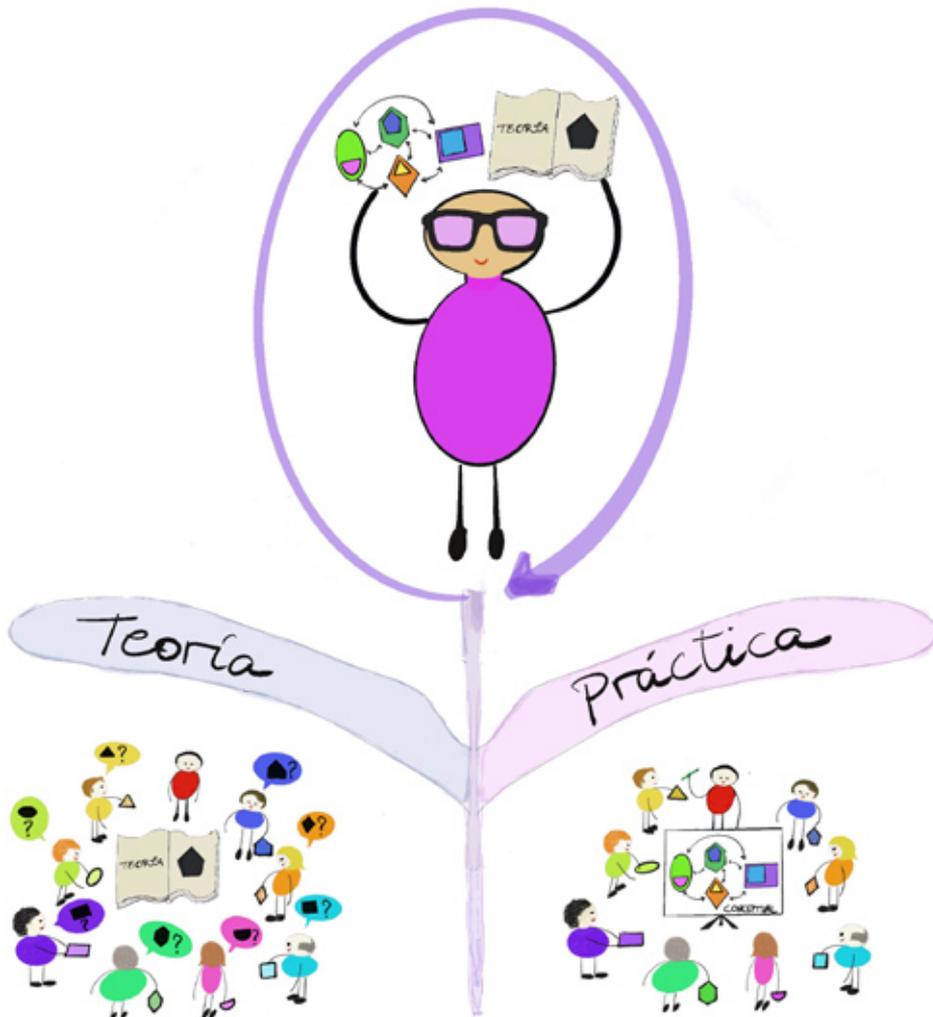
Mi facilitación, cuya no neutralidad representa la figura 4.16, se basó en la búsqueda de soluciones prácticas cuya conceptualización ayudaba a reflexionar de forma crítica sobre el potencial de nuestros marcos teóricos para proveer soluciones. Hubo momentos en que esta facilitación generó tensiones con actores territoriales que tenían expectativas explícitas de que la teoría guiaría el proceso.

### 4.3. *Facilitar la superación del pensamiento dicotómico*

He señalado anteriormente que es importante no confundir la superación del pensamiento dicotómico con una postura neutral. La figura 4.17 muestra una facilitación que establece una relación mutuamente enriquecedora entre la teoría y la práctica. La teoría es una herramienta eficaz para desencadenar la reflexión, incluso entre aquellas personas participantes en un proceso que tienen una orientación clara a la práctica. A su vez, en la investigación-acción, la práctica es el contexto de cogeneración de conocimiento, y una buena sistematización de este conocimiento puede aportar reflexividad, incluso a aquellas personas participantes con una orientación clara hacia la teoría.

Es decir, la figura 4.17 nos invita a facilitar un proceso de investigación-acción en que asumimos que las personas participantes no son neutrales y van a tener posturas distintas (incluso encontradas) en torno a la validez de la teoría y la práctica como fuentes de las soluciones al problema abordado. En el marco de estos posicionamientos distintos o encontrados, la investigadora en la acción facilitadora de la figura 4.17 integra la teoría en los procesos para cogenerar soluciones prácticas. Además, simultáneamente, introduce los marcos conceptuales derivados de la práctica en los debates teóricos orientados a la búsqueda de soluciones al problema abordado. Estos procesos son los que ayudan a superar el pensamiento dicotómico.

Figura 4.17. La facilitación como reciprocidad entre la teoría y la práctica



## 5. El poder y el amor

### 5.1. *Patrones que he encontrado en mi experiencia facilitadora*

En el capítulo 3, argumenté que tanto en el ámbito de la investigación-acción como en el de las políticas se suele hablar del poder, mientras que rara vez se menciona el amor. Esta tendencia a evitarlo se deriva de las creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas (esfera personal) que consideran el amor como parte de nuestra vida privada. Es un mecanismo sutil que contribuye a invisibilizar el trabajo de facilitación en el espacio público.

Para desarrollar este razonamiento, parto de mi constatación de que cuando las investigadoras en la acción facilitadoras hemos trabajado en procesos vinculados a las políticas para generar confianza, visión y agendas compartidas, hemos practicado el amor (el impulso hacia la unidad de los que están separados). Esto es lo que representa la figura 4.18.

Figura 4.18. La facilitación interpretada como el ejercicio del amor



Cuando me refiero a la invisibilidad en el espacio público, no me refiero a que las personas con las que trabajamos en esos procesos no se dieran cuenta de que estábamos con ellas. Me refiero a cómo, en el proceso, se interpretaba que nuestro trabajo de facilitación era nuestra forma de ayudar a los responsables de las políticas a hacer *sus* políticas (amor), en lugar de reconocer que ese mismo proceso era *nuestra* investigación, y como tal, nuestra estrategia de transformación y nuestra manera de ejercer el liderazgo relacional en el territorio (poder). El resultado era que las políticas eran visibles y la investigación invisible.

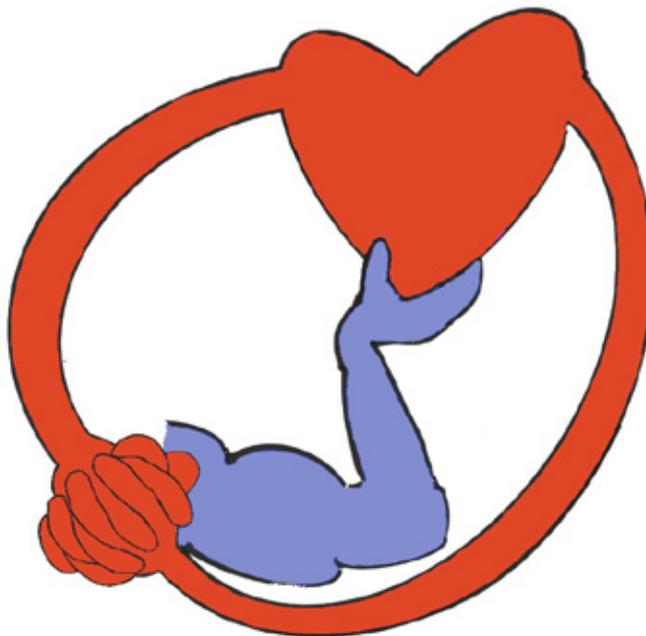
Creo que esta invisibilización neutraliza la posibilidad de que las investigadoras en la acción facilitadoras experimentemos la facilitación también como poder (impulso de todo ser vivo a realizarse con intensidad y extensión crecientes) en el espacio público. La figura 4.19 ilustra mi interpretación de la facilitación como un ejercicio de poder en el que la persona facilitadora se reconoce como líder relacional, y la investigación como una estrategia de transformación. Por lo tanto, la figura ilustra una manera de entender la facilitación que eché en falta en nuestros procesos.

Figura 4.19. La facilitación interpretada como el ejercicio del poder



A lo largo de estos años, he visualizado nuestra experiencia de facilitación como un ejercicio que sucede en una especie de habitación privada adyacente al espacio público. En esta habitación se facilitan los problemas que después se tratarán en el espacio público, y esta facilitación se interpreta con frecuencia como amabilidad o humildad. Creo que es positivo para el desarrollo territorial que la facilitación de la investigación-acción en los procesos vinculados a las políticas se produzca en el espacio público. Un espacio público en el que se supere el pensamiento dicotómico y se considere la facilitación no sólo como un ejercicio de amor, sino también de poder, como muestra la figura 4.20.

Figura 4.20. La facilitación como ejercicio de reciprocidad entre el amor y el poder



### 5.2. *Mi posición como investigadora facilitadora*

Mi experiencia con esta dicotomía del amor y del poder es que, durante años, practiqué la facilitación de la investigación-acción en segunda persona como *amor sin poder*. Su naturaleza degenerativa me resultó evidente cuando, a través de la investigación-acción en primera persona, me enfrenté a mi agotamiento emocional.

Desde entonces mi identidad como investigadora en la acción facilitadora se ha forjado en mis intentos de superar este rasgo degenerativo de mi facilitación. Por un lado, mi reflexión crítica y mis esfuerzos transformadores se han centrado en crear un espacio para el amor dentro de la esfera pública. Por otro lado, he buscado formas para que las investigadoras en la acción facilitadoras también ejerciéramos el poder. Es decir, es crucial que las personas facilitadoras tengan, en el contexto de los procesos que facilitan, espacios para su propia realización.

En otras figuras de este capítulo en las que planteaba mi posición como investigadora facilitadora, he descrito mis esfuerzos por fortalecer un lado la dicotomía que creía que debía reforzarse y poner límites al otro porque me parecía que era demasiado hegemónico en el proceso. En la figura 4.21 represento los esfuerzos por fortalecer tanto el amor como el poder. Con ello quiero subrayar la necesidad, por una parte, de visibilizar el amor en el proceso y, por otra, de fortalecer el poder y la realización de las personas facilitadoras.

Figura 4.21. **Mi identidad en la dicotomía entre el poder y el amor**



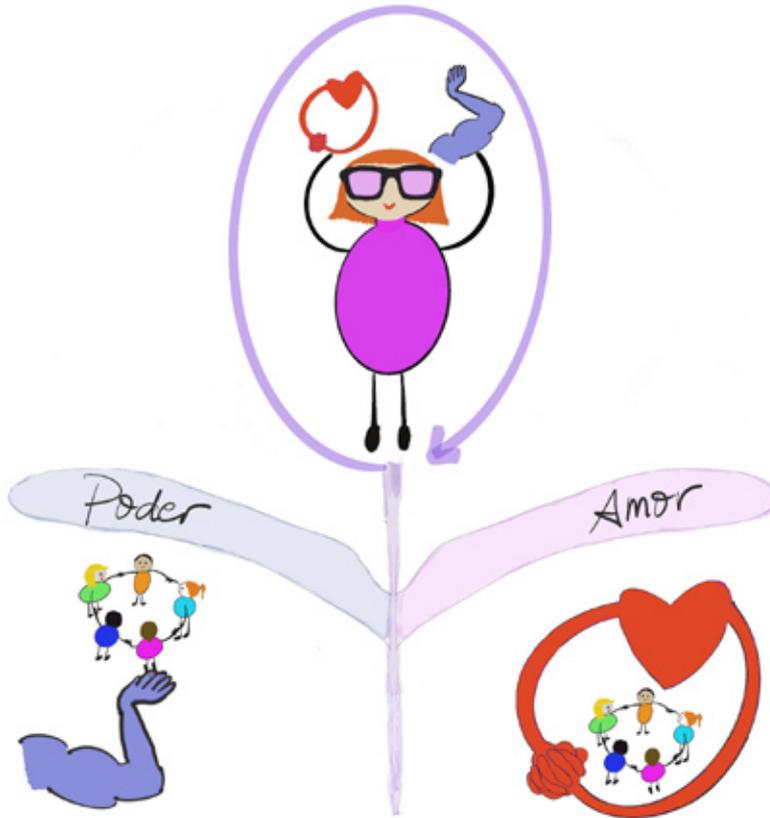
Por último, soy consciente de que el poder y el amor operan de forma muy distinta en contextos diversos. Yo he compartido mi experiencia de investigación-acción con responsables de las políticas. En general, he sentido que eran actores más poderosos que las investigadoras en la acción facilitadoras, y esa situación moldeó mi identidad como facilitadora. Puedo imaginar fácilmente que las personas investigadoras en la acción que trabajan, por ejemplo, con grupos vulnerables, tendrán experiencias muy diferentes del amor y del poder, y desarrollarán identidades muy distintas a la mía. El objetivo de compartir mi experiencia no es sugerir que el amor y el poder se relacionan de una manera específica en la investigación-acción, sino, más bien, invitarte a reflexionar sobre cómo el amor y el poder interactúan en tu práctica.

### 5.3. *Facilitar la superación del pensamiento dicotómico*

La figura 4.22 describe la facilitación como una relación mutuamente enriquecedora entre el amor y el poder. Este tipo de relación requiere que tanto el amor como el poder se consideren fuentes relevantes de transformación en el espacio público. También ilustra que el amor sin poder es degenerativo, del mismo modo que lo es el poder sin amor.

La actora facilitadora situada en el centro ayuda a los grupos en los que se normaliza el *amor sin poder* a encontrar y utilizar el poder para realizarse; y a los grupos en los que tiene más fuerza el *poder sin amor* a comprender el papel del amor y ejercitarlo.

Figura 4.22. La facilitación como reciprocidad entre el amor y el poder



## 6. La eficiencia y la participación

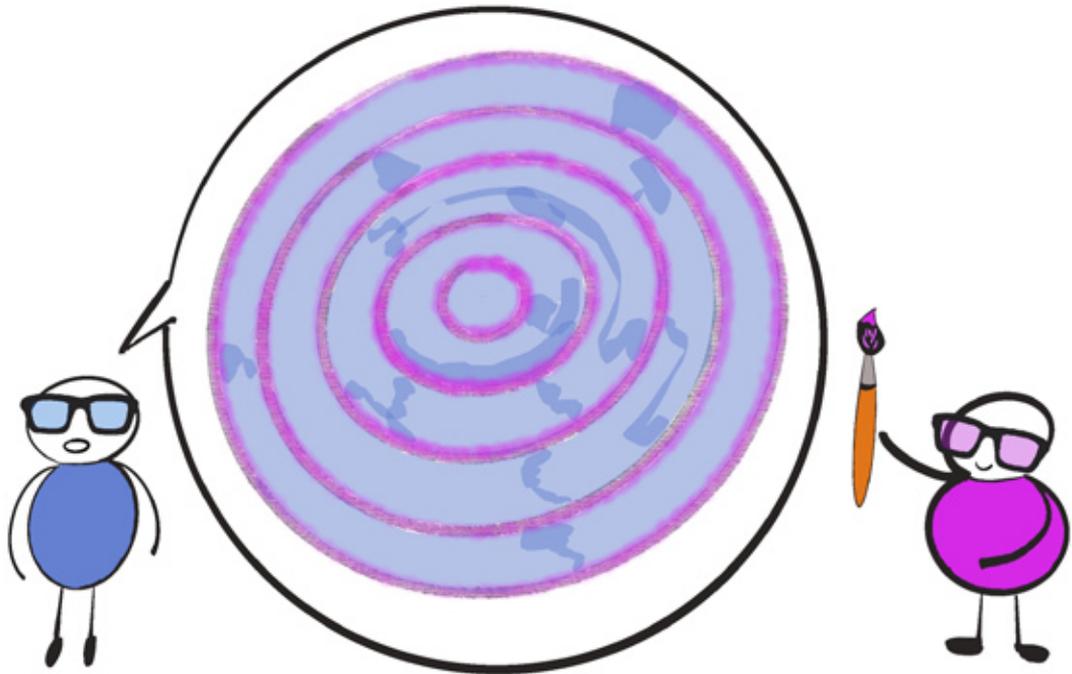
### 6.1. *Patrones que he encontrado en mi experiencia facilitadora*

La investigación-acción democratiza las políticas a través de la participación, que para ser eficiente requiere ciertas condiciones como la confianza y la visión y agendas compartidas. La mayoría de las narrativas sobre la investigación-acción enfatizan esta parte del proceso que se sustenta en la participación y obvian, o dejan en un segundo plano, decisiones sobre estos procesos que se toman desde posiciones jerárquicas (en nuestro caso por parte de gobiernos o agencias competentes).

Nuestro equipo de investigación-acción trató continuamente de generar condiciones para la participación en los proyectos que he presentado al inicio del libro, sin embargo, no siempre lo conseguimos. En estos casos la forma de mantener vivo el proceso fue facilitar decisiones jerárquicas de los responsables de las políticas para que el proceso no se cerrara. Nuestro aprendizaje en torno al vínculo entre la jerarquía y los procesos participativos ha sido que hay problemas complejos que no pueden solucionarse desde la jerarquía y requieren participación y, a su vez, hay momentos en que no se dan las condiciones para la participación y una posible solución es sostener el proceso desde la jerarquía.

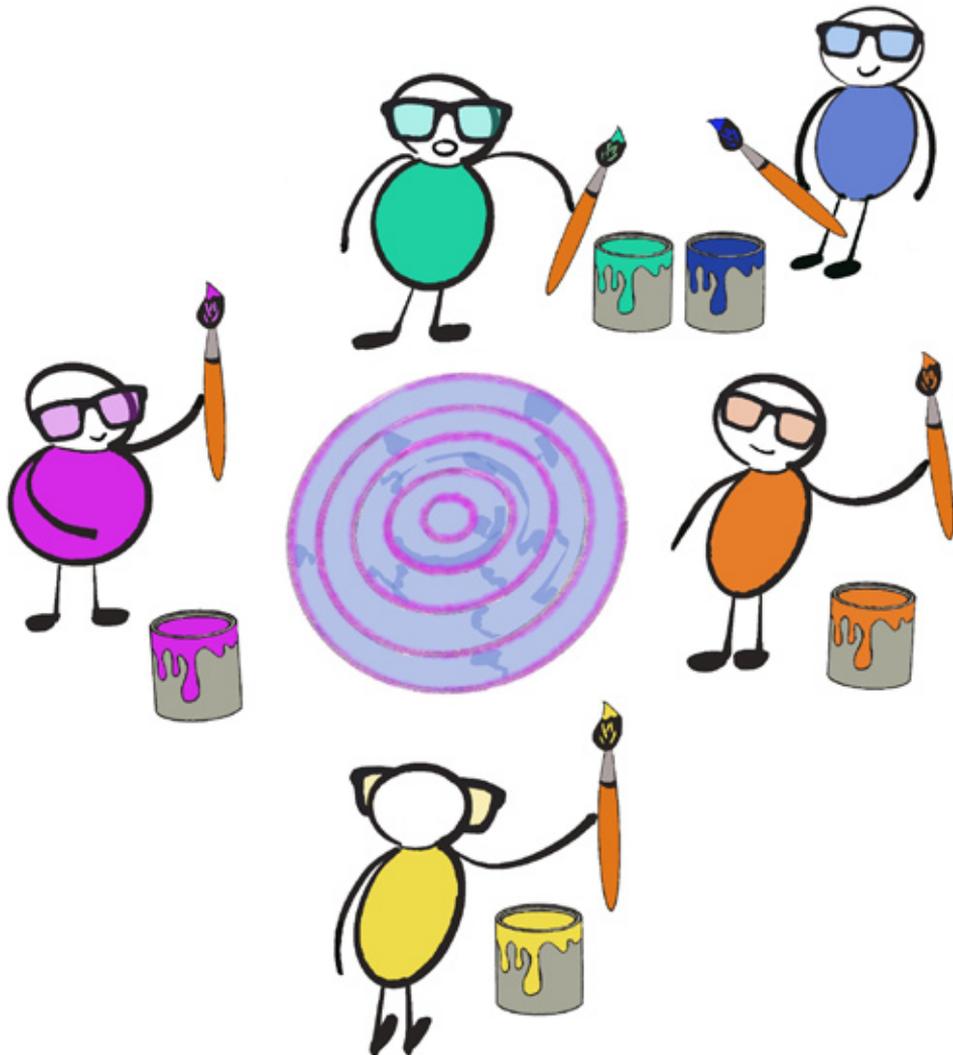
En los casos en que se sostuvieron los procesos desde la jerarquía, y las decisiones fueron tomadas por unos pocos responsables de las políticas, el proceso estuvo sesgado hacia su visión, tal y como simboliza el color azul en la figura 4.23. Sin embargo, incluso en estos casos, el proceso de investigación-acción generó cierta diversidad y resistencia a este sesgo, porque como investigadoras facilitadoras influimos en la reflexión de los decisores. He reflejado esa influencia a través el color fucsia de la figura 4.23.

**Figura 4.23. La resistencia de la facilitación a los sesgos de la jerarquía**



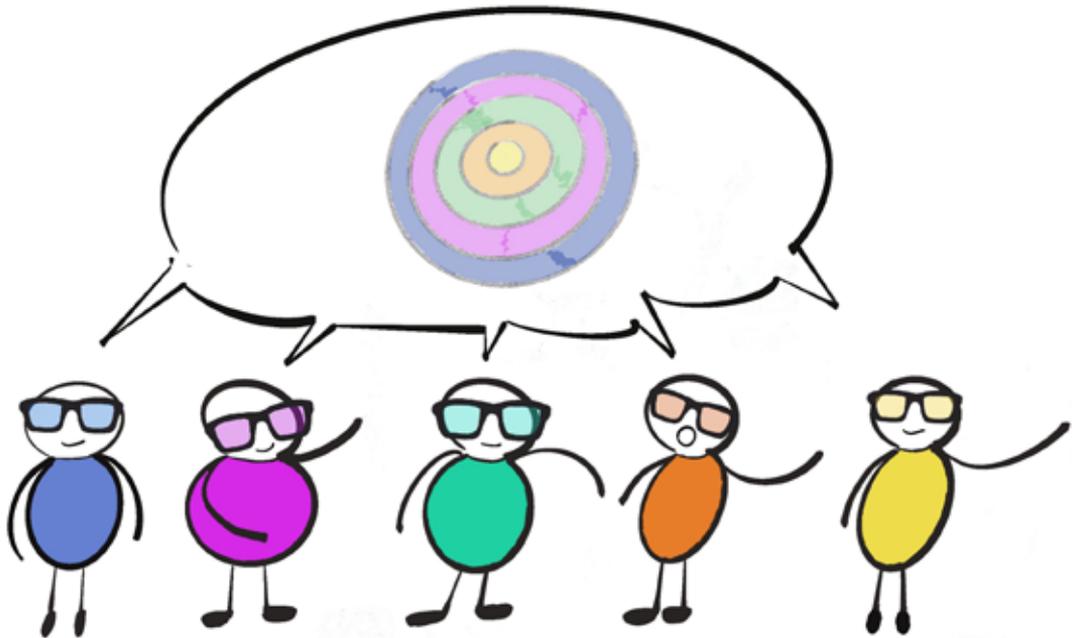
En ocasiones, el resto de las personas participantes en el proceso aceptaron las decisiones jerárquicas, lo que permitió integrarlas en el proceso cogenerado; pero, otras veces, el grupo se resistió a aceptarlas. En estos casos centramos nuestra facilitación en hacer explícitas las perspectivas divergentes y las resistencias, y con ello generar nuevas condiciones para la participación y los acuerdos. De alguna manera, las decisiones jerárquicas servían para ganar tiempo para el proceso, y, paradójicamente, el tiempo ganado se utilizaba para que el resto de las personas participantes articularan sus posiciones críticas frente a las decisiones jerárquicas. La figura 4.24 ilustra los momentos en que el grupo discutía dichas decisiones.

Figura 4.24. Cuestionamiento participativo de las decisiones jerárquicas



Aunque no siempre, hubo ocasiones en que de esta manera las personas participantes (incluidos los responsables de las políticas que habían tomado la decisión jerárquica) llegaron a acuerdos para la acción (figura 4.25).

Figura 4.25. Diálogo para la construcción de agendas compartidas para la acción



La participación y las decisiones jerárquicas pueden alimentarse mutuamente, y ésta es una relación que pocas veces se hace explícita en la investigación-acción. Las decisiones jerárquicas sostuvieron los procesos cuando no había condiciones para su desarrollo participativo, y ayudaron así a compaginar los tiempos de la participación y las políticas. La figura 4.26 muestra esta doble mirada de la facilitación que, aunque aparentemente contradictoria, ha sido complementaria en la práctica.

Figura 4.26. La doble mirada de la facilitación



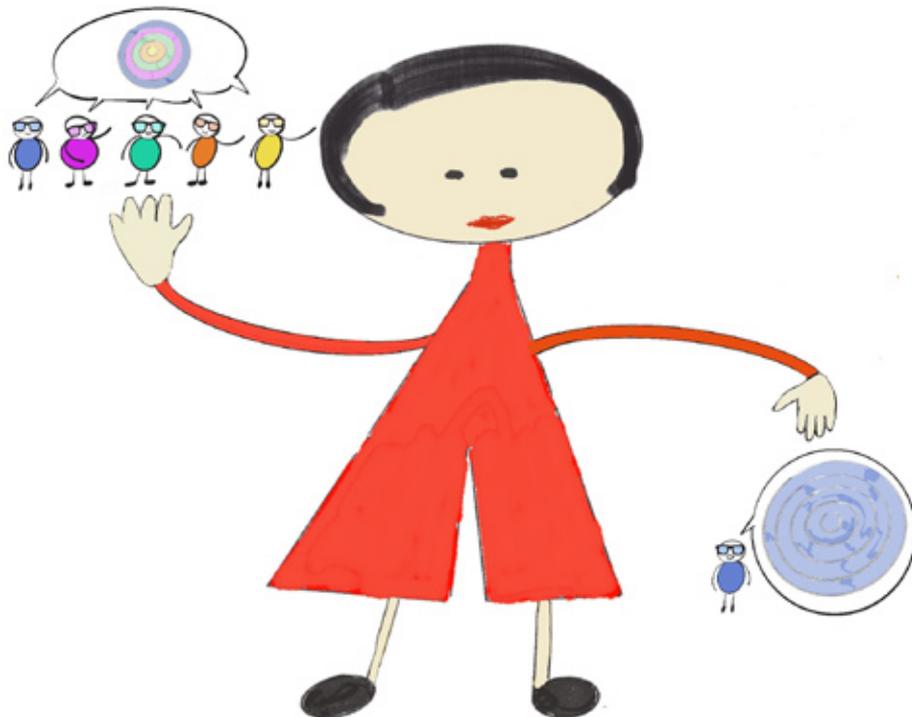
En retrospectiva, considero que pocos de nuestros procesos hubieran sido viables sin la integración constructiva de las dos perspectivas.

## 6.2. *Mi posición como investigadora facilitadora*

No hay investigación-acción sin participación, y mi identidad como investigadora en la acción facilitadora se ha forjado bajo la presión de mantener el proceso lo más participativo posible, aunque reconociera la importancia de las decisiones jerárquicas de las personas participantes.

Determinar en cada momento si la confianza y la visión compartida en un grupo están lo suficientemente desarrolladas como para sostener una decisión participativa no es tarea fácil. Al desempeñar nuestro papel relacional, ayudé a los actores territoriales a tomar decisiones de la manera que consideraban conveniente (a veces era de forma participativa y otras jerárquica). Sin embargo, en mi papel crítico me resistí a las decisiones jerárquicas cuando creía que la complejidad del problema requería decisiones participativas y se daban las condiciones para intentarlo. En este contexto, nuestro equipo de investigación rebatió con frecuencia la narrativa sobre la ineficiencia de la participación presentada en el capítulo 3. Así, me desarrollé como investigadora en la acción facilitadora resistiéndome a esta narrativa, intentando demostrar la eficiencia de los procesos participativos e impulsando la participación siempre que entendiera que se daban las condiciones. Esto es lo que ilustro en la figura 4.27.

**Figura 4.27. Mi identidad en la dicotomía entre la eficiencia y la participación**



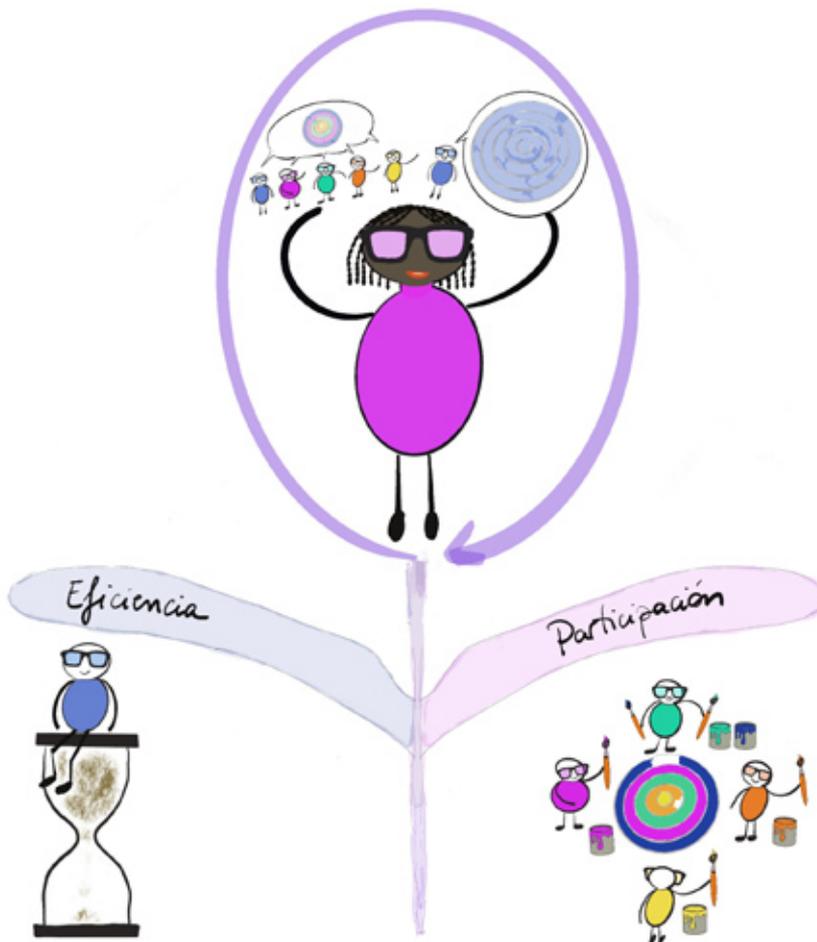
## 6.3. *Facilitar la superación del pensamiento dicotómico*

La figura 4.28 representa la facilitación que construye una relación mutuamente enriquecedora entre eficiencia y participación. Lo hace, por una parte, generando las condiciones

(confianza, visión y agendas compartidas) para que la participación sea eficiente, y, por otra parte, buscando que las decisiones que se toman desde la jerarquía acompañen también la generación de estas condiciones.

La investigadora en la acción facilitadora de la figura 4.28 dialoga con los responsables de las políticas para que impulsen la participación a pesar de la presión que sienten para compaginar objetivos a corto y largo plazo: necesitan mostrar la eficiencia y los resultados de sus decisiones en el corto plazo, pero saben que la confianza, y las visiones y agendas compartidas, se construyen en el largo plazo. Simultáneamente, esta facilitadora dialoga en los espacios de participación y ayuda a que las decisiones jerárquicas tomadas por los responsables de las políticas se integren como un elemento más del proceso. Abre estas decisiones a la reflexión crítica de manera constructiva, ayudando a acercar las políticas a los espacios participativos no sólo para ser criticadas, sino también para generar una comprensión más profunda de las presiones y dificultades que se viven en su desarrollo.

**Figura 4.28. La facilitación como reciprocidad entre la eficiencia y la participación**



## 7. La razón y la emoción

### 7.1. *Patrones que he encontrado en mi experiencia facilitadora*

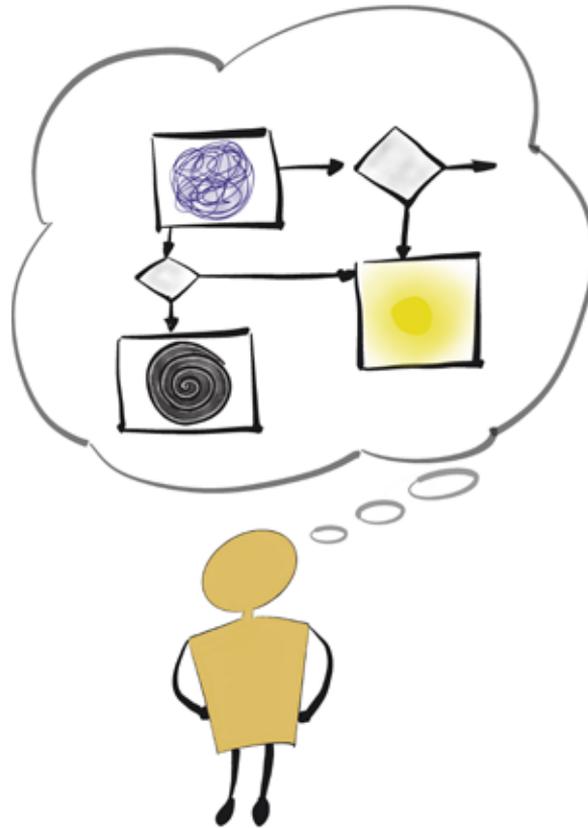
La investigación-acción, especialmente cuando es en primera persona, integra las emociones como parte del proceso. En nuestro equipo de investigación, por ejemplo, el reconocimiento de que las emociones afectaban a nuestros procesos ha sido explícita. Sin embargo, hemos dialogado y escrito sobre estos procesos en términos racionales, compartiendo lo que las personas participantes habían dicho, señalando qué decisiones se habían tomado y si éstas eran coherentes con lo que se había dicho, describiendo cómo se actuó en relación con las decisiones tomadas y comprobando si estas acciones eran coherentes con las decisiones.

Crear un espacio para las emociones y explicitarlas dentro de un proceso cuesta mucho más que simplemente argumentar que las emociones son importantes. Resulta difícil reconocer que emociones como el miedo, el enfado o el amor afectan a las políticas y a la investigación, porque tenemos interiorizadas creencias (en la esfera personal) e instituciones (en la esfera política) que nos hacen pensar que estas emociones pertenecen a la esfera privada, y no deben afectar nuestras reflexiones, decisiones y acciones en el espacio público. Además, al trabajar en el ámbito de las políticas y, por consiguiente, también en el de la política, nuestros procesos se han hecho eco de discursos que relacionan las emociones con el populismo y la manipulación. Esto ha ocurrido a pesar de que, en mi experiencia, tomar conciencia de las emociones e integrarlas en nuestros procesos nos ha hecho menos vulnerables a la manipulación.

En este contexto, y a través de la investigación-acción en primera persona, he llegado a comprender que frecuentemente he compartido la racionalización de mis emociones porque no era capaz de compartir las propias emociones. Sintetizo lo anterior en la figura 4.29, que muestra cómo en nuestra investigación-acción hemos aceptado que las emociones afectan a nuestros procesos y las hemos discutido racionalmente, pero rara vez hemos compartido nuestras emociones concretas o las hemos asumido como parte del proceso.

Por ejemplo, nuestro equipo de investigación-acción ha descrito explícitamente nuestra facilitación como resistencia blanda en el diálogo con los responsables de las políticas. Al ejercer esta resistencia blanda he sentido a menudo *miedo* de que, si era excesivamente crítica, los responsables de las políticas se *enfadaran* y pararan el proceso. Ahora que estoy describiendo racionalmente estas dos emociones, el miedo y el enfado, soy consciente de que estas emociones no tuvieron un lugar explícito en el proceso. Yo he afrontado mi miedo en privado, y supongo que en más de una ocasión los responsables de las políticas hicieron lo mismo con su enfado. Sin embargo, aquellas emociones tácitas afectaron el proceso.

Figura 4.29. Utilizar la razón para pensar sobre las emociones



Por último, otro patrón que observo en relación con las emociones en nuestra investigación-acción es que la atención suele centrarse en las emociones de los actores. Rara vez se tratan las emociones de quienes facilitan un proceso, sean personas facilitadoras o actores facilitadores, y se les representa normalmente como personas afables que crean un buen ambiente entre las demás personas participantes. Emociones como la tristeza, el miedo y especialmente el enfado se considerarían inapropiadas para alguien que juega este papel. La figura 4.30 representa a un (actor) facilitador o (actora) facilitadora que siente tristeza, miedo y enfado.

Figura 4.30. Las emociones en la facilitación



He aprendido que, cuando facilitamos, todas las emociones forman parte de esa facilitación y no disponer de las capacidades, las herramientas y los espacios adecuados para trabajar con ellas resulta emocionalmente agotador.

### 7.2. *Mi posición como investigadora facilitadora*

A menudo he reprimido mi miedo, tristeza y enfado al facilitar la investigación-acción, e incluso he dejado mi alegría y el amor en un segundo plano. Lo he hecho en respuesta a la idea interiorizada de que las personas facilitadoras se centran en las emociones de los demás para generar un proceso constructivo.

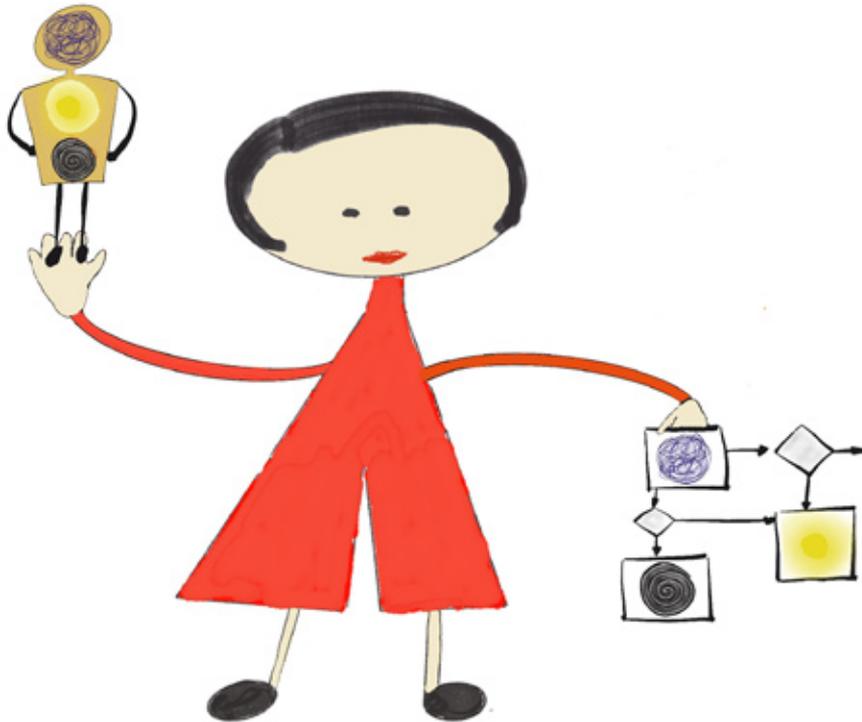
Sin embargo, durante el período en que escribí este libro trabajé para conectar con mis emociones. Uno de los ejercicios consistió en explorar cómo me enfado, y se lo pregunté a dos compañeras que me conocían bien en el contexto de mi trabajo como investigadora en la acción. Estas son sus respuestas:

«Que yo recuerde, nunca te he visto enfadada. Si alguien te hace daño [...] puedo ver la tensión en tu cara como si estuvieras controlando la situación [...]. Luego hablas y piensas mucho sobre lo que ha pasado. [...] No hablas con enfado, sino que intentas comprender el daño que te han hecho utilizando la razón [...]. Normalmente, después de haber elaborado las respuestas para quienes te han hecho daño, les respondes o haces algo. La situación no termina el día que ocurrió; te cuesta mucho trabajo cerrar ese ciclo».

«Te enfadas hacia dentro, en vez de hacia fuera. O no te enfadas y la energía va hacia dentro en vez de hacia fuera».

Es decir, racionalizo mis emociones para manejarlas, pero no las acepto como lo que son, emociones; y lo hago para que no afecten al proceso. Me pregunto si desempeñar un papel honestamente crítico como investigadora en la acción no significaría compartir explícitamente mis emociones de alegría, amor, pero también de tristeza, miedo o enfado como parte del proceso, junto con mis reflexiones racionales sobre el mismo.

Figura 4.31. **Mi objetivo respecto a mi posición en la dicotomía entre la razón y la emoción**

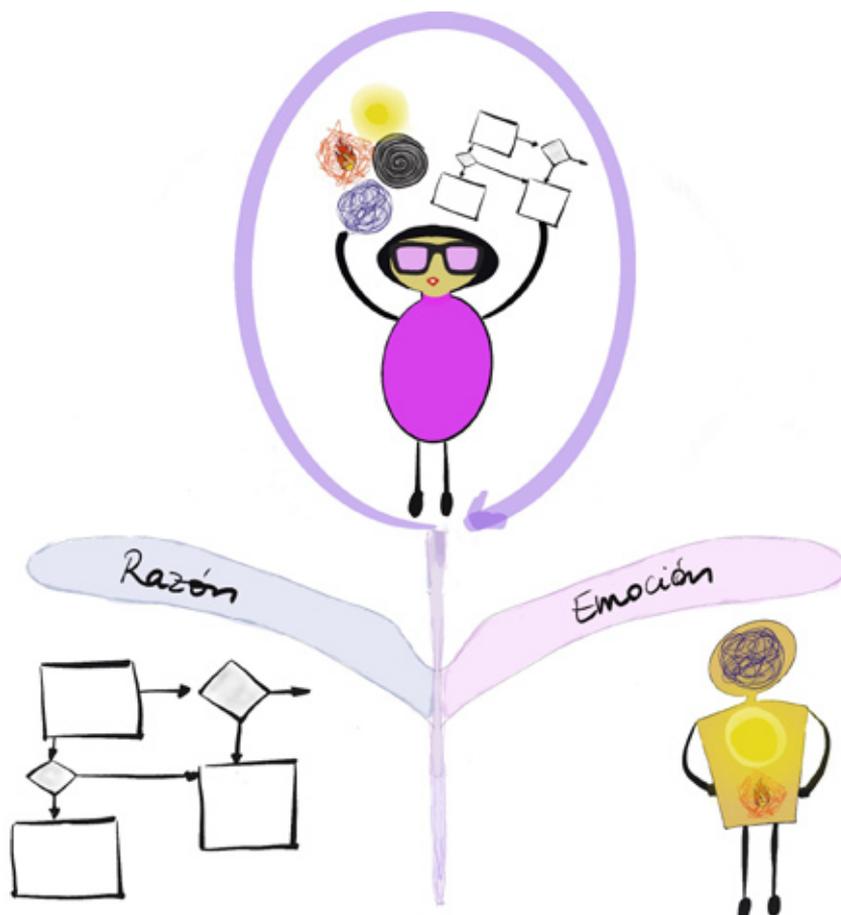


Dibujar la figura 4.31, que debe mostrar mi posición no neutral durante estos años, no ha sido fácil. Para representar mi comportamiento con respecto a mis propias emociones, debería haber dibujado en alto el *pensamiento racional* y por debajo *las emociones*. Al fin y al cabo, a pesar de mi discurso favorable a la aceptación de las emociones, mis creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas me han llevado a anteponer la razón a la emoción. Sin embargo, tras tomar conciencia de mi agotamiento emocional, durante los últimos tres años estoy trabajando para transformar estos rasgos de mi esfera personal. La figura 4.31 no ilustra quién he sido estos quince años, sino el esfuerzo realizado en los últimos tres por crear un espacio para las emociones.

### 7.3. *Facilitar la superación del pensamiento dicotómico*

La figura 4.32 representa una relación mutuamente enriquecedora entre la razón y la emoción que requiere que ambas sean explícitas en el proceso.

Figura 4.32. La facilitación como reciprocidad entre la razón y la emoción



En los espacios de diálogo donde sólo se da cabida al pensamiento y discurso racional, la investigadora en la acción facilitadora representada en el centro de la figura ayuda a las personas participantes a conectar con sus emociones, humanizando el proceso. Sin embargo, en los espacios donde las emociones (explícitas o no) dominan un proceso, abre la puerta a la razón, ayudando las personas participantes a comprender cómo sus emociones y el proceso se afectan mutuamente y contribuyendo a reducir el riesgo de manipulación.

## 8. La objetividad y la subjetividad

### 8.1. *Patrones que he encontrado en mi experiencia facilitadora*

La objetividad se refiere a lo que no está influido por sentimientos u opiniones personales a la hora de considerar y presentar los hechos, mientras que la subjetividad se refiere a lo que está influido por tales sentimientos u opiniones. Las personas participantes en nuestros procesos de investigación-acción aceptaban la necesidad de la perspectiva objetiva de los hechos, y cuando los hechos se plantearon de forma objetiva nadie puso objeciones. Sin

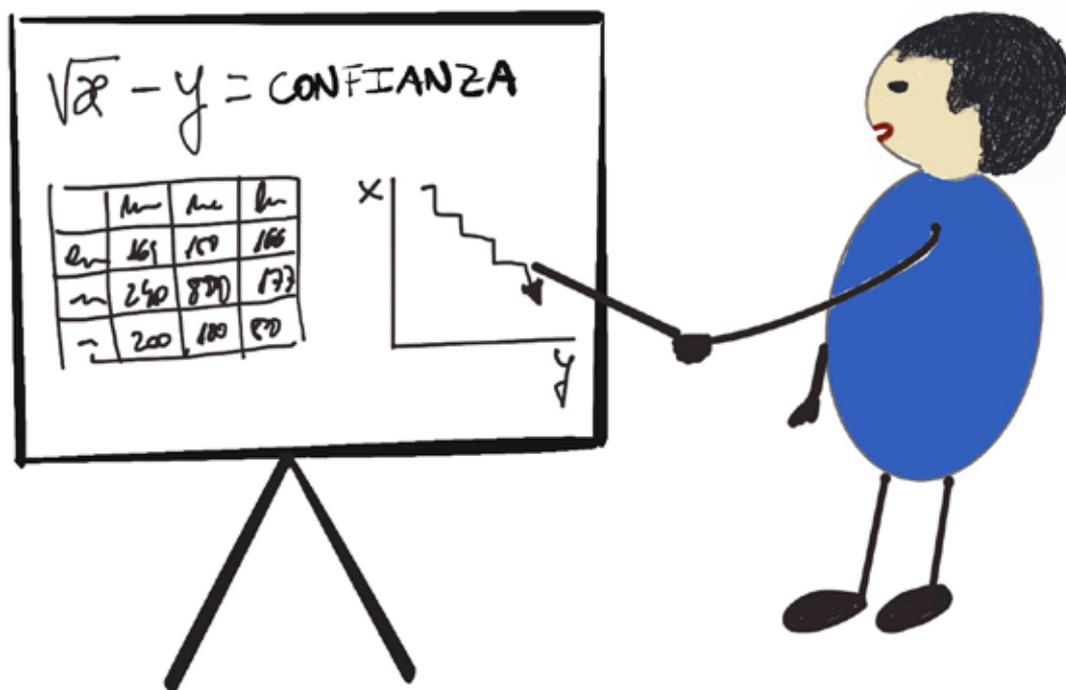
embargo, algunas personas participantes se resistieron a aceptar las perspectivas subjetivas como relevantes para el proceso, y esto generó tensiones. Una de las frases más frecuentes a la hora de expresar esta resistencia y deslegitimar el conocimiento cogenerado fue: «Sí, pero eso es subjetivo». Lo que comparto aquí no es una discusión filosófica o metodológica, sino una descripción de un patrón de pensamiento dicotómico que he observado al facilitar.

Parto de la consideración de que la resistencia a la subjetividad en la esfera práctica tiene raíces profundas en las esferas política y personal. Las creencias y las instituciones imperantes subrayan que la buena investigación y las buenas políticas deben basarse en hechos objetivos, y lo subjetivo no se considera digno de confianza en este ámbito.

En consecuencia, una de las ideas que nuestro equipo ha tenido que cuestionar de forma continuada al facilitar es que los datos objetivos nos darán las respuestas que necesitamos para saber qué debemos hacer. Esta creencia dificulta la toma de decisiones en procesos orientados a objetivos difíciles de medir de forma objetiva como la transformación de la cultura política, la construcción de una gobernanza colaborativa o el empoderamiento del ecosistema de las políticas. La medición objetiva de estos conceptos ha sido una aspiración en la mayoría de nuestros procesos y hemos sido capaces de medir algunas cosas, pero no todas las relevantes. Consecuentemente, pensar que «sabremos qué hacer cuando tengamos los datos objetivos» ha conllevado la ralentización e, incluso, el estancamiento de algunos procesos.

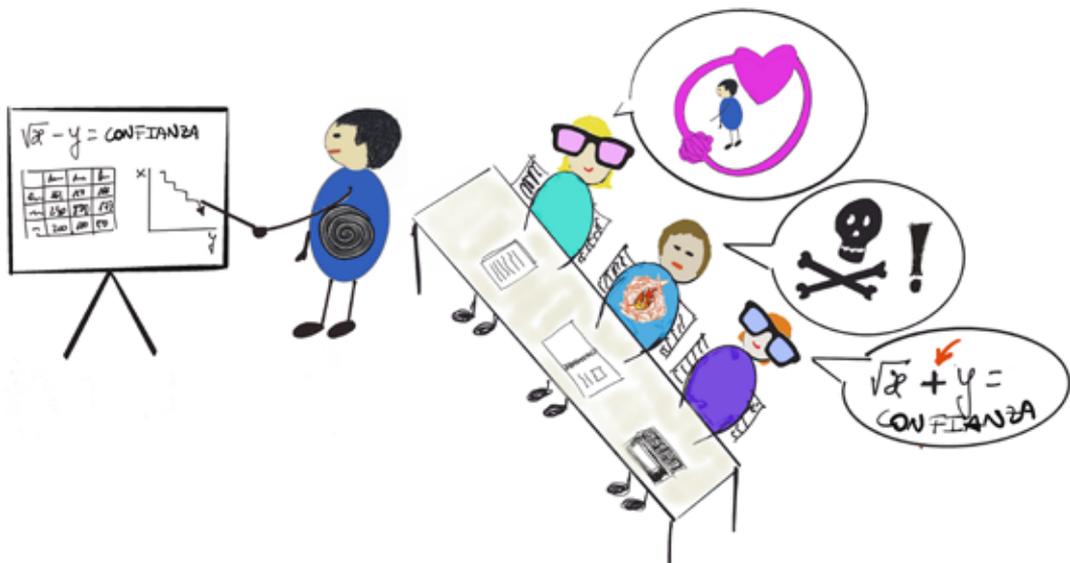
Para evitar este estancamiento tuvimos que partir de los datos objetivos disponibles y, mediante la reflexividad sobre los límites que tenían, integrar la subjetividad y la intersubjetividad. Así, empezábamos normalmente analizando los datos objetivos que podíamos reunir como se muestra en la figura 4.33.

Figura 4.33. Datos objetivos como primer paso



El primer obstáculo con el que nos encontrábamos normalmente era que los datos objetivos no podían darnos ni una imagen completa del problema, ni respuestas incuestionables y unánimemente aceptadas a las preguntas del proceso. Ante esto, las personas participantes (normalmente en grupos de entre diez y treinta personas) compartían sus opiniones sobre el significado de los datos presentados, y constatábamos que los datos disponibles estaban sujetos a interpretación, como planteo en la figura 4.34. Las gafas de colores representan las creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas de la esfera personal, y también he incluido algunas emociones.

Figura 4.34. Interpretaciones subjetivas de los datos objetivos



Ante esta diversidad, nuestro equipo de investigación consideró que las interpretaciones subjetivas eran, junto con los datos objetivos, insumos relevantes para construir visiones compartidas. La visión compartida era una especie de mapa que mostraba en qué estábamos de acuerdo y en qué no, y facilitaba llegar a acuerdos para la acción. De esta manera, el debate surgido a partir de las interpretaciones subjetivas permitió transitar por caminos que los datos objetivos por sí solos no mostraban.

Además, la preocupación que algunas personas participantes mostraban por que la subjetividad restara solidez al proceso disminuía cuando lográbamos entrar en una fase de construcción de la intersubjetividad, en la que confrontábamos diferentes perspectivas subjetivas para construir nuevas interpretaciones compartidas. Estos resultados, aunque siguieran perteneciendo a la esfera de la subjetividad, se consideraban más sólidos (véase figura 4.35).

Figura 4.35. El papel de las personas facilitadoras en la construcción de la intersubjetividad



He señalado anteriormente que algunos responsables de las políticas consideraron que nuestros procesos eran caóticos. La figura 4.35 representa la construcción de la intersubjetividad; también creo que representa lo que estos responsables de las políticas percibían como caos. Por eso, para hacer que estos procesos sean sostenibles, se necesita una facilitación que dé espacio a la subjetividad y la intersubjetividad y, simultáneamente, genere los mecanismos para que el grupo perciba cierto orden.

## 8.2. *Mi posición como investigadora facilitadora*

He trabajado como investigadora-facilitadora en contextos en los que a menudo existía una disociación entre el discurso normativo sobre la objetividad y la subjetividad, y la práctica. El discurso planteaba que las decisiones se debían tomar, y se tomaban, en base a datos objetivos. En la práctica las decisiones y las acciones estaban estrechamente vinculadas tanto a interpretaciones subjetivas que las personas decisoras hacían de los datos disponibles, como a las negociaciones en las que se ponían encima de la mesa distintas interpretaciones subjetivas de los datos.

En consecuencia, en el desempeño de mi rol relacional, intenté poner sobre la mesa todos los datos objetivos disponibles. A través del rol crítico busqué, además, incidir en dos elementos vinculados a la subjetividad. Por una parte, intenté facilitar la reflexión sobre los límites de los datos objetivos y el papel que, inevitablemente, la subjetividad

de las personas decisoras jugaba en los procesos. Por otra, intenté que los procesos de construcción de intersubjetividad integraran el mayor número de perspectivas subjetivas posibles.

Este papel crítico configuró la identidad como investigadora en la acción facilitadora que represento en la figura 4.36.

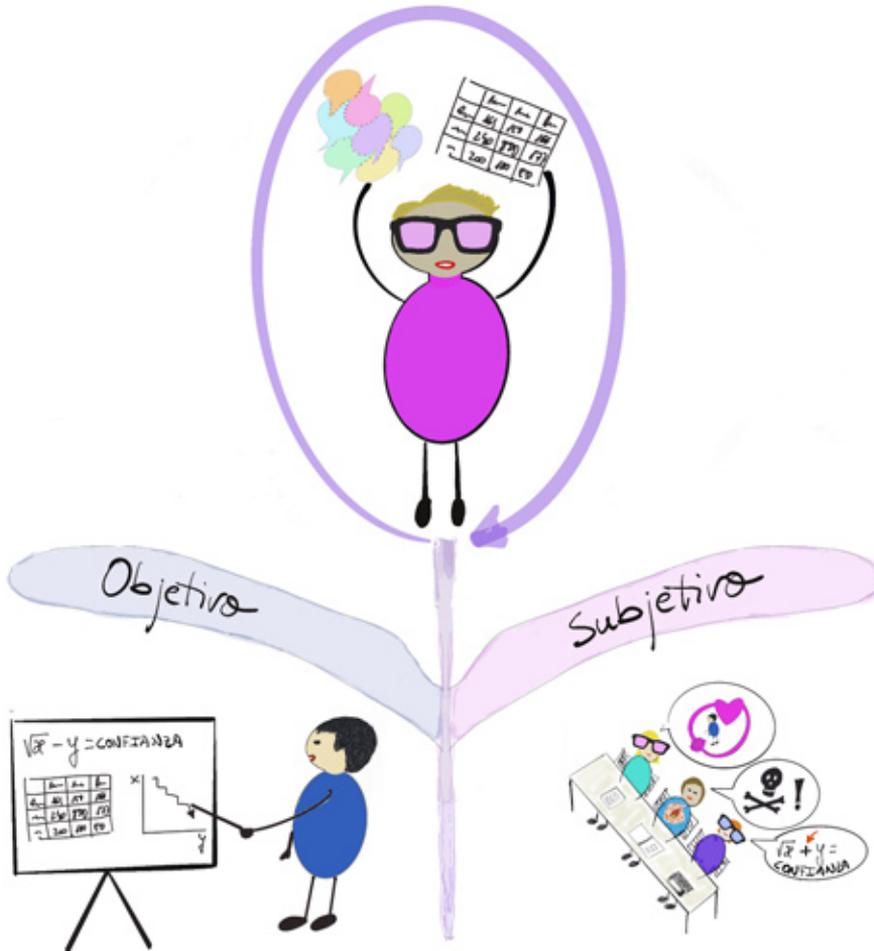
**Figura 4.36. Mi posición en la dicotomía entre la objetividad y la subjetividad**



### 8.3. Facilitar la superación del pensamiento dicotómico

La figura 4.37 representa un tipo de facilitación que busca una relación mutuamente enriquecedora entre la objetividad y la subjetividad en el proceso de investigación-acción.

Figura 4.37. La facilitación como reciprocidad entre la objetividad y la subjetividad



Cuando en un proceso prevalece la expectativa de que los datos objetivos serán suficientes para tomar las decisiones necesarias, este investigador en la acción ayuda a plantear las distintas interpretaciones subjetivas existentes sobre los datos objetivos. Por otro lado, cuando en el proceso prevalecen las interpretaciones subjetivas, pone encima de la mesa los datos objetivos disponibles. En ambos casos ayuda a generar nuevas narrativas basadas tanto en los datos objetivos como en la intersubjetividad, que ayudan a tomar decisiones que responden mejor a la complejidad.

## 9. Lo público y lo privado

### 9.1. Patrones que he encontrado en mi experiencia facilitadora

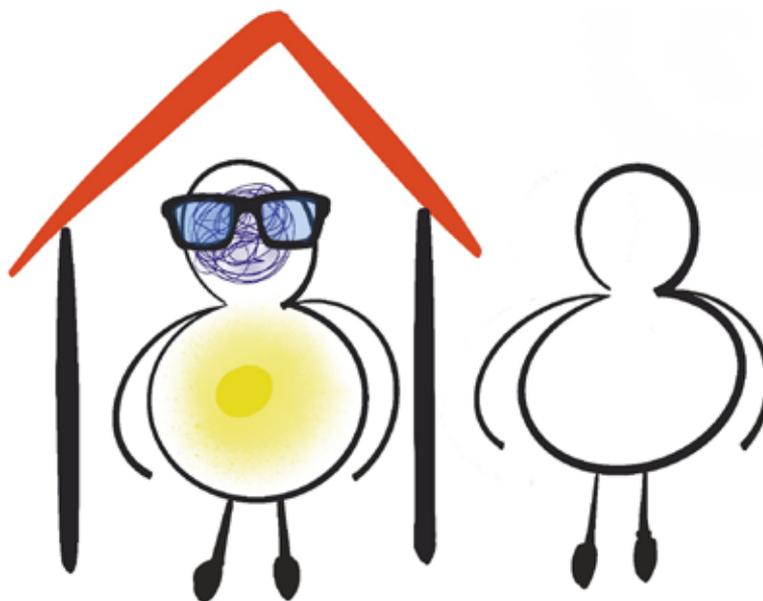
Esta dicotomía está estrechamente relacionada con las dos anteriores en torno a la razón y la emoción, y la objetividad y la subjetividad. He decidido abordarla porque, cuando he fa-

cilitado, ha sido importante cuestionar el pensamiento dicotómico entre lo público y lo privado para poder aceptar las emociones y la subjetividad en los espacios públicos en que hemos trabajado.

La esfera personal (creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas) es un elemento imprescindible de los procesos de transformación. Una definición común de lo *personal* es aquello que pertenece a una persona concreta y a nadie más. Sin embargo, también puede referirse a lo privado o correspondiente a la vida privada de alguien, más que a la carrera profesional o la vida pública. En nuestros procesos ambos significados se han fusionado y con frecuencia nuestras creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas han pasado a pertenecer a nuestra vida privada. Es decir, han quedado fuera de los espacios públicos en que hemos desarrollado la investigación-acción y las políticas. Esto es problemático porque en el capítulo 2 he argumentado que no puede haber transformación a menos que estén implicadas la esfera personal, la política y la práctica. Si la esfera política es esencialmente pública y la esfera personal esencialmente privada ¿dónde interactúan?

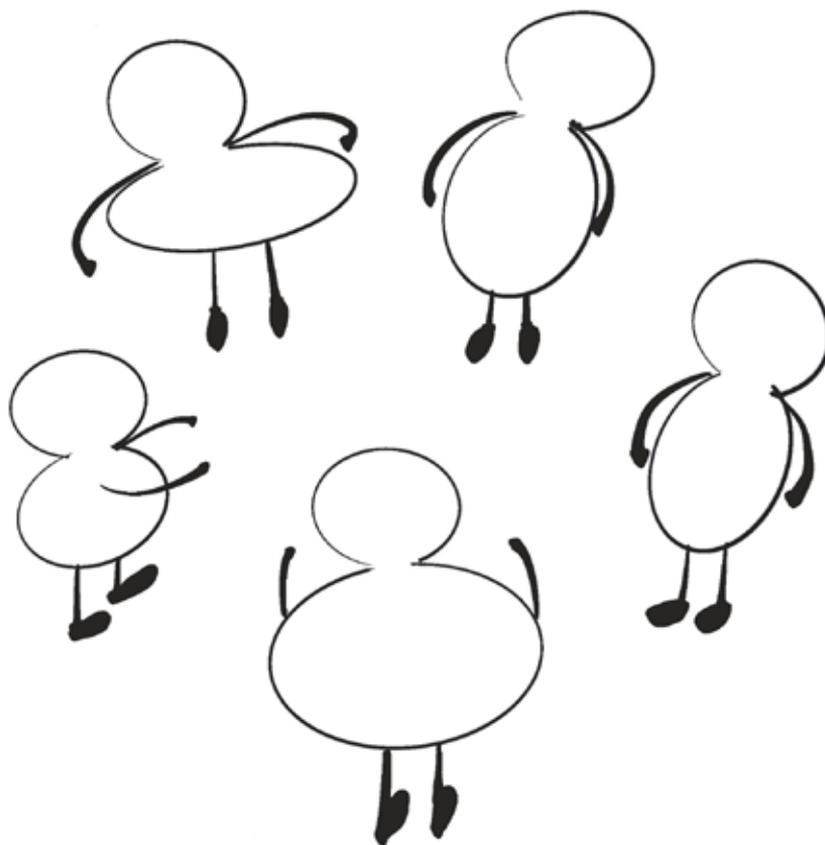
Para empezar a responder a esta pregunta a través de los patrones que he detectado en mi experiencia, utilizo la figura 4.38. Ésta muestra cómo en el espacio privado nos mostramos con nuestras creencias, valores y emociones y, sin embargo, en el público lo hacemos como seres vacíos de subjetividad y emoción.

**Figura 4.38. El yo en el espacio público y privado**



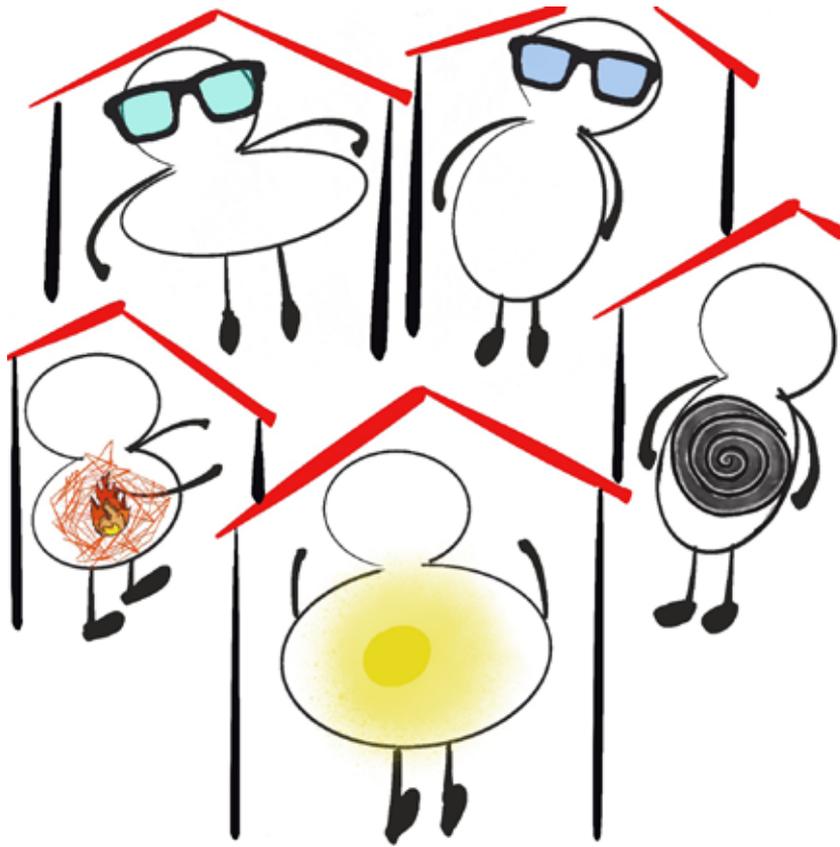
La investigación-acción promueve que las personas investigadoras en la acción y los actores territoriales participemos en los procesos como personas completas, con nuestros cuerpos, creencias y emociones. Sin embargo, en la práctica, la interpretación de la esfera personal como privada está fuertemente arraigada tanto en el mundo de las políticas como en el académico. La figura 4.39 representa un proceso de investigación-acción en que las personas participantes renuncian a lo personal en el espacio público.

Figura 4.39. La investigación-acción cuando lo personal es privado



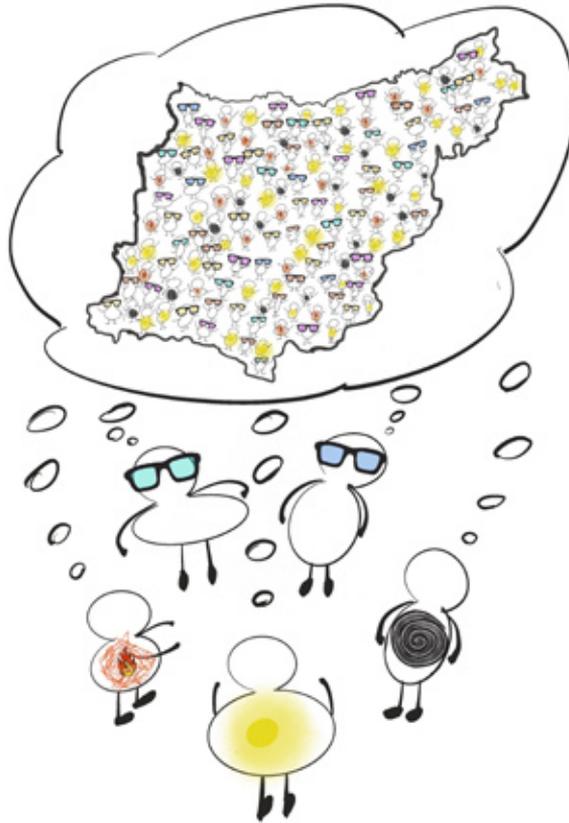
Es un principio fundamental de la investigación-acción que las personas participantes elijan libremente qué quieren compartir y qué no. En la esfera práctica de nuestros procesos hemos elegido frecuentemente relegar nuestro yo emocional, encarnado y subjetivo, al espacio privado. Después de varios procesos de investigación-acción en primera persona, creo que lo hemos hecho sin mucha conciencia de cómo la esfera práctica está influenciada por la esfera personal (nuestros valores y creencias) y la política (las formas de hacer institucionalizadas); y cómo en estas últimas ha prevalecido la concepción de lo personal como privado. Nuestros valores, creencias e instituciones se convierten así en barreras para lo subjetivo y emocional (véase la figura 4.40).

Figura 4.40. Las barreras que separan los espacios privados y públicos



Nuestro equipo de investigación ha intentado superar estas situaciones invitando a las personas participantes en la investigación-acción a compartir sus creencias, valores y emociones respecto al problema abordado. Este diálogo fluía con facilidad cuando abordábamos lo personal mediante conceptos abstractos, por ejemplo, hablando de los valores de las personas jóvenes. Sin embargo, el diálogo se estancaba cuando planteábamos hablar en primera persona de *mis valores* o *mis emociones*. A pesar de estas dificultades, hubo momentos y espacios en que afloró lo personal, dimos un paso adelante en la transformación del grupo y tomamos conciencia de que el territorio lo conforman personas con creencias, valores y emociones. La transformación del territorio está vinculada a la transformación de estas creencias, estos valores y estas emociones y así lo he querido representar en la figura 4.41.

Figura 4.41. Actores territoriales como personas completas, con cuerpos, creencias y emociones



## 9.2. *Mi posición como investigadora facilitadora*

He crecido como actora facilitadora en un entorno en el que no hablábamos de las emociones, las creencias y los valores abiertamente. A menudo percibía que las personas participantes estaban contentas, asustadas, enfadadas o tristes y me preocupaba que estas emociones tuvieran que ver con mi facilitación. Sin embargo, sentía que podía resultar demasiado agresivo hablar de ello y dejé que las emociones, creencias y valores permanecieran tácitos.

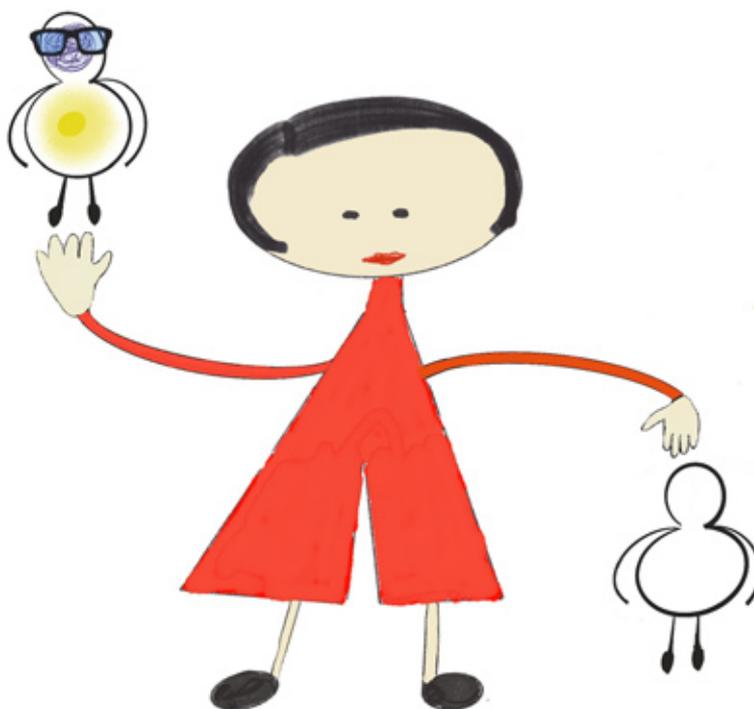
Durante los últimos años hemos explorado en nuestros proyectos cómo podríamos jugar un rol más crítico en torno a la explicitación de la esfera personal y las emociones en los espacios públicos de nuestra investigación-acción. En este marco he facilitado, junto con otra compañera, una serie de pequeños experimentos con responsables de las políticas y otros actores territoriales que, de forma consciente y voluntaria, se ofrecieron a trabajar sobre estas dimensiones. El siguiente es un extracto de lo que dijo una de estas personas tras uno de los experimentos:

[PARTICIPANTE 3]: «En mi opinión, a menudo damos razones *macro* u *objetivas* para no hablar de *mí*: “nos distanciamos de lo colectivo”, “no es importante” o “no es objetivo”... Pero en realidad, a menudo se trata de nuestro miedo

a hablar de nosotros mismos y de las dimensiones subjetivas. Las transformaciones las hacen personas concretas: cada uno y una de nosotros y nosotras. Creo que este experimento capta la esencia de la transformación. Leer las contribuciones de los demás participantes *humanizó* mi perspectiva del grupo. Me ha gustado mucho».

Creo que mi identidad como investigadora en la acción facilitadora se ha forjado en la tensión entre el papel relacional (evitando explicitar la esfera personal y las emociones porque resultaban incómodas) y el papel crítico (incluyendo la esfera personal y las emociones explícitamente como parte del proceso). Esto último es lo que representa la figura 4.42.

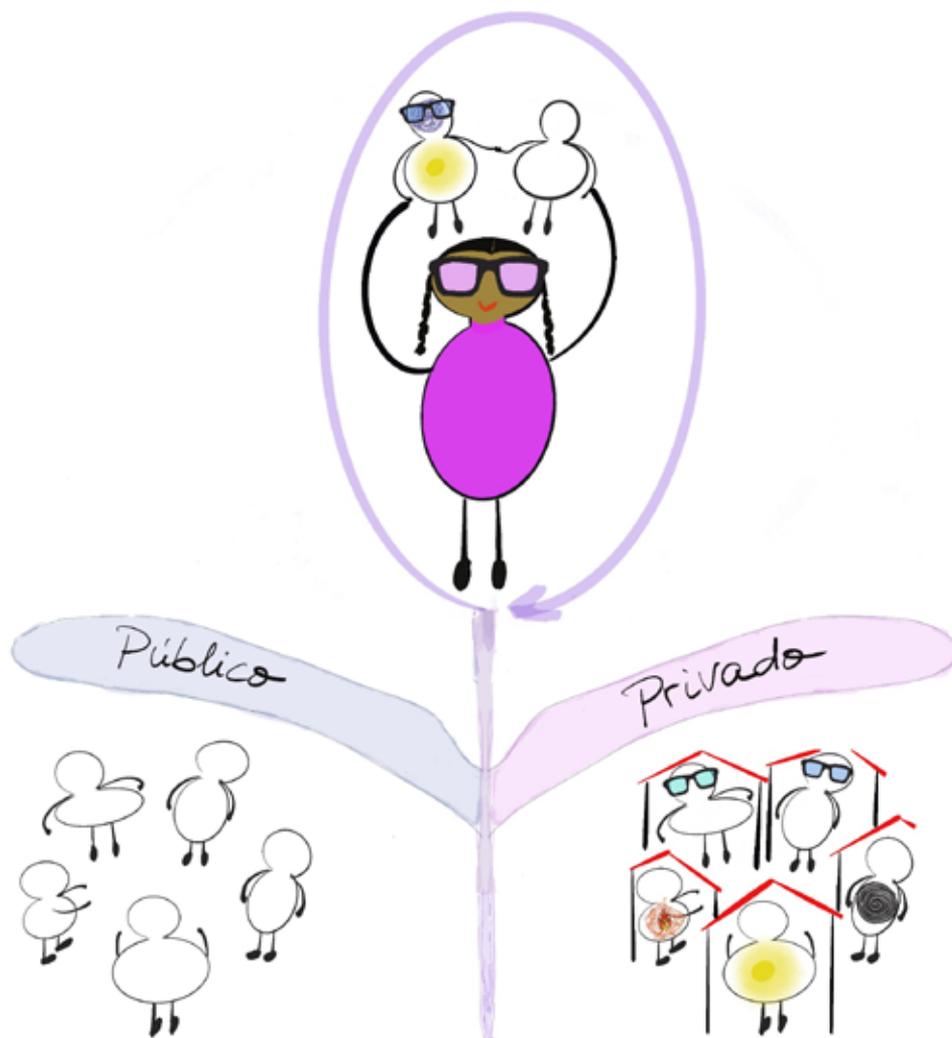
**Figura 4.42. Mi posición en la dicotomía entre el espacio público y el privado en la investigación-acción**



### 9.3. *Facilitar la superación del pensamiento dicotómico*

La figura 4.43 representa un tipo de facilitación que genera una relación mutuamente enriquecedora entre los espacios públicos y privados vinculados al proceso de investigación-acción.

Figura 4.43. La facilitación como reciprocidad entre los espacios públicos y privados



Para alimentar esta conexión la actora facilitadora situada en el centro de la figura invita a los actores territoriales, incluyendo a las personas investigadoras en la acción, a participar como personas completas. Es decir, genera condiciones favorables para que se pueda participar de forma explícita como un yo encarnado y consciente de su cuerpo, razón, emoción y subjetividad. Sin embargo, su facilitación es también extremadamente sensible y respetuosa con las personas participantes que se sienten incómodas compartiendo lo que consideran que es su vida privada. Por ello, renuncia a la explicitación de la esfera personal y las emociones en los espacios en los que percibe que esta incomodidad es alta y pone en riesgo el bienestar de las personas participantes. Cuando esto ocurre, intenta generar, fuera de los espacios públicos, espacios informales y de confianza en los que quienes así lo deseen puedan abordar de forma constructiva las emociones e interpretaciones subjetivas generadas por el proceso de investigación-acción.

## 10. Lo masculino y lo femenino

### 10.1. Patrones que he encontrado en mi experiencia facilitadora

Mi búsqueda de patrones relacionados con esta dicotomía me ha llevado a mis primeros años en la investigación-acción, cuando un compañero me presentó a sus alumnos diciendo: «Miren es una mujer que hace investigación-acción en un mundo de hombres». La figura 4.44 es un dibujo que reproduce una fotografía de una reunión en uno de mis primeros procesos de investigación-acción.

**Figura 4.44. Una reunión al inicio de mi trayectoria como investigadora en la acción**



Algunos años más tarde, empecé a reflexionar sobre mi trayectoria a través de la mirada de género y me fui dando cuenta de que yo no era una excepción, y de que los patrones sobre los que estaba tomando conciencia estaban institucionalizados. Las siguientes son referencias de la literatura que me ayudaron a entender el pensamiento dicotómico que teníamos interiorizado (Larrea, 2020):

«[Existen] estereotipos comúnmente aceptados del pensamiento femenino como emocional, intuitivo y personalizado. [...] estos estereotipos devalúan las mentes y las contribuciones de las mujeres, especialmente en las culturas occidentales orientadas a la tecnología, que valoran el racionalismo y la objetividad. Se nos ha educado para asumir que «el conocimiento intuitivo es más primitivo, y por tanto menos valioso, que los llamados modos objetivos de conocer». (Sampson 1978, Belenky, Clinchy, Goldberger & Tarule, 1986, p. 6)

«Además, se ha descrito que las mujeres operan dentro de una moral de responsabilidad y cuidado con más frecuencia que los hombres (Belenky *et al.*, 1986). Se supone que la personalidad femenina se define a sí misma en relación y conexión con otras personas más de lo que lo hace la personalidad masculina, lo que se ve como un déficit y no como algo positivo. Además, las chicas experimentan las necesidades o sentimientos de otras personas como propios con más frecuencia que los chicos (Chodorow, 1974; Gilligan, 1982) y, de nuevo, este valor no se celebra en un contexto en el que la racionalidad y la distancia se consideran importantes».

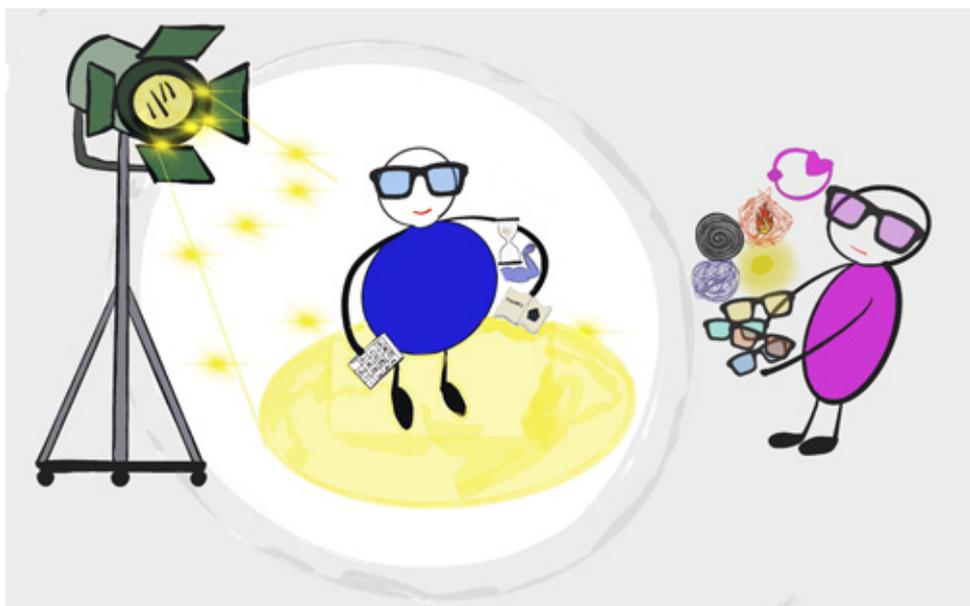
«Belenky *et al.* (1986) afirman que cuando prevalecen los valores masculinos, lo cual ocurre con frecuencia en la vida institucional y social, las mujeres carecen de modelos de conducta, cuestionan la normalidad de sus sentimientos y alteran sus juicios en deferencia a las opiniones convencionales de los demás que, ya sean hombres o

mujeres, están habitualmente codificadas en términos masculinos. En una situación en la que, por tanto, los marcos masculinos se dan por sentados, el argumento de que «las visiones masculina y femenina de la moralidad son complementarias (en lugar de secuenciales u opuestas)» es difícil de entender». (Belenky *et al.*, 1986, pp. 6-7)

El primer patrón que he observado en mi experiencia de investigación-acción es que las mujeres han tendido a facilitar más que los hombres (véase el capítulo 3, subsección 5.2). El segundo es que cuando mujeres y hombres hemos facilitado, las mujeres hemos tendido a hacerlo dejando más espacio para las emociones, la intuición, lo personal, la responsabilidad, el cuidado y la conexión, mientras que los hombres han tenido un estilo más racional y objetivo. Mi estilo de facilitación ha coincidido con la forma de actuar que se atribuye a las mujeres, se espera de las mujeres y, efectivamente, muchas mujeres acabamos ejerciendo. En este libro utilizo el término femenino para referirme a este estilo de facilitación primero, porque, empíricamente, ha sido ejercido sobre todo por mujeres en los procesos de investigación-acción en que se basa este libro. Segundo, porque la literatura muestra que es habitual que este tipo de facilitación sea ejercido sobre todo por mujeres. Es importante recordar, como en el capítulo anterior, que estos son roles aprendidos y que, si se superara el pensamiento dicotómico, dejarían de estar ejercidos más por mujeres o por hombres. Una de las cosas que me motiva a escribir sobre ello es que este tipo de facilitación, ejercido más por mujeres, se invisibiliza en la esfera práctica porque se percibe como una aportación menos valiosa al desarrollo territorial que las reflexiones, decisiones y acciones racionales y objetivas. Esto, que ocurre también en los espacios en los que el discurso sobre el género es políticamente correcto, es algo que la investigación acción debe contribuir a cambiar.

Esta invisibilidad ha sido patente, por ejemplo, cuando algunos hombres han ocupado el espacio público de nuestros proyectos con discursos teóricos y racionales sobre las emociones, la intuición, lo personal, la responsabilidad, el cuidado y la conexión, mientras mujeres que encarnaban estos elementos en su práctica pasaban desapercibidas a la sombra de dichos discursos. Estas luces y sombras se ilustran en la figura 4.45.

Figura 4.45. Luces sobre la racionalización *masculina* de lo *femenino*



Estas situaciones perduran porque, detrás del discurso de género políticamente correcto que ha tomado fuerza en la esfera práctica de nuestros procesos, persisten instituciones (esfera política) y creencias (esfera personal) profundamente arraigadas que lo contradicen.

En nuestros procesos nadie rechazó un punto de vista, una propuesta o una acción argumentando explícitamente que respondía a una perspectiva femenina. Sin embargo, he visto cómo se exiliaban las emociones, la intuición, lo personal, el cuidado o la conexión para que el proceso pudiera encajar en las instituciones y creencias hegemónicas en la academia y las políticas. Estas instituciones y creencias vinculan el rigor al conocimiento experto, la ética a la objetividad, la ciencia a la razón, la solidez a la planificación y el poder a los espacios públicos. He experimentado cómo algunas propuestas, frecuentemente realizadas por mujeres, se dejaron de lado argumentando que no eran rigurosas, ni sólidas, ni científicas (por tanto, eran irrelevantes), ni éticas, ni adecuadas para el espacio público. Dicho de otro modo, se dejaron de lado por ser experienciales, subjetivas, emocionales, emergentes y vinculadas al amor y el cuidado; características que empíricamente han definido lo femenino en nuestros procesos de facilitación.

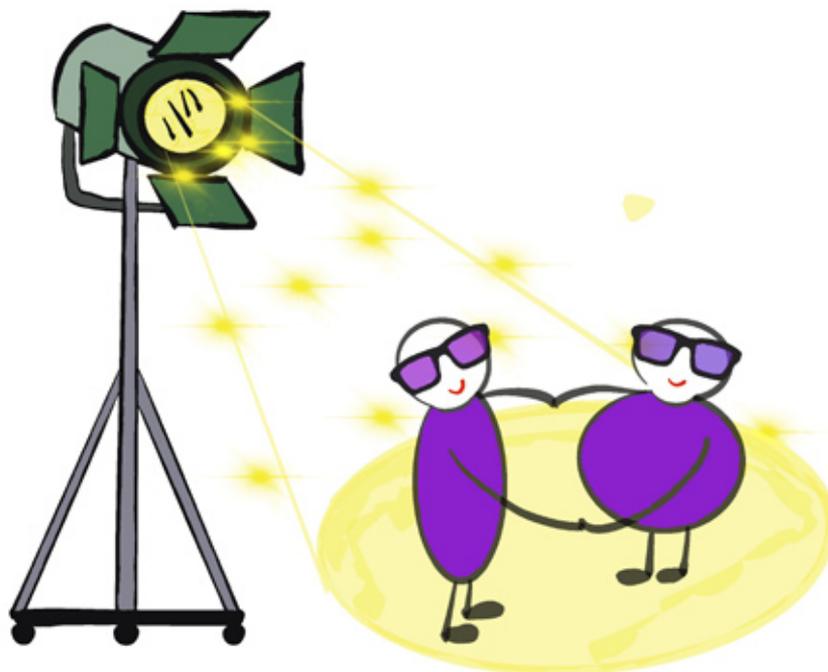
Superar el pensamiento dicotómico entre lo masculino y lo femenino requiere, por lo tanto, superar el resto de las formas de pensamiento dicotómico que acabo de mencionar. Un primer paso que ayudaría en la superación de esas otras dicotomías es que la facilitación experiencial, subjetiva, emocional y emergente (hoy en día femenina) sea visible, reconocida, considerada y apreciada en los espacios públicos de nuestra investigación-acción. Eso es lo que represento en la figura 4.46.

**Figura 4.46. La facilitación experiencial, subjetiva, emocional y emergente, visible en el espacio público de la investigación acción**



Hasta que se dé este paso, será difícil alcanzar la reciprocidad entre los dos sistemas de creencias que emergen en este libro sobre la eficiencia del desarrollo territorial, y superar así el pensamiento dicotómico sobre lo masculino y lo femenino. La figura 4.47 representa esa reciprocidad.

**Figura 4.47. Imaginando la superación del pensamiento dicotómico entre lo femenino y lo masculino**



## 10.2. *Mi posición como investigadora facilitadora*

El discurso habitual en la esfera práctica de nuestros procesos de investigación-acción incluía la participación, la colaboración, la cogeneración, la confianza y la transformación de las relaciones de poder. Sin embargo, con frecuencia estos temas se plantearon desde la teoría y la razón, y se abordaron desde la planificación. En este discurso teórico y racional siempre se abogó por la igualdad de género, pero cuando la facilitación encarnó lo experiencial, emocional y emergente, algunos responsables de las políticas sintieron que el proyecto peligraba y esto conllevó el debilitamiento o la invisibilización de la facilitación.

Cuando en el contexto anterior yo jugaba un papel relacional y ayudaba a los responsables de las políticas a materializar su perspectiva teórica, racional, objetiva y basada en el poder, lo hacía como facilitadora y anteponía el amor (la unidad del grupo) al poder (mi realización como investigadora). Cuando, por el contrario, desempeñaba un papel crítico discutiendo las limitaciones de la razón, la objetividad y el poder y poniendo en valor la experiencia, la subjetividad y las emociones, tendía a hacerlo desde mi posición académica y mi rol de actora investigadora (experta y no facilitadora). Es decir, aunque parezca paradójico, hice mi crítica de la teoría, la razón y el poder a través de la teoría, la razón y el poder. La posición no neutral ilustrada en la figura 4.48 refleja ese papel crítico.

Figura 4.48. Mi posición frente a la dicotomía entre lo femenino y lo masculino

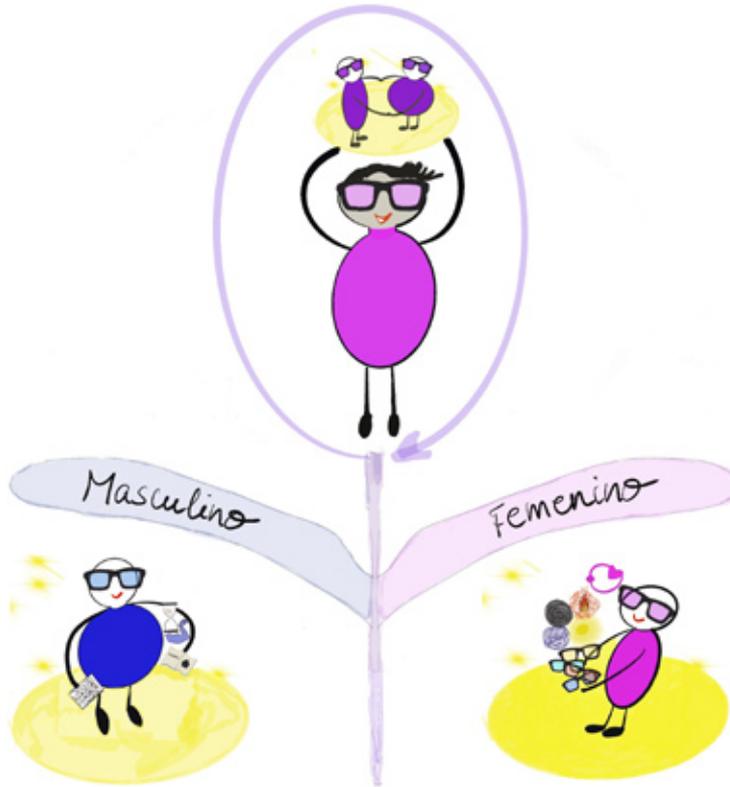


### 10.3. Facilitar la superación del pensamiento dicotómico

La figura 4.49 muestra un tipo de facilitación que busca conexiones mutuamente enriquecedoras entre los sistemas de creencias que se han descrito como femeninos y masculinos. La actora facilitadora representada en la misma trabaja para que tanto la teoría, la razón, la objetividad y el poder, como la experiencia, la emoción, la subjetividad y el amor, se pongan en valor en el proceso y se les ofrezca espacio y visibilidad.

En la búsqueda de reciprocidad, esta actora facilitadora genera condiciones para que quienes tienen un sistema de creencias sesgado hacia la experiencia, la emoción, la subjetividad y el amor, pongan en valor y ejerzan la teoría, la razón, la objetividad y el poder. Simultáneamente, genera condiciones para que quienes tienen un sistema de creencias sesgado hacia la teoría, la razón, la objetividad y el poder, pongan en valor y ejerzan la experiencia, la emoción, la subjetividad y el amor. Estos procesos no son inocuos y transforman las relaciones de poder.

Figura 4.49. La facilitación como reciprocidad entre lo que hoy todavía es femenino y masculino



## 11. Actor(a) y facilitador(a)

### 11.1. Patrones que he encontrado en mi experiencia facilitadora

En el capítulo 3 planteé la diferencia entre *personas facilitadoras* y *actores facilitadores* y me describí como *actora facilitadora* y, más concretamente, como una investigadora en la acción facilitadora.

Uno de los patrones que he observado en nuestra experiencia es que los responsables de las políticas estaban acostumbrados a trabajar con personas consultoras o investigadoras que se declaraban neutrales en relación con el problema abordado. Asumir una posición neutral facilita los roles relacionales (podemos ayudar a otros a actuar según sus posicionamientos), pero dificulta mucho los críticos (carecemos de puntos de referencia para ser críticos con dichos posicionamientos).

Considero que ninguna aproximación a la investigación es neutral, pero es poco frecuente que las personas investigadoras asuman abiertamente la naturaleza política de su actividad. Nuestro equipo de investigación lo ha hecho, y los siguientes son los principales principios inherentes a la investigación-acción que hemos asumido explícitamente como pilares de nuestra no neutralidad:

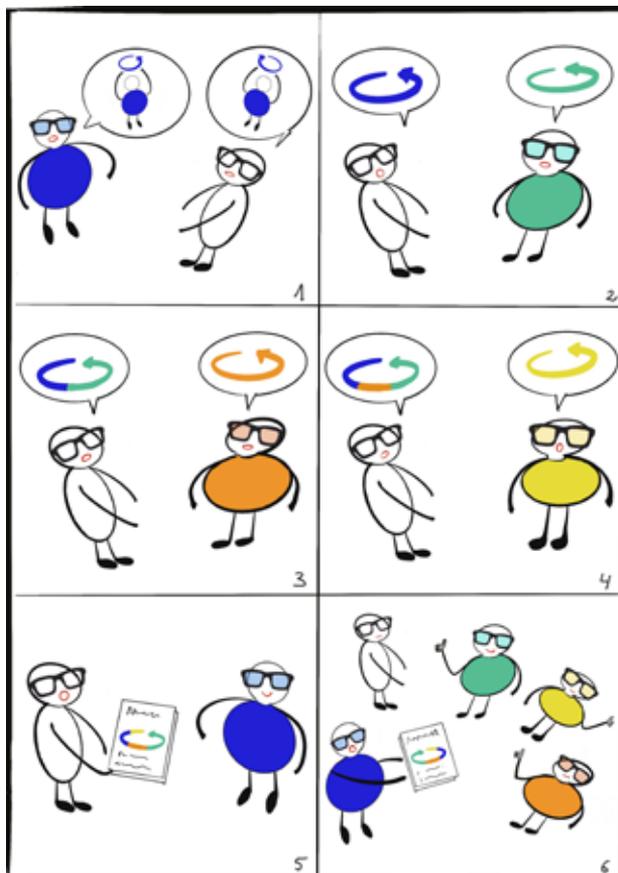
- Las respuestas al problema abordado deben ser cogeneradas por las personas afectadas.

- b) El conocimiento experiencial es el núcleo del proceso.
- c) El conocimiento se genera en la acción, mientras se trata de resolver el problema.
- d) El proceso debe ser democratizador.
- e) Es imprescindible que haya condiciones para que las personas participantes puedan expresarse con libertad ante quienes ostentan el poder (en inglés, *speak truth to power*).

A lo largo de los apartados de este libro he ido detallando distintas dimensiones de nuestro rol crítico y ahora planteo estos cinco principios como una síntesis de estas dimensiones. Constituyen un marco basado en la experiencia que puede aportar reflexividad en futuros procesos. Nos permite, por ejemplo, plantear de forma ordenada cuáles son los posicionamientos que como equipo mantendremos en un proceso, siendo críticas con dicho proceso cuando se aleje de estos principios.

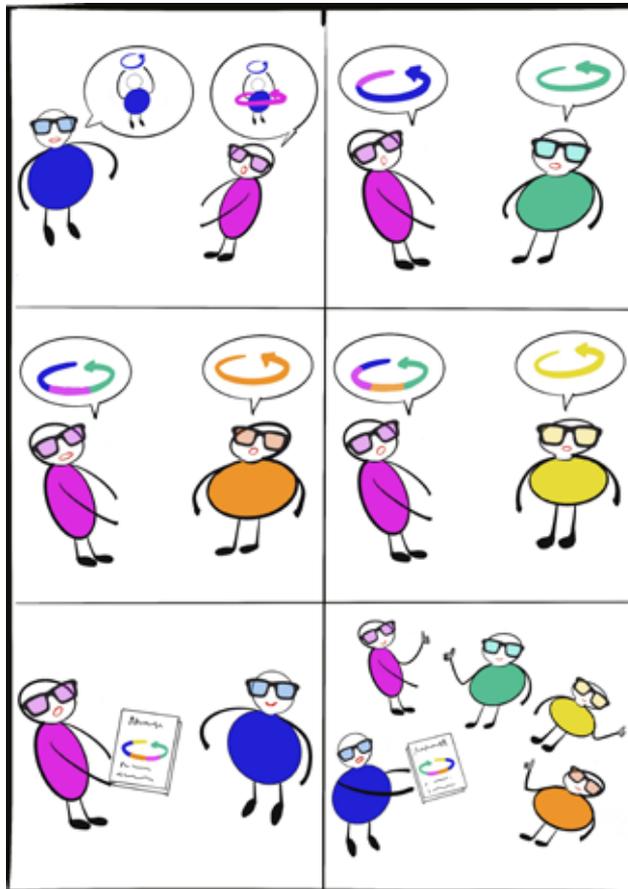
La figura 4.50 es una viñeta que representa cómo dialoga una persona facilitadora que se asume como neutral en uno de nuestros procesos. La neutralidad de la persona facilitadora se traduce en que no tiene un color específico, mientras que los responsables de las políticas y el resto de los actores territoriales si los tienen. Las gafas representan creencias, valores, visiones del mundo y paradigmas, y las he coloreado, o no, siguiendo el mismo criterio. Las flechas circulares representan los procesos, y la ausencia de un color que represente a la persona facilitadora indica la creencia de que ésta es neutral y su perspectiva no afecta al resultado.

**Figura 4.50. La facilitación de un proceso por una persona facilitadora neutral**



Por otro lado, la figura 4.51 muestra cómo hemos trabajado como investigadoras en la acción facilitadoras. He representado esta figura en fucsia, y el hecho de que este color aparezca en los procesos significa que su posicionamiento incide en el proceso y sus resultados.

Figura 4.51. La facilitación de un proceso por una actora facilitadora



Cuando comparamos las dos viñetas y pensamos en las funciones de las personas facilitadoras y los actores facilitadores en la esfera práctica de un proceso, algunas de estas funciones pueden parecer bastante similares. Sin embargo, las diferencias son claras cuando nos fijamos en las esferas política y personal, pues la persona facilitadora neutral niega la influencia de estas esferas en su facilitación, mientras que el actor facilitador construye su posicionamiento para la facilitación sobre las mismas. En mi caso, mi opción de hacer investigación responde a que sus principios concuerdan con mis creencias, valores, cosmovisiones y paradigmas, es decir, mi esfera personal; y a que considero que es la forma más eficiente de transformar, a través de la investigación, las estructuras y los sistemas de la esfera política.

## 11.2. *Mi posición como investigadora facilitadora*

Mi identidad como investigadora en la acción se ha forjado en el marco del debate continuado de nuestro equipo sobre nuestra no neutralidad. La posición no neutral que he descrito en el epígrafe anterior ha ido tomando cuerpo a lo largo de los años, y ha generado tensiones sobre todo cuando los responsables de las políticas y otros actores territoriales constataban que los principios de la investigación-acción influían en las políticas. Mi facilitación de estos años se ha caracterizado por intentar hacer explícita y transparente esta no neutralidad, para que nuestro rol crítico tuviera también un espacio en los procesos. Esto es lo que representa la figura 4.52.

**Figura 4.52. Mi posición en la dicotomía entre investigadora en la acción facilitadora y facilitadora neutral**



## 11.3. *Facilitar la superación del pensamiento dicotómico*

La figura 4.53 representa a una actora facilitadora (en este caso, una investigadora en la acción facilitadora) que combina las funciones de una facilitadora y una actora.

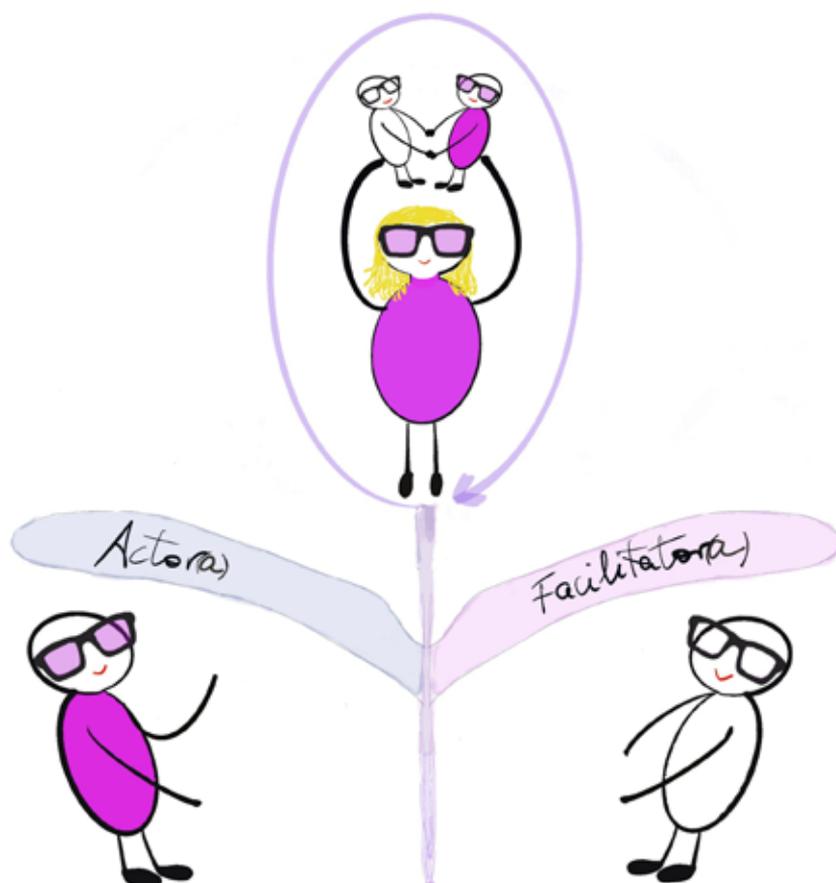
Es importante no olvidar que, aunque las personas investigadoras en la acción facilitadoras asumen su rol como actores territoriales y, por lo tanto, reconocen la naturaleza política de su actividad, son simultáneamente personas facilitadoras, y desempeñan la mayoría de las funciones que desempeñan las personas facilitadoras que se consideran neutrales. Como actores investigadores, realizan sus propias reflexiones, toman las decisiones sobre el proceso

correspondientes al ámbito de la investigación y actúan según los principios de la investigación-acción; y como personas facilitadoras, generan las condiciones para que el resto de los actores reflexionen, decidan y actúen. La relación mutuamente enriquecedora entre estos roles es compleja, y requiere transparencia y relaciones de confianza entre las personas participantes en el proceso.

La investigadora facilitadora de la figura 4.53 busca una relación en la que los dos roles se fortalezcan mutuamente. En contextos en los que la mayoría de los actores territoriales participantes asumen la neutralidad de las personas facilitadoras y generan presión para una facilitación neutral, la investigadora en la acción facilitadora refuerza su papel de actora y ayuda a las personas participantes a ver que la facilitación de la investigación-acción no puede ser neutral, pues la propia investigación-acción es inherentemente política (ver los principios al inicio de esta sección).

Por otro lado, en situaciones en las que las personas investigadoras en la acción tienen más poder que los actores territoriales y su posicionamiento no neutral puede eclipsar o incluso debilitar la posición de los otros actores, esta investigadora en la acción facilitadora se centra más en su papel facilitador, matiza su propia posición y genera condiciones para que las posiciones del resto de actores emerjan.

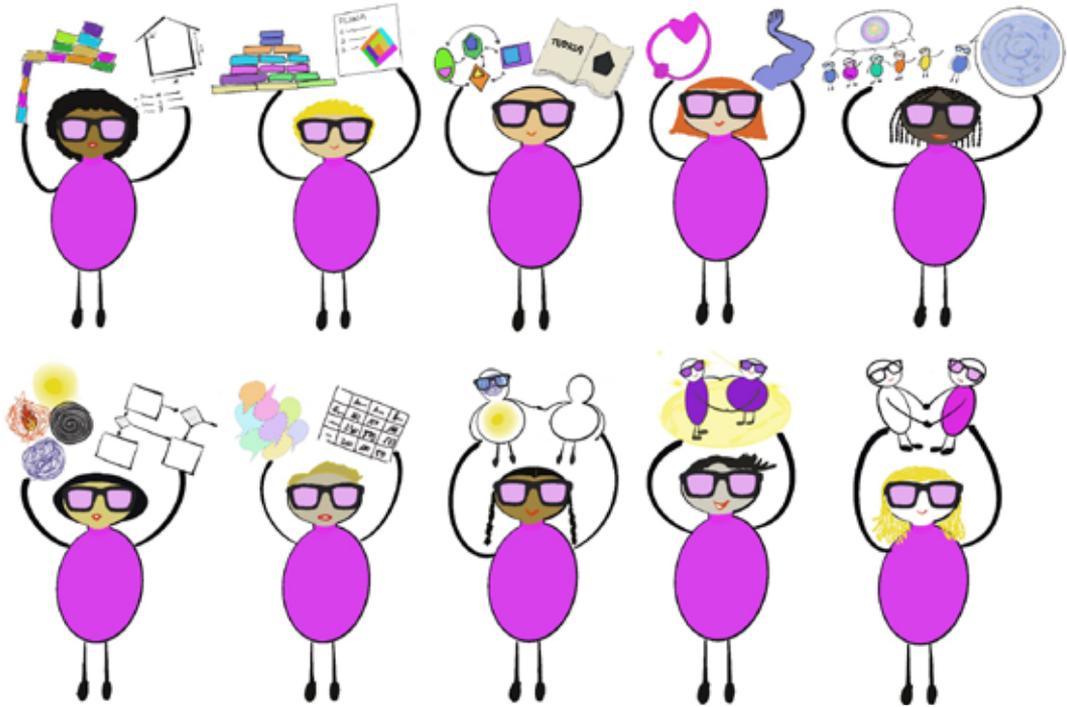
**Figura 4.53. Una relación mutuamente enriquecedora entre los papeles de actor(a) y facilitador(a)**





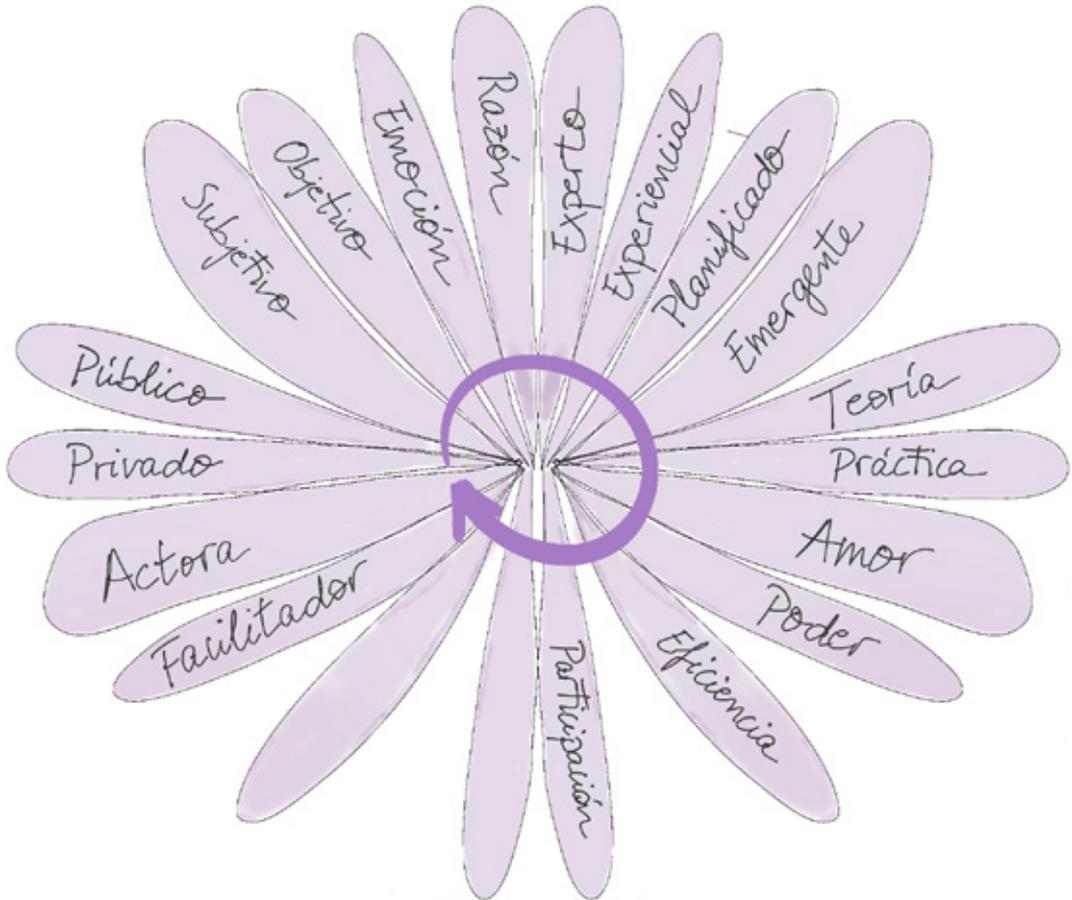
forma más genérica, una facilitación que ayude a superar el pensamiento dicotómico. La figura 4.55 incluye los diez dibujos que he utilizado para hacerlo.

**Figura 4.55. Facilitar la superación de las diez formas dicotómicas de pensar**



La figura 4.55 parece más positiva, más alegre y, definitivamente, más ingenua que la figura 4.54. Su ingenuidad nos invita a imaginar cómo podrían ser la investigación-acción y las políticas si algún día superáramos estas formas dicotómicas de pensar. He respondido a esta invitación dibujando la figura 4.2bis., que representa la superación del pensamiento dicotómico al fusionar el azul y el fucsia de la figura 4.2 y dar lugar al color morado. También posiciona los conceptos de forma circular sin dos lados claros, y he dejado en blanco los pétalos que representaban lo masculino y femenino, pues, imagino que si se superaran el resto de las dicotomías, estos dos conceptos tendrían otro significado.

Figura 4.2bis. Imaginando la facilitación de la investigación-acción no dicotómica



Sin embargo, hoy por hoy, las relaciones entre los conceptos analizados siguen estando marcadas por tensiones y conflictos. Bajo la superficie de cada una de las actoras facilitadoras de la figura 4.55 se esconde una versión de la actora facilitadora de la figura 4.54 que intenta cambiar las relaciones de poder. Ojalá este libro contribuya a dar visibilidad a su arte de la facilitación, generando una apreciación más consciente de su valor.

En consecuencia, termino este capítulo con la figura 4.56. Es un homenaje al trabajo de todas las personas facilitadoras del mundo. ¡Qué merecido lo tenéis!





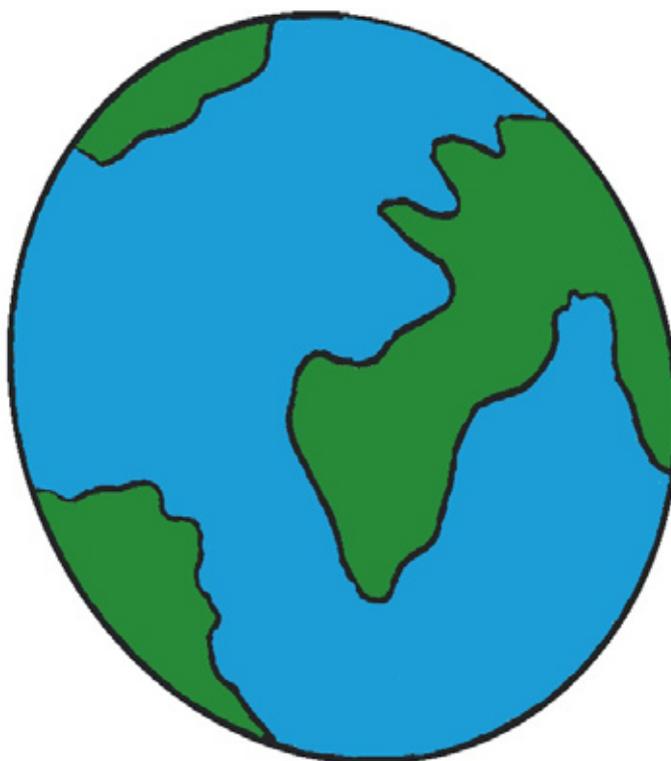
## Capítulo 5

# Conclusión

Para cerrar este libro, vuelvo a su primera frase: «Los retos ecológicos, sociales y políticos de nuestro tiempo exigen complejas transformaciones y la investigación-acción tiene el potencial de responder a esta demanda, pero sólo si también se transforma». Este libro es mi humilde contribución a este empeño de transformar la investigación-acción.

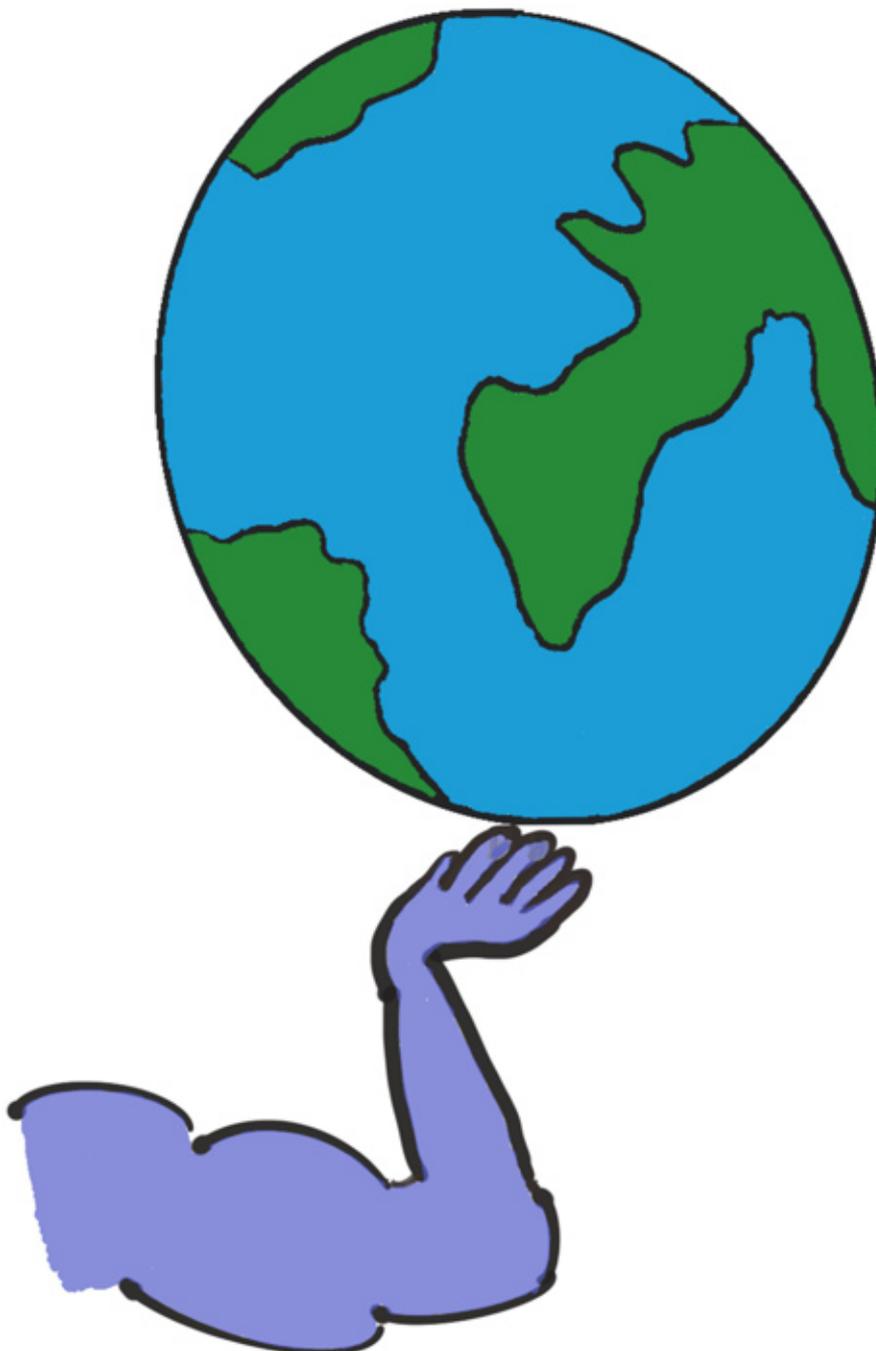
Puede que vivamos en territorios diferentes, pero compartimos un mismo planeta. Si olvidamos esto, el desarrollo territorial y la investigación-acción perderán su relevancia.

**Figura 5.1. Compartimos un planeta**



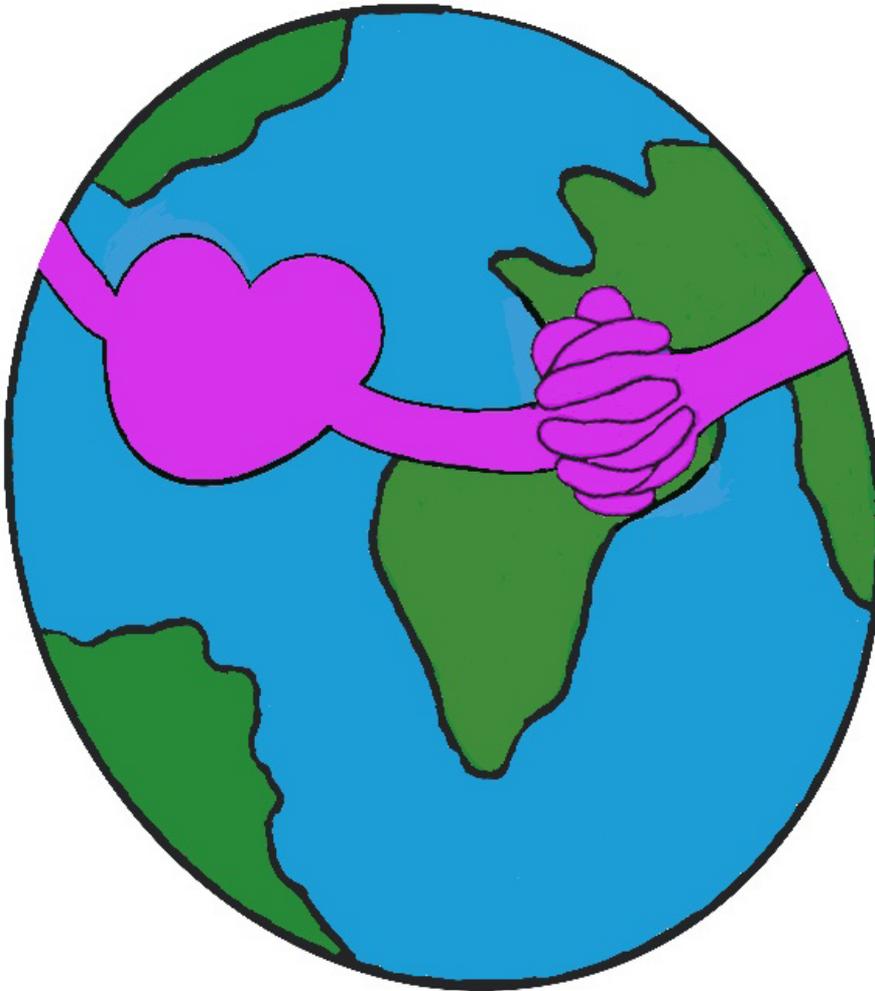
Afrontar los retos que tenemos entre manos requerirá conocimientos expertos, planes, teoría, poder, eficiencia, razón y objetividad. Somos los actores y las actoras que van a llevar a cabo esta transformación.

**Figura 5.2. Somos actores y actoras en esta transformación**



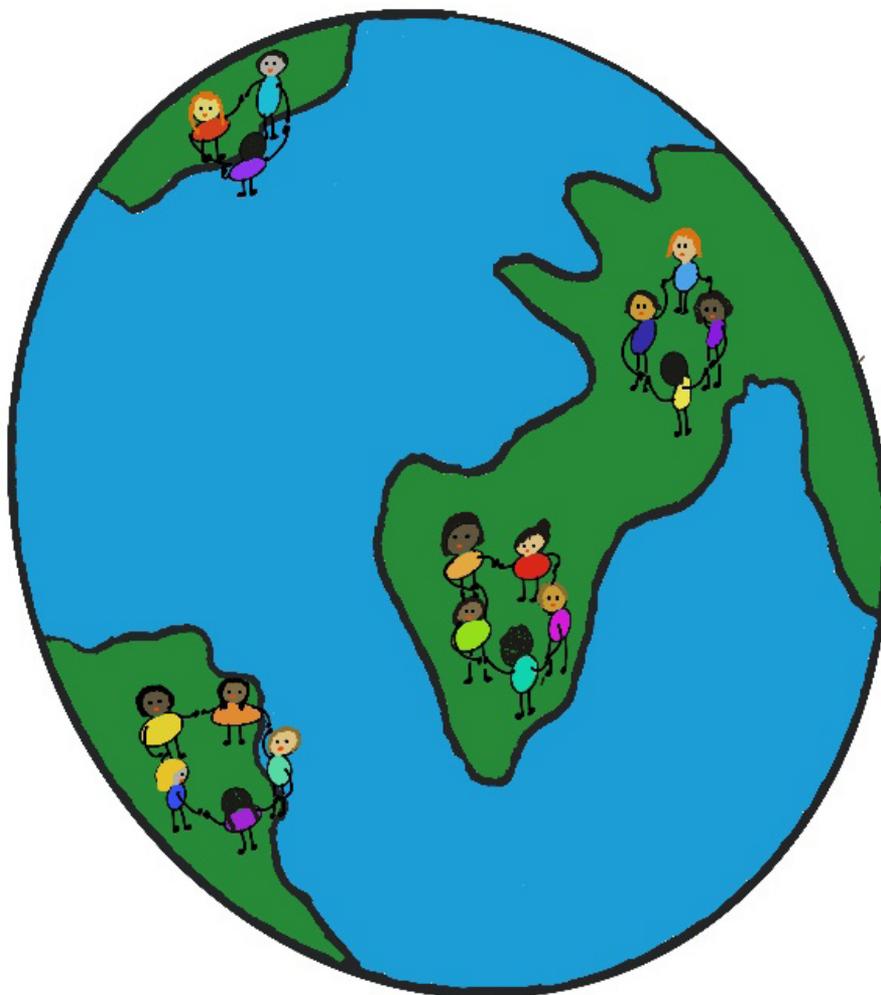
Pero espero que no olvidemos que también necesitamos procesos emergentes que canalicen el conocimiento experiencial, la práctica, el amor, la participación, las emociones y la subjetividad. Seamos, también, las personas que faciliten este proceso.

**Figura 5.3. Podemos ser las personas que faciliten este proceso**



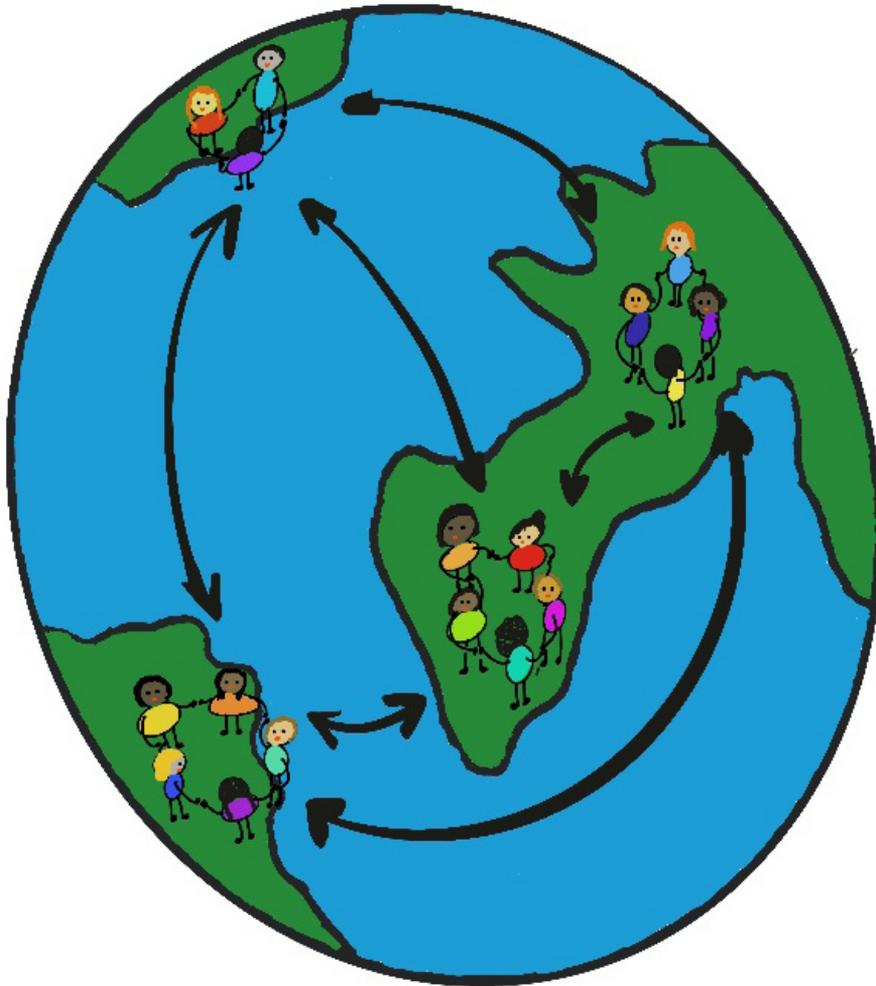
Podemos empezar utilizando la investigación-acción para acompañar la movilización de las comunidades más cercanas a nosotros. Esto nos ayudará a entender cómo lo que ocurre en el planeta afecta a nuestro territorio, y cómo desde el territorio podemos influir en lo que le ocurre al planeta.

**Figura 5.4. La investigación-acción es una aproximación para la movilización local**



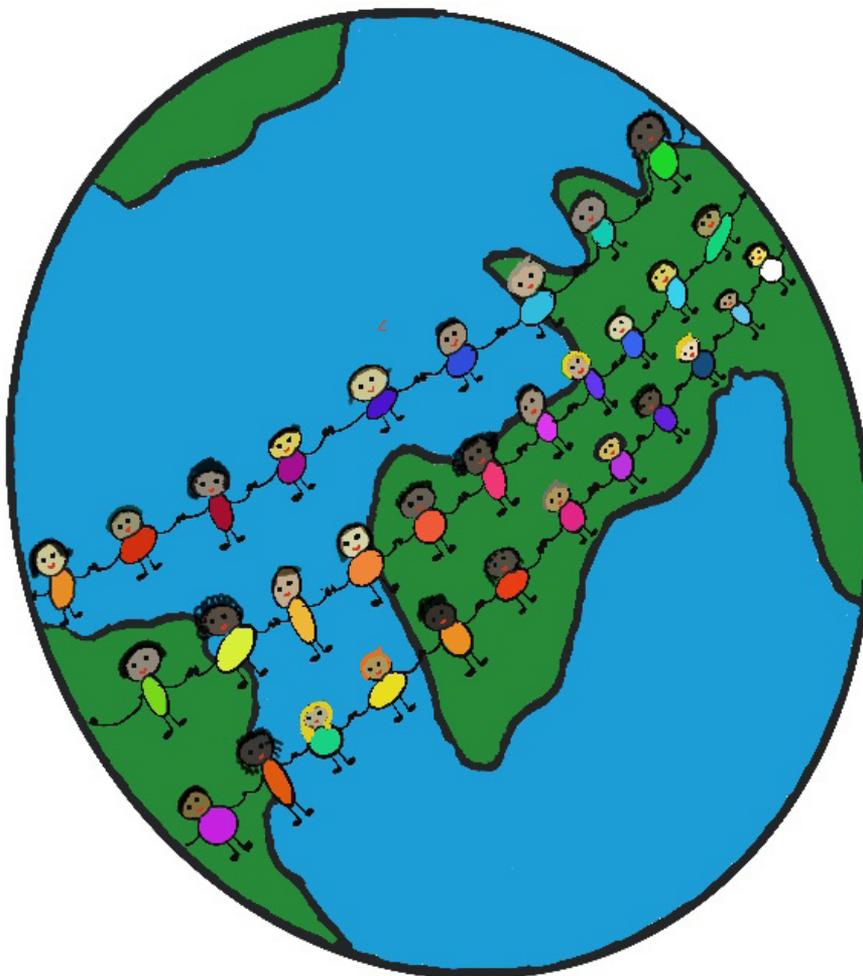
Además, la comunidad internacional de personas investigadoras en la acción podemos ayudar a conectar a los actores territoriales de todo el mundo. Pero para lograrlo, primero debemos conectarnos las personas investigadoras en la acción de distintas familias, enfoques y disciplinas.

**Figura 5.5. Podemos conectar comunidades globales de personas investigadoras en la acción**



Si seguimos ese camino, quizá algún día podamos materializar la potencialidad de la investigación-acción para unir a personas de todo el planeta que compartimos el deseo de construir un mundo mejor.

**Figura 5.6. Podemos materializar el potencial de la investigación-acción para unir a personas de distintos lugares del mundo**



## Referencias

- Belenky, F. M., Clinchy, B. M., Goldberger, N. R. y Tarule, J. M. (1986). *Women's Ways of Knowing: the Development of Self, Voice and Mind*. Nueva York: Basic Books.
- Bentz, J., O'Brien, K. y Scoville-Simonds, M. (2022). Beyond «blah blah blah»: Exploring the «How» of Transformation, *Sustainability Science*, 17:497-506.
- Blythe, J., Silver, J., Evans, L., Armitage, D., Bennett, N.J., Moore, M.L., Morrison, T. H. y Brown, K. (2018). The Dark Side of Transformation: Latent Risks in Contemporary Sustainability Discourse. *Antipode* 50(5):1206-1223. <https://doi.org/10.1111/anti.12405>
- Bradbury, H. (2022). *How to Do Action Research for Transformations at a Time of Eco-social Crisis*. Cheltenham: Edwar Elgar.
- Chodorow, N. (1974). Family Structure and Feminine Personality, en M. Z. Rosaldo y L. Lamphere (Eds.), *Woman, Culture and Society*. Standford: Standford University Press, 95-115.
- Costamagna, P. y Larrea, M. (2017). *Actores Facilitadores del Desarrollo Territorial. Una Aproximación desde la Construcción Social*. Bilbao: Publicaciones Deusto. <https://doi.org/10.18543/QJBO4456>
- Fletcher, J.K. (2001). *Disappearing Acts. Gender, Power and Relational Practice at Work*. Cambridge: The MIT Press.
- Freire, P. (1992). *Pedagogía del Oprimido*. Madrid: Siglo Veintiuno Editores.
- Freire, P. (2008). *Pedagogía de la Esperanza. Un Reencuentro con la Pedagogía del Oprimido*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ives, C.D., Freeth, R. y Fischer, J. (2020). Inside-out Sustainability: the Neglect of Inner Worlds. *Ambio* 49(1):208-217. <https://doi.org/10.1007/s13280-019-01187-w>
- Kahane, A. (2010). *Power and Love. A Theory and Practice of Social Change*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Lahsen, M. y Turnhout, E. (2021). How Norms, Needs, and Power in Science Obstruct Transformations Towards Sustainability. *Environ Res Lett* 16(2):025008. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/abdcd0>
- Larrea, M. (2022). Elementos clave de la investigación acción en primera persona para procesos en segunda persona en M. Larrea (ed.), *Raíces y alas de la investigación acción para el desarrollo territorial. Conectando la transformación local y el aprendizaje colaborativo internacional*. Bilbao: Publicaciones Deusto.
- Larrea, M., Bradbury, H. y Barandiaran, X. (2021). Action Research and Politics: Power, Love and Inquiry in Political Transformations. *IJAR-International Journal of Action Research*, 17(1), 7-8.
- Larrea, M. y Karlsen, J. (2022). Think Tanks for a New Generation of Regional Innovation Policies. *European Planning Studies*, 30(11), 2334-2351.
- Leichenko, R., Gram-Hanssen, I. y O'Brien, K. (2022). Teaching the «How» of Transformation, *Sustainability Science*, 17:573-584.
- Leichenko, R. y O'Brien, K. (2019). *Climate and Society: Transforming the Future*. Cambridge: Polity Press.
- Leichenko, R. y O'Brien, K. (2020). Teaching Climate Change in the Anthropocene: an Integrative Approach. *Anthropocene* 30:100241. <https://doi.org/10.1016/j.ancene.2020.100241>
- O'Brien, K. (2021). Reflecting on the Anthropocene: The Call for Deeper Transformations, *Ambio*, 50:1793-1797.

- O'Brien, K. L., Hochachka, G. y Gram-Hanssen, I. (2019). Creating a Culture for Transformation, en G. Feola, H. Geoghegan y A. Arnall (eds.), *Climate and Culture: Multidisciplinary Perspectives on a Warming World*. Cambridge University Press, Cambridge, 266-290. <https://doi.org/10.1017/9781108505284.013>
- O'Brien, K. y Sygna, L. (2013). Responding to Climate Change: The Three Spheres of Transformation. *Proceedings of Transformation in a Changing Climate*, junio de 2013, 19-21, Oslo, Noruega. Universidad de Oslo, 16-23. ISBN 978-82-570-2000-2
- Sampson, E. E. (1978). Scientific Paradigms and Social Values: Wanted- a Scientific Revolution, *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(11), 1332-1343.
- Sharma, M. (2007). Personal to Planetary Transformation. *Kosmos Journal*. En línea. Accesible en: <http://www.kosmosjournal.org/articles/personal-to-planetary-transformation>.
- Vogel, C. y O'Brien, K. (2022). Getting to the Heart of Transformation, *Sustainability Science* 17:653-659.

Este libro, que es parte de un camino individual y colectivo que se retroalimentan, plantea una profunda reflexión sobre el poder y su distribución; y lo hace a través de nuevas miradas con una perspectiva femenina que interpelan la idea de la facilitación de procesos complejos. Integra, desde la investigación-acción, nuevas dimensiones como la de las emociones y el cuidado y nos llama a hacer visibles el amor y los relacionamientos como parte del arte de facilitar procesos de gobernanza colaborativa. Aborda, así, algunos de los desafíos más fuertes en nuestras prácticas.

Miren Larrea expresa la complejidad en sus ilustraciones y casi que nos pide y nos ayuda a superar el pensamiento dicotómico para lograr una facilitación verdaderamente transformadora y, desde ahí, superar barreras presentes en las políticas públicas y en el seno del desarrollo territorial.

Es un libro absolutamente necesario para quienes trabajamos y facilitamos procesos territoriales y su lectura nos abrirá nuevas puertas en nuestras búsquedas.

*Pablo Costamagna*  
Director Instituto Praxis UTN-FRRA Argentina

Miren Larrea ofrece en este libro un marco que representa distintas formas de pensamiento dicotómico en la investigación-acción y pone el foco en dimensiones que muchas personas podríamos tener interiorizadas. De esta manera llega a algunas conclusiones que ayudan a que la facilitación en los procesos de gobernanza colaborativa sea más transformadora.

*Naiara Goia*  
Directora General de Arantzazulab