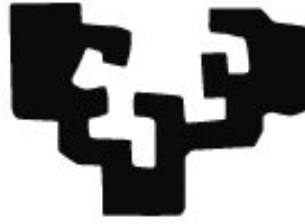


eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Normas, valores y narrativas de los procesos de Innovación Social.

La dimensión cultural de la transformación socio-económica de la sociedad vasca
(1978-2022).

Tesis Doctoral. Gorka Espiau Idoiaga
Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea
28 de febrero de 2022

Índice

Capítulo 1. Marco Teórico, Marco Conceptual y Marco Metodológico de la tesis doctoral.....	8
1.- Marco teórico.	9
1.1.-Tema y problema de investigación.	9
1.1.2.- Objeto de la investigación e hipótesis de trabajo	10
1.1.3.- Cuestión central de la investigación.....	12
1.1.4.-Preguntas principales.	12
1.1.5.-Preguntas secundarias.	13
1.1.6.-Preguntas metodológicas.....	13
1.1.7.- Relevancia del estudio y estado de la cuestión.....	14
1.1.8.- Contexto y ámbito temporal de la investigación.	17
1.1.9.- Autores y conceptos seleccionados	20
1.1.10.-Problemas complejos e innovación sistémica	24
1.1.11.- Sociedad en red y capital social.	26
1.2.-Marco Conceptual	28
1.2.1.- El marco conceptual de la innovación Social	28
1.2.2.- Dimensión territorial de la innovación social.....	37
1.2.3.- Innovación endógena.	40
1.2.4. Los límites del marco conceptual.	43
1.3.-Marco Metodológico.....	45
1.3.1.- Discursos y narrativas.....	47
1.3.2.- Estudios de caso.	49
1.3.3.- Diseño de la investigación.	52
1.3.4.- El marco teórico de la narrativa.	57
1.3.5.- Interpretación de las narrativas.	58
1.3.6.- Segmentación de narrativas.....	59
1.3.7.-Técnicas de análisis y técnicas documentales.....	62
1.3.8.- Recogida de datos previos.	64
1.3.9. Documentos utilizados para la investigación.	65
1.3.10.- Consideraciones éticas.	66
1.3.11.- Breve descripción de los siguientes capítulos.....	66
Capítulo II. Estudios de caso.	67
2.1- Las narrativas del caso Mondragón.....	69

2.2.- Las narrativas del grupo GUREAK.....	96
2.3.- Las narrativas del territorio de Gipuzkoa.	118
2.4.-Las narrativas de la revitalización del Euskera.....	133
2.5.-La contribución del sistema universitario al caso vasco.	161
2.6.- Las narrativas asociadas al Bilbao Guggenheim Museoa (GBM).	184
2.7.- Las narrativas de la Renta de Garantía de Ingresos (RGI).	207
2.8.- Las narrativas de la transformación gastronómica vasca.	228
Capítulo III. Similitudes y diferencias.....	249
3.1.- Similitudes. Una narrativa común sobre el pasado reciente.	254
3.2.- Diferencias en el sistema de valores.	262
3.3.- Evolución de las narrativas y del sistema de valores.	264
3.4.-Elementos compartidos respecto al proceso.....	264
3.5.- Perspectiva de movimiento.....	270
3.6.-Un sistema coherente.	271
3.7.- Innovación endógena.	278
Capítulo IV. Conclusiones.	282
4.1.- Síntesis de las conclusiones.....	283
4.2.- La dimensión cultural de la Innovación Social.	284
4.3.- Innovación Social de larga escala.	287
4.4.- Comportamiento en plataforma.	290
4.5.- Implicaciones para el futuro de la sociedad vasca.....	301
4.6.- Una oportunidad histórica.	306
4.7.- Conclusiones metodológicas.	316
4.8.- Consideraciones personales.....	318
Capítulo V. Epílogo.....	323
Capítulo VI. Bibliografía.	345

Presentación.

La sociología del derecho lleva más de 200 años anunciando el fin de las identidades locales (SAVAGE et al., 2005: 1). Sin embargo, los nuevos modelos de desarrollo humano nos recuerdan que no hay cambio global sin transformación local. La necesidad de dar respuesta a los grandes retos sociales, económico y medioambientales del siglo XXI han cambiado sustancialmente el debate sociológico y jurídico. Las aportaciones de la teoría social construida por Marx, Weber, Durkheim y Simmel defendían que la modernidad capitalista destruiría los lazos comunitarios (KUMAR, 1978). Otros autores introducción matices y críticas a estos planteamientos (SAVAGE et al., 2002).

Desde la década de los 90, los autores que han estudiado las lógicas de la globalización, y que dan sentido y coherencia al Programa de Doctorado en el que se presenta esta investigación, nos invitan a profundizar en el impacto de la comunicación virtual, la desregulación institucional y el movimiento de capitales en las lógicas territoriales y comunitarias. Nos hablan de nuevas identidades que pueden calificarse como “diásporas, móviles y en transición permanente” (URRY, 2000). En lugar de un enfoque exclusivo en el individuo, la comunidad científica sugiere incorporar una “sociología y derecho del territorio” (bis).

A pesar de que estas cuestiones son objeto de debate permanente en el campo de la sociología del derecho, encontramos pocos estudios de caso en el que se pueda analizar como un territorio con profundas raíces culturales e identitarias (como es el caso de Euskadi-Euskal Herria o País Vasco) ha conseguido transformarse positivamente desde una perspectiva de desarrollo humano sostenible.

Esta investigación, como el conjunto del programa de Doctorado, es necesariamente multidisciplinar y un cruce de caminos entre el derecho, la sociología, la antropología y las ciencias de la economía. Los estudios sobre identidades locales y procesos de transformación comunitaria han sido históricamente muy relevantes para entender el cambio social y la evolución de los sistemas normativos (CROW, 2002). Ulrich Bech insiste en que “no puedes pensar sobre la globalización sin contextualizarla en espacios y lugares concretos” (BECK, 2002: 23). Tal y como señala Carbonnier (1974), las normas jurídicas tienen una infraestructura social y las reglas jurídicas operan sobre la realidad social. Las percepciones y creencias modelan los sistemas normativos. “Entre dos soluciones preferid siempre la que exija menos derecho y deje más campo de acción a las costumbres y a la moral” (1974: 62) Sería un error desconocer la influencia general y discreta de lo jurídico en toda la realidad social.

La teoría de la globalización sobre la que desea profundizar este programa de doctorado emerge a finales de los años 80 en respuesta a las nuevas formas de capitalismo

emergente (ROBERTSON, 1992; BAUMAN, 1989). La desregulación de los estados, el poder creciente de las grandes multinacionales y el impacto de las nuevas tecnologías de la información generan un sentimiento de ciudadanía global que parece eliminar las identidades locales. La identidad individual o la “cultura del interés personal en red” (CARDOSO, JACOBETTY, 2012: 183) ha generado nuevos sistemas de creencias y relaciones humanas que se convierten en normas sociales y derecho positivo. A comienzo de los años 90 parecía inevitable entender una sociedad internacional regida bajo los sistemas de valores, creencias y normas construidos por el pensamiento capitalista (FUKUYAMA, 1992).

Sin embargo, para autores como Giddens (1991) “la globalización se entiende mejor como expresión de la diferenciación entre tiempo y espacio” (1991: 2). Las tecnologías de la información estaban construyendo comunidades y territorios desconectados de su dimensión física. A estos espacios se les denomina como los “no-lugares” (AUGE, 1995). En este contexto surgen muchas voces que reivindican la importancia de la identidad local y su conexión con el territorio (ROBERTSON, 1992).

Posteriormente, una nueva oleada de investigadores (CASTELLS, 1996b, 1997) reivindican la posibilidad de que nuevas formas de conectividad y movilidad, puedan tener también un impacto positivo en la reconstrucción de las identidades locales a través de nuevas formas de relación social, sistemas de creencias y normas. Lo local debía ser interpretado desde lo global con mayor naturalidad. La globalización que estudia este programa de doctorado produce nuevas formas de transformación comunitaria definidas como “glocalización” (ROBERTSON, 1995:30) y permite reconstruir el sistema de creencias y las normas sociales en relación con lo que definimos como comunidad. Ulrich Beck lo entiende como: “un proceso no lineal, dialéctico, en el que lo local y lo global no existen como elementos antagónicos o polaridades, son principios combinados y que se impactan mutuamente”. Desde una perspectiva normativa, “lo local y lo global son procesos sociales mutuamente constitutivos” (SMITH, 2001: 182).

A pesar de esta dualidad, muchos autores reivindican lo local como refugio de una globalización construida desde un sistema de valores y creencias individualista que amenaza el desarrollo humano sostenible. Desde esta perspectiva, una globalización diferente debería construirse desde lo particular.

Castells analiza la globalización en su contexto geo-político, y la define como los flujos de información generados por las nuevas tecnologías de la información en un mercado global. Estos flujos chocan con procesos locales y distingue entre la globalización económica y la regionalización política: “mientras los sectores dominadores de las economías nacionales están conectados a la red global, algunas regiones, países y sectores económicos están desconectados de estos procesos de acumulación y

consumo” (CASTELLS, 1996: 102-103). Para estos autores, la globalización entendida bajo los parámetros tradicionales erosiona la sociedad civil y la desarticula. En este contexto, se produce una búsqueda del sentido por parte de las identidades locales que permite la reconstrucción de respuestas defensivas en torno a principios comunitarios.

Estas ideas defendidas por autores como Beck (2000) y Bauman (1998) son criticadas por su generalidad (SAVAGE et al., 2005: 4) y por vincular la capacidad de desarrollo humano a las conexiones con esa nueva red global como si pudieran ser espacios totalmente desconectados. Paradójicamente, esta corriente de pensamiento interpreta las identidades locales como una respuesta a la globalización, no como realidades preexistentes (SMITH, 2001).

Este es el marco científico en el que situamos esta tesis doctoral. ¿Podemos entender la transformación vivida por la sociedad vasca desde el final de la dictadura franquista como una reacción defensiva en torno a principios comunitarios? Y si este es el caso, ¿cuál es el marco interpretativo y normativo del que se ha dotado la sociedad vasca para desarrollar esta transición?

No menos importante para esta investigación es evitar una interpretación romántica o reduccionista de esta transformación. El desarrollo humano sostenible puede ser fácilmente convertido en una causa moral en el que la globalización representa las dinámicas más negativas de la modernidad, mientras que las alternativas locales se convierten en el símbolo de una resistencia tradicionalista (BENJAMIN, 1999: 459). La globalización puede y debe ser también, un instrumento para proclamar derechos universales no reconocidos y absolutamente necesarios para construir modelos normativos que permitan avanzar hacia el desarrollo humano sostenible.

Esta tesis doctoral desea hacer una aportación específica a este debate. El sistema democrático se presenta como el marco normativo indiscutible para regular la necesaria transición hacia modelos de desarrollo humano más sostenibles. Sin embargo, la forma de interpretar los modelos democráticos sigue siendo muy diversa. Estos modelos deben garantizar libertad e igualdad (CONSTANT, 1988) y se construyen sobre una determinada interpretación “liberal” (RAWLS, 2005) o “republicana” (PETIT, 1997) de la justicia. Lo que resulta verdaderamente significativo para esta investigación es que ambas interpretaciones coinciden en que la democracia moderna demanda “lealtad a una cultura política común” (HABERMAS, 1994a: 134).

El eje central de esta investigación reside en la dimensión cultural de la economía y de la justicia como procesos sociales. Este es el motivo fundamental que justifica la presentación de esta tesis doctoral en la Facultad de Derecho de la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea. Tal y como afirman Castells, Caravaca y Cardoso (2012: 4), el triunfo del capitalismo neoliberal está unido a la hegemonía de una cultura

construida sobre un sistema de valores individualista sin restricciones que confía acríticamente en la tecnología como respuesta a los grandes retos globales (desigualdad, envejecimiento, crisis climática, etc.) y que nos aboca a un colapso social, económico y medioambiental. El sistema social, económico y normativo actual estaría construido sobre esta cultura global.

Para estos autores, un modelo de desarrollo humano sostenible requiere construir una nueva cultura social y económica que permita desarrollar nuevos marcos normativos hacia la sostenibilidad. La cultura y las instituciones son los cimientos de cualquier sistema económico (OSTROM, 2005). Desde un punto de vista científico, debemos entender la cultura como un conjunto de valores y creencias que orientan nuestro comportamiento (CASTELLS, CARACA, CARDOSO, 2012: 4).

Esta investigación trata de hacer una contribución para entender como la sociedad vasca interpretó los motivos y posibles respuestas a una crisis tan profunda como la vivida tras el final de la dictadura franquista, construyendo una nueva cultura, y por ende, un nuevo sistema normativo e institucional que permitiese desarrollar una transición hacia escenarios de mayor sostenibilidad social, económica y medioambiental para la sociedad vasca. Este ejercicio resulta de gran interés para reflexionar críticamente sobre nuestra propia experiencia y proyectarla hacia el futuro. En el camino, nos encontraremos con otras experiencias similares, de las que intentaremos aprender, así como compartir aquellos elementos que les puedan resultar de interés en su propio camino hacia la sostenibilidad humana.

Esta investigación pretende ser, en definitiva, una forma de honrar al legado del primer Lehendakari del Gobierno Vasco José Antonio Agirre en su extraordinario esfuerzo por construir un modelo de desarrollo humano para el pueblo vasco y participar en términos de igualdad en los debates más relevantes que afectan a la sociedad internacional contemporánea.

Capítulo 1. Marco Teórico, Marco Conceptual y Marco Metodológico de la tesis doctoral.

Marco teórico. El Desarrollo Humano Sostenible.

Marco Conceptual. La Innovación Social.

-Conceptos. Enfoque sistémico, Sociedad en red, Capital Social, Inteligencia Colectiva, Innovación Abierta.

-Escuelas. La aproximación anglosajona y la Europea/Canadiense.

-Marcos. Frame Analysis, Investigación Interpretativa, Investigación Fronética

Marco Metodológico.

- Enfoque cualitativo y participativo.

- Estudio de caso.

- Etnografía del comportamiento.

- Análisis de narrativas y construcción de discursos sociales.

Cuadro 1

1.- Marco teórico.

1.1.-Tema y problema de investigación.

El objeto principal de esta investigación es profundizar en el conocimiento sobre la “gran transformación” (CASTILLO, PATTON, 2010) vivida por la sociedad vasca desde el final de la dictadura franquista (1975-78) hasta la actualidad. La nueva arquitectura institucional creada por el Estatuto de Autonomía de Gernika (AGIRREAZKUENAGA, ALONSO 2014; CASTILLO et al. 2017), las iniciativas desarrolladas para transformar la base económica e industrial (ALBERDI, 2010; AZUA, 2006; ARANGUREN, MAGRO, NAVARRO, VALDALISO, 2012), las nuevas políticas públicas (ALBERDI, 2015; BETOLAZA, 2010) y el comportamiento de la sociedad civil (IBARRA, CASQUETE, DE LA GRANJA, 2012) han permitido mejorar exponencialmente los indicadores de desarrollo humano en un contexto condicionado por el conflicto político y la violencia.

Esta tesis doctoral no trata de explicar cómo se construyeron los proyectos estratégicos que han permitido la transformación socio-económica de la sociedad vasca (PORTER, KETELS, VALDALISO, 2013; MOSO, OLAZARAN, 2001; ORKESTRA, 2015) en un contexto de la máxima dificultad, sino que se centra en contribuir a descifrar los motivos más profundos por los que un conjunto muy diverso de instituciones, empresas y organizaciones sociales construyeron un movimiento de transformación socio-económica que permitió generar un modelo de desarrollo humano más sostenible que el que existía anteriormente. Intentamos, en definitiva, comprender el proceso de racionalización (WEBER, 1999) desarrollado por la sociedad vasca que permitió tomar decisiones estratégicas tan exitosas y, al mismo tiempo, profundizar en la dimensión cultural de este proceso de innovación (CASTELLS, 1996). Este trabajo nos permitirá contribuir a generar un conocimiento de gran relevancia académica sobre la “dimensión cultural” de los procesos de innovación social (MOULAERT, MACCALLUM, 2019: 110), realizar análisis más certeros sobre los retos actuales de la sociedad vasca y compartir esta experiencia con muchos otros lugares del mundo que desean impulsar nuevos modelos de desarrollo humano sostenible (BRUNTLAND). Esta investigación concluye con una propuesta operativa que permite reflexionar sobre la aplicabilidad y transferencia de la experiencia vasca en otros contextos y espacios geográficos del planeta.

Esta investigación toma como punto de partida las conclusiones de la tesis doctoral de Juan José Ibarretxe Markuartu sobre el caso vasco (IBARRETXE, 2011), cuando afirma que para entender la transformación socio-económica vivida por la sociedad vasca en este periodo histórico, es necesario estudiar con mayor profundidad la dimensión cultural de este proceso (CABALLERO, HARRIET, 2009: 207). La razón principal para defender esta tesis se basa en la imposibilidad de explicar científicamente la naturaleza y gran variedad de iniciativas sociales, institucionales y empresariales desarrolladas con

éxito en ese mismo periodo histórico sin que exista ningún vínculo entre ellas (WESTLEY et al., 2017). “Cultura y sociedad van siempre de la mano, de tal manera que no puede existir la una sin la otra, porque mientras que la cultura provee el conjunto de significados que permiten las relaciones entre las personas dotando de sentidos en común a las vivencias de la vida cotidiana, la sociedad es el tejido o malla de relaciones e interacciones que unen a la gente a partir de esos sentidos y significados compartidos” (AUSTIN MILLAN, 2000).

1.1.2.- Objeto de la investigación e hipótesis de trabajo

La hipótesis principal de esta investigación entiende que “las decisiones y proyectos estratégicos que han permitido un cambio sistémico en la sociedad vasca responden a un sistema común de valores y creencias expresado a través de discursos y narrativas compartidas.”

Comprender este tipo de mecanismos de racionalidad por los que se rige una sociedad ha sido reconocida como el tema principal de la obra de Max Weber. Esta investigación parte de la interpretación que este autor hace de la "racionalidad" y de la "racionalización" en la obra en “Economía y Sociedad” (WEBER, 1993) y en la “Colección de Ensayos de Sociología de la Religión” (WEBER, 2012).

Weber identifica cuatro tipos de racionalidad: práctica o centrada en el propósito, teórica o de la emoción, sustantiva (valores) y la construida desde la tradición. En su opinión, sólo la "racionalidad ética sustantiva", construida desde los valores, introduce formas de vida plena. Los cuatro tipos se manifiestan en una multiplicidad de procesos de racionalización orquestados en todos los niveles del proceso social y del proceso civilizatorio. Pero lo más significativo para esta investigación es el hecho de que Weber afirma que los procesos de racionalización a largo plazo se ven arraigados en los valores. La recogida de las narrativas vinculadas a la transformación vasca trata de comprobar si en este caso, se puede comprobar esta influencia del sistema de valores en las decisiones estratégicas tomadas en este periodo y cómo ha sido su evolución. El hecho de que los valores de las sociedades vayan evolucionando no cuestionaría la capacidad del ser humano para orientar sus acciones en base a un imaginario colectivo determinado (KALBERG, 1979).

Los tipos de racionalidad de Weber explican regularidades conscientes de orientaciones de acción a nivel individual o auténticas "formas de vivir" (Lebensfuehrungen). Al igual que los procesos socioculturales, estas formas vivir -o "actitudes" coherentes- penetran en toda la sociedad. Su diversidad depende, para Weber, de una multitud de ideas, valores, intereses y factores económicos, políticos, sociológicos e históricos que

interactúan entre sí. Los procesos de “racionalización” o la forma en la que el conjunto de una sociedad construye un imaginario compartido se produce cuando cristalizan una constelación de factores que responden a un sistema de valores compartido y no sólo a intereses.

Entenderemos por valor la “manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas a las que se atribuye dicho valor” (ROCHER, 1990) Por tanto, el valor se sitúa en el orden ideal, y no hace referencia a una lógica exclusivamente utilitarista o formal (WEBER, 1993). En cuanto ideal, se trata de una cualidad de ser o de obrar superior, cualidad a la que se aspira y en la que cabe inspirarse. Sólo los valores que puedan ser “abstraídos y generalizados, transformándose en principios que puedan ser interiorizados y aplicados procedimentalmente, pueden ejercer una fuerza orientadora de la acción lo bastante intensa como para trascender las situaciones concretas y, en el límite, penetrar sistemáticamente en todos los ámbitos de la vida, poner toda una biografía bajo la fuerza unificadora de una idea o incluso la historia entera de los grupos sociales” (AZKARRAGA, 2006).

Este marco interpretativo nos permitirá explicar el hecho de que las iniciativas puestas en marcha hubieran tenido formas diferentes pero que estuviesen respondiendo a un imaginario compartido. Esta es la forma en la que entendemos la dimensión cultural de este proceso de transformación.

Como sociólogo, Weber no se limita a estudiar acciones fragmentadas. Su interés principal es comprender las regularidades y los patrones de acción. Estos patrones pueden identificarse en diferentes procesos socioculturales, desde los que se manifiestan en las trayectorias dominantes de una sociedad como la vasca, pasando por la evolución histórica de determinados movimientos sociales o iniciativas específicas que aparentemente parecen desconectadas. Estos patrones también se manifiestan en las instituciones, organizaciones, y colectivos presentes en toda sociedad moderna. La tipología de los tipos de racionalidad de Weber es, por lo tanto, uno de los muchos esquemas conceptuales que pueden utilizarse para descubrir estas regularidades y patrones en un ecosistema que se percibe aparentemente como fragmentado y desconectado.

Con el objetivo de comprobar esta hipótesis de trabajo, esta investigación diferenciará entre los proyectos tangibles, la racionalidad formal que persigue la eficiencia de los valores y creencias expresados a través de discursos y narrativas compartidas que corresponde a un ámbito intangible o de “racionalidad valorativa” (WEBER, 1993). Con el objetivo de conseguir un conocimiento más profundo, proyectarla al futuro y poder compartirla internacionalmente bajo una perspectiva crítica con el paradigma neoliberal predominante (CABALLERO HARRIET, 2009), esta investigación tratará de entender

mejor la relación entre ambas en el caso concreto de la transformación socio-económica vivida por la sociedad vasca durante las últimas décadas.

1.1.3.- Cuestión central de la investigación.

El objetivo principal de esta investigación es realizar una contribución para comprender mejor la dimensión cultural del proceso de transformación socio-económica e innovación social vivida por la sociedad vasca desde el final de la dictadura franquista (1978) hasta la actualidad (2021). Con este objetivo, se han estudiado los sistemas de valores y creencias que, expresados a través de narrativas compartidas, subyacen en una serie de proyectos estratégicos interconectados. Estas iniciativas, algunos de los cuales hemos analizado en esta investigación, han sido algunas de las expresiones más tangibles de la profunda transformación socio-económica en las últimas décadas y que denominamos “caso vasco”.

Con este objetivo, esta investigación ha estudiado si las creencias colectivas, expresadas a través de las narrativas recogidas en el trabajo de campo, han amplificado la capacidad endógena de transformación de la sociedad. De la misma forma que Weber estudia la influencia del pensamiento protestante en el desarrollo del pensamiento capitalista en diversas culturas, esta investigación trata de analizar la influencia que han tenido las características culturales (valores y creencias expresadas en narrativas compartidas) de la sociedad vasca en la transformación vivida durante las últimas décadas. Se hace hincapié en dar voz a las personas que han participado en las iniciativas más significativas (Mondragón, movimiento de recuperación del euskera, empresa Gureak, sistema universitario vasco, etc) a través del compromiso participativo.

A través del caso vasco, esta investigación trata de hacer una contribución al debate científico sobre la dimensión cultural de los procesos de innovación y cambio. Hemos tratado de interrogar no sólo sobre las lógicas de los casos estudiados, sino sobre la interrelación entre todos ellos.

1.1.4.- Preguntas principales.

¿Cuáles son las narrativas compartidas que han impulsado el proceso de transformación de la sociedad vasca?
 ¿Cuál es el sistema de valores y creencias asociado a estas narrativas?
 ¿La dimensión cultural de este proceso puede contribuir a comprender y dar un sentido más profundo a lo que ha sucedido?

1.1.5.-Preguntas secundarias.

Durante el proceso, hemos añadido una serie de preguntas secundarias que ayudan a responder con mayor profundidad a la cuestión central de esta investigación.

¿Qué marcos teóricos nos ayudan a comprender mejor la dimensión cultural de los procesos de innovación? ¿Cómo experimenta la sociedad los procesos de cambio en situaciones de máxima dificultad y da sentido a sus experiencias, individual y colectivamente? ¿Cómo desarrollan las personas la capacidad de innovar en situaciones adversas? ¿Cómo interactúan los niveles institucionales, empresariales y comunitarios en procesos de cambio sistémico? ¿De qué manera las estrategias de participación colaborativa de las organizaciones implicadas en este proceso nos pueden ayudar a construir nuevos modelos de innovación social de cara al futuro? ¿Cómo se conforman las relaciones de poder y confianza en los procesos de innovación social? ¿Qué conclusiones y aprendizajes se exponen a través de este estudio, incluyendo las posibilidades de transformación y las limitaciones de las experiencias de los casos? ¿Cuáles son las implicaciones políticas de esta investigación?

1.1.6.-Preguntas metodológicas.

¿Qué estrategia de investigación y conjunto de métodos son los más adecuados para abordar los objetivos de la investigación, teniendo en cuenta el contexto y la posición del investigador? ¿Cómo pueden analizarse las narrativas individuales y comunitarias y la dinámica de las experiencias vividas para entender las estrategias de innovación y cambio? ¿Cuáles son los puntos fuertes y las deficiencias de las metodologías participativas para este tipo de procesos de investigación?

El vehículo principal para analizar y comparar estas narrativas ha sido la identificación del sistema de valores y creencias que están presentes en esas narrativas. Ron Carucci

(2007) entiende que "los valores tienen el poder de impulsar diferencias significativas al dar forma a una cultura, y cuando se usan mal, pueden socavar el rendimiento con fuerza tóxica". A través de una estrategia de investigación que incorpora métodos de estudio de casos e investigación participativa, se han recopilado y analizado relatos individuales, comunitarios, de organizaciones, empresas e institucionales. En la fase final de la investigación se han identificado las similitudes y diferencias entre todos los casos con el objetivo de poder extraer unas conclusiones validas para el conjunto de la transformación vasca y se plantean una serie reflexiones y retos de cara al futuro.

Uno de los principales retos ha sido el diseño de métodos de investigación cualitativa con herramientas etnográficas para cada caso. Como suele suceder en este tipo de investigaciones interpretativas, surgió un objetivo secundario de investigación durante el desarrollo del estudio: la relación entre el valor de la equidad y la capacidad de innovación y cambio. El trabajo de campo ha demostrado que en el caso vasco, el valor de la equidad juega un papel central como catalizador de la capacidad de innovación y resiliencia.

1.1.7.- Relevancia del estudio y estado de la cuestión.

La experiencia vasca de transformación socio-económica vivida durante las últimas décadas presenta una serie de indicadores cuantitativos excepcionales, a pesar de haberse desarrollado en un contexto de la máxima dificultad. Estos indicadores confirman la existencia de un modelo de desarrollo imperfecto, pero más equitativo desde un punto de vista social, económico y medio-ambiental (COOKE, MORGAN, 1998; ALBERDI, 2015; CASTILLO et al., 2017; ARANGUREN, MAGRO, NAVARRO, VALDALISO, 2012), que debe ser puesto en valor y proyectado hacia el futuro (JAUREGIZURIA, 2018).

Tabla 1. Índice de Desarrollo Humano. 2020

	Índice de Desarrollo Humano	Esperanza de vida al nacer en años	Años esperados de escolaridad (a) (b)	Años promedio de escolaridad (a)	Renta nacional bruta per cápita en PPP en US\$ de 2017 (*)
	2019	2019	2019	2019	2019
DESARROLLO HUMANO MUY ALTO					
Noruega	0,957	82,4	18,1	12,9	66.494
Irlanda	0,955	82,3	18,7	12,7	68.371

Suiza	0,955	83,8	16,3	13,4	69.394
Hong Kong, China (RAE)	0,949	84,9	16,9	12,3	62.985
Islandia	0,949	83,0	19,1	12,8	54.682
Alemania	0,947	81,3	17,0	14,2	55.314
Suecia	0,945	82,8	19,5	12,5	54.508
Australia	0,944	83,4	22,0	12,7	48.085
Países Bajos	0,944	82,3	18,5	12,4	57.707
Dinamarca	0,940	80,9	18,9	12,6	58.662
Finlandia	0,938	81,9	19,4	12,8	48.511
Singapur	0,938	83,6	16,4	11,6	88.155
C.A. de Euskadi	0,937	83,9	18,6	11,2	57.438
Reino Unido	0,932	81,3	17,5	13,2	46.071
Bélgica	0,931	81,6	19,8	12,1	52.085
Nueva Zelanda	0,931	82,3	18,8	12,8	40.799
Canadá	0,929	82,4	16,2	13,4	48.527
Estados Unidos	0,926	78,9	16,3	13,4	63.826
Austria	0,922	81,5	16,1	12,5	56.197
Israel	0,919	83,0	16,2	13,0	40.187
Japón	0,919	84,6	15,2	12,9	42.932
Liechtenstein	0,919	80,7	14,9	12,5	131.032
Eslovenia	0,917	81,3	17,6	12,7	38.080
República de Corea	0,916	83,0	16,5	12,2	43.044
Luxemburgo	0,916	82,3	14,3	12,3	72.712
España	0,904	83,6	17,6	10,3	40.975
Francia	0,901	82,7	15,6	11,5	47.173
República Checa	0,900	79,4	16,8	12,7	38.109
Malta	0,895	82,5	16,1	11,3	39.555
Estonia	0,892	78,8	16,0	13,1	36.019
Italia	0,892	83,5	16,1	10,4	42.776

Fuente: Índice de Desarrollo Humano. Eustat, UNDP (2020)

Los elementos más significativos de este modelo (apuesta por la manufactura avanzada, una estrategia de clusterización, proceso de institucionalización y autogobierno, reforma educativa, recuperación del euskera, fin de la violencia, innovación en políticas sociales, etc.) han sido estudiados en profundidad (ALBERDI, 2012, 2014, 2015; ARANGUREN, MAGRO, NAVARRO, VALDALISO, 2012; CASQUETE, DE LA GRANJA, 2012; VALDALISO, 2013; CASTILLO et al., 2017) pero existen pocas aproximaciones multidisciplinares que tratan de comprender mejor la interrelación entre unos y otros. Existen muchos estudios sobre la dimensión cuantitativa del proceso, el cómo se ha desarrollado (ALBERDI 2012, 2014, 2015) pero apenas existen estudios cualitativos sobre el porqué se tomaron tantas decisiones que respondían a una lógica muy diferente a la que marcaban las grandes instituciones y centros de pensamiento internacionales.

Los resultados de la investigación “The Basque Case of Sustainable Human Development” (IBARRETXE, 2011) indican que las claves fundamentales para entender el caso vasco se encuentran en los mecanismos de colaboración desarrollados y los factores culturales que han permitido dar una respuesta diferente a una situación de extrema gravedad. Estos elementos explicarían porqué se ha intentado replicar en muchas ocasiones procesos similares (Bilbao Guggenheim Museoa, Corporación Mondragón, política de clusters, recuperación del euskera, etc.) pero siempre han fracasado al no poder incorporar las claves culturales locales. En palabras de Habermas “las innovaciones institucionales no tienen lugar en sociedades cuyas élites gubernamentales son capaces de tales iniciativas si no encuentran antes la resonancia y el apoyo en las orientaciones valorativas de sus poblaciones” (HABERMAS, 2008).

Tanto el estudio de los procesos de colaboración en el ámbito público y privado como la influencia de la dimensión cultural de los procesos de transformación requiere la combinación de metodologías cuantitativas y cualitativas (DENZIN, LINCOLN, 2005) que nos permitan entender y medir el sistema de valores, los discursos y las narrativas utilizadas para expresar estas creencias (valores) y los comportamientos (actitudes y decisiones estratégicas) que han permitido la transformación de la sociedad vasca en las últimas décadas.

Tabla 2. Índice de Desarrollo Humano de la C.A. de Euskadi por dimensiones, indicadores e índices. 2010-2019

	Índice de Desarrollo Humano (IDH)	Dimensión de Salud		Dimensión de Educación			Dimensión de Nivel de vida	
		Esperanza de vida al nacer en años	Índice de Salud	Años esperados de escolaridad (a)	Años promedio de escolaridad	Índice de Educación	Renta nacional bruta per cápita en PPP en US\$ de 2017 (b)	Índice de Nivel de vida
2010	0,912	82,4	0,959	18,1	10,2	0,841	50.877	0,941
2011	0,913	82,4	0,960	18,2	10,3	0,842	51.046	0,942
2012	0,915	82,7	0,964	18,4	10,4	0,846	50.320	0,940
2013	0,919	83,1	0,971	18,6	10,6	0,854	49.573	0,937
2014	0,921	83,3	0,973	18,8	10,8	0,860	48.867	0,935
2015	0,923	83,0	0,969	18,8	10,9	0,863	50.642	0,941
2016	0,928	83,4	0,975	18,8	11,0	0,866	52.597	0,946
2017	0,931	83,5	0,977	18,8	11,0	0,867	54.415	0,952

2018	0,934	83,6	0,978	18,7	11,1	0,870	56.659	0,958
2019	0,937	83,9	0,983	18,6	11,2	0,872	57.438	0,960

Fuente: Índice de Desarrollo Humano. Eustat, UNDP (29/12/2020)

Este proceso puede realizar una gran contribución a la reflexión interna sobre cómo afrontar con la misma intensidad innovadora los retos a los que se enfrenta la sociedad vasca en la actualidad, así como servir de referencia para muchas otras sociedades que desean construir modelos de desarrollo humano sostenible.

1.1.8.- Contexto y ámbito temporal de la investigación.

A finales de los años setenta, la sociedad vasca concluía un periodo de cuarenta años de dictadura en los que se había reprimido la voluntad de autogobierno y cualquier expresión de cultura diferencial. Estos territorios¹ estaban experimentando un colapso industrial que generó un alto nivel de desempleo y una imagen internacional directamente relacionada con la violencia terrorista. A pesar de estas circunstancias, la sociedad vasca ha conseguido transformar su economía y su base industrial (CASTILLO et al., 2017). Como hemos visto en el apartado anterior, las empresas e instituciones vascas ocupan posiciones de liderazgo en desarrollo económico, educación y salud (EUSTAT, 2007), y lo que es más significativo, han conseguido avances en todos estos terrenos al mismo tiempo que se producía una distribución más equilibrada de la riqueza que los territorios de su entorno. Por estos motivos, el caso vasco se proyecta como una experiencia de transformación sistémica en circunstancias extremas.

Tabla 3. PIB per cápita (PPC) por país y año (EU 27=100) 1999-2020

	1999	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	*	*											
C.A. de Euskadi	118,2	137,2	124	120	118	117	118	118	119	119	118	118	112
EU 27	100	1000	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Alemania	122,1	116,1	121	124	124	125	127	125	125	124	123	121	121
Austria	131,2	123,2	128	129	133	133	132	131	130	127	128	126	124
Bélgica	123,0	113,9	121	119	121	121	121	121	120	118	118	118	118
Bulgaria	26,9	40,2	45	46	47	46	48	48	49	50	51	53	55
Chipre	87,4	94,7	102	97	91	84	81	83	88	90	91	92	89

¹ Para el objeto de esta investigación, se entienden como sociedad vasca o territorios vascos aquellos en los que existe una presencia continuada de la cultura vasca. Teniendo en cuenta las diferentes realidades administrativas en las que se encuentran (Comunidad Autónoma Vasca, Comunidad Foral de Navarra y Departamento del País Vasco en el estado francés) en cada caso explicitaremos si los datos utilizados se refieren al conjunto de estos territorios o algunos de ellos en particular.

Croacia	61	61	61	61	60	61	62	64	65	66	65
Dinamarca	130,8	118,4	131	129	129	130	129	128	128	130	129	128	135
Eslovaquia	50,5	71,9	76	76	77	77	78	78	73	70	71	70	72
Eslovenia	80,6	90,7	85	84	83	83	83	83	84	86	87	88	90
España	96,3	103,4	96	93	91	90	90	91	92	93	91	91	86
Estonia	42,5	68,2	66	71	74	76	78	76	77	79	81	82	85
Finlandia	115,1	115,1	118	119	117	115	113	111	111	111	111	111	114
Francia	114,8	107,4	109	109	108	110	108	107	106	104	104	106	104
Grecia	82,7	93,9	85	75	71	72	72	70	68	67	66	66	63
Hungría	54,7	62,8	66	67	67	68	69	70	69	69	71	73	74
Irlanda	125,9	136,6	131	131	133	133	138	181	176	182	190	192	214
Italia	117,5	100,5	106	105	104	101	98	97	99	98	97	96	94
Letonia	36,0	55,8	54	56	61	63	64	65	66	67	69	69	72
Lituania	38,9	61,1	61	67	71	74	76	75	76	79	81	83	88
Luxemburgo	237,3	271,4	274	274	277	279	283	282	278	269	262	256	265
Malta	81,0	75,5	87	84	87	90	93	98	98	102	103	104	99
Países Bajos	130,8	135,0	137	135	136	137	133	132	129	129	130	128	133
Polonia	48,9	57,6	63	66	67	67	68	69	69	70	71	73	76
Portugal	78,3	75,5	83	78	76	77	78	78	78	77	78	79	76
Republica Checa	69,5	80,1	84	84	84	86	88	89	89	91	92	93	94
Rumanía	26,3	45,5	52	52	54	55	56	57	60	64	66	69	72
Suecia	125,3	121,5	128	130	130	128	127	128	124	122	120	119	123

Fuente: Eurostat (21/10/2021), Eustat, Cuentas económicas, Indicadores estructurales (03/11/2021). *Años 1999, 2008, Indicadores estructurales, Dirección de Economía y Planificación de Gobierno Vasco (2008).

Desde el final de la dictadura española, el autogobierno ha sido un motor clave de la transformación socioeconómica de la sociedad vasca. Los gobiernos locales elegidos democráticamente y la administración del gobierno tomaron el control sobre la salud, la educación, la seguridad y la planificación económica; y se restablecieron los órganos locales con capacidad de recaudar y asignar impuestos. Las estrategias y proyectos promovidos por estas instituciones autónomas ayudaron a diseñar e implementar un modelo de desarrollo basado en el crecimiento económico y la cohesión social (Plan Euskadi XXI).

Tabla 4. Población de 30 a 34 años con estudios superiores por países (%). 1994-2019

	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2005	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2019
C.A. de Euskadi (*)	23,9	28,5	28,3	30,5	29,8	33,5	35,4	38,7	43,5	44,2	47,5	49,3	49,3	48,0
EU 28	:	:	:	:	23,6	26,9	28,0	31,1	33,8	36,0	37,9	39,2	40,7	41,6

Alemania	23,6	23,7	:	25,7	24,2	26,8	26,1	27,7	29,7	31,8	31,4	33,2	34,9	35,5
Austria	:	10,3	9,7	:	:	20,9	20,7	21,9	23,4	26,1	40,0	40,1	40,7	42,4
Bélgica	28,3	30,9	32,3	35,2	35,2	39,9	39,1	42,9	44,4	43,9	43,8	45,6	47,6	47,5
Bulgaria	:	:	:	19,5	23,2	25,2	24,9	27,1	28,0	26,9	30,9	33,8	33,7	32,5
Chipre	:	:	:	31,1	36,0	41,0	40,8	47,1	45,3	49,9	52,5	53,4	57,1	58,8
Croacia	:	:	:	:	16,2	16,8	17,4	18,5	24,5	23,1	32,1	29,3	34,1	33,1
Dinamarca	30,7	29,7	28,3	32,1	34,2	41,4	43,1	38,9	41,1	43,2	43,6	46,5	48,4	49,0
Eslovaquia	:	:	10,6	10,6	10,5	12,9	14,3	15,8	22,1	23,7	26,9	31,5	37,7	40,1
Eslovenia	:	15,3	15,8	18,5	20,7	25,1	24,6	30,9	34,8	39,2	41,0	44,2	42,7	44,9
España	21,3	24,9	28,3	29,2	34,4	36,9	39,9	41,3	42,0	41,5	42,3	40,1	42,4	44,7
Estonia	:	:	32,5	30,4	27,7	28,3	31,7	34,4	40,2	39,5	43,2	45,4	47,2	46,2
Finlandia	:	23,7	36,3	40,3	41,2	43,4	43,7	45,7	45,7	45,8	45,3	46,1	44,2	47,3
Francia	22,0	21,1	25,0	27,4	31,5	35,6	37,7	41,0	43,2	43,3	43,7	43,7	46,2	47,5
Grecia	19,5	22,1	25,8	25,4	23,5	25,1	25,5	25,7	28,6	31,2	37,2	42,7	44,3	43,1
Hungría	:	:	14,1	14,8	14,4	18,5	17,9	22,8	26,1	29,8	34,1	33,0	33,7	33,4
Irlanda	22,4	27,9	:	27,5	32,0	38,6	39,2	47,9	51,4	52,2	54,6	54,6	56,3	55,4
Italia	8,6	9,2	9,9	11,6	13,1	15,6	17,1	19,2	19,9	21,9	23,9	26,2	27,8	27,6
Letonia	:	:	18,3	18,6	17,3	18,2	18,5	26,3	32,6	37,2	39,9	42,8	42,7	45,7
Lituania	:	:	48,0	42,6	23,4	30,9	37,7	39,9	43,8	48,6	53,3	58,7	57,6	57,8
Luxemburgo	26,4	18,6	:	21,2	23,6	31,4	37,6	39,8	46,1	49,6	52,7	54,6	56,2	56,2
Malta	:	:	:	7,4	9,3	17,6	17,6	21,0	22,1	26,3	28,6	32,0	34,7	37,8
Países Bajos	:	24,2	22,7	26,5	28,6	33,6	32,6	38,0	41,4	42,2	44,8	45,7	49,4	51,4
Polonia	:	:	11,3	12,5	14,4	20,4	22,7	29,7	34,8	39,1	42,1	44,6	45,7	46,6
Portugal	14,9	12,7	9,4	11,1	12,9	16,3	17,5	21,6	24,0	27,8	31,3	34,6	33,5	36,2
Reino Unido	23,2	24,6	:	29,0	31,5	33,6	34,5	39,5	43,1	46,9	47,7	48,1	48,8	50,0
Republica Checa	:	:	11,8	13,7	12,6	12,7	13,0	15,4	20,4	25,6	28,2	32,8	33,7	35,1
Rumanía	:	:	8,4	8,9	9,1	10,3	11,4	16,0	18,3	21,7	25,0	25,6	24,6	25,8
Suecia	:	30,3	30,5	31,8	28,3	33,9	37,6	42,0	45,3	47,9	49,9	51,0	51,8	52,5

Con datos de la Encuesta de población en relación con la actividad y de Eurostat (21-04-2020)

(*) Datos de los dos últimos años provisionales

Fecha 19 de junio de 2020

Fuente: Eustat. Indicadores estructurales

- *Fuente:* Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de población en relación con la actividad y de Indicadores estructurales de Eurostat (2020)

Aunque la presión fiscal ha sido similar a la media europea, la Comunidad Autónoma Vasca y la Comunidad Foral de Navarra han disfrutado durante décadas de mayor crecimiento económico que las regiones de su entorno y menores niveles de desigualdad. La crisis financiera de 2008 marca un cambio de tendencia y el aumento de los niveles de desigualdad en determinados grupos poblacionales.

Tabla 5. Población en riesgo de pobreza o exclusión. 2000-2020

	2000	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2019	2020
C.A. de Euskadi (1) (2)	19,9	19,6	:	17,9	19,3	19,9	22,7	20,6	20,7	:	19,9
EU 27	:	:	:	:	23,9	24,9	24,5	23,7	21,6	20,9	:
Alemania	:	:	20,2	20,1	19,7	19,6	20,6	19,7	18,7	17,4	:
Austria	:	17,9	17,8	20,6	18,9	18,5	19,2	18,0	17,5	16,9	17,5
Bélgica	:	21,6	21,5	20,8	20,8	21,6	21,2	20,9	20,0	19,5	18,9
Bulgaria	:	:	61,3	44,8	49,2	49,3	40,1	40,4	32,8	32,8	32,1
Chipre	:	:	25,4	23,3	24,6	27,1	27,4	27,7	23,9	22,3	:
Croacia	:	:	:	:	31,1	32,6	29,3	27,9	24,8	23,3	:
Dinamarca	:	16,5	16,7	16,3	18,3	17,5	17,9	16,8	17,0	16,3	15,9
Eslovaquia	:	:	26,7	20,6	20,6	20,5	18,4	18,1	16,3	16,4	:
Eslovenia	:	:	17,1	18,5	18,3	19,6	20,4	18,4	16,2	14,4	15,0
España	:	25,0	24,0	23,8	26,1	27,2	29,2	27,9	26,1	25,3	:
Estonia	:	26,3	22,0	21,8	21,7	23,4	26,0	24,4	24,4	24,3	23,3
Finlandia	:	17,2	17,1	17,4	16,9	17,2	17,3	16,6	16,5	15,6	16,0
Francia	:	19,8	18,8	18,5	19,2	19,1	18,5	18,2	17,4	17,9	:
Grecia	:	30,9	29,3	28,1	27,7	34,6	36,0	35,6	31,8	30,0	28,9
Hungría	:	:	31,4	28,2	29,9	33,5	31,8	26,3	19,6	18,9	17,8
Irlanda	:	24,8	23,3	23,7	27,3	30,1	28,3	24,4	21,1	20,6	:
Italia	:	26,2	25,9	25,5	25,0	29,9	28,3	30,0	27,3	25,6	:
Letonia	:	:	42,2	34,2	38,2	36,2	32,7	28,5	28,4	27,3	:
Lituania	:	:	35,9	28,3	34,0	32,5	27,3	30,1	28,3	26,3	:
Luxemburgo	:	16,1	16,5	15,5	17,1	18,4	19,0	19,1	20,7	20,6	:
Malta	:	:	19,5	20,1	21,2	23,1	23,9	20,3	19,0	20,1	:
Países Bajos	:	:	16,0	14,9	15,1	15,0	16,5	16,7	16,7	16,5	16,3
Polonia	:	:	39,5	30,5	27,8	26,7	24,7	21,9	18,9	18,2	:
Portugal	:	27,5	25,0	26,0	25,3	25,3	27,5	25,1	21,6	21,6	:
Republica Checa	:	:	18,0	15,3	14,4	15,4	14,8	13,3	12,2	12,5	:
Rumanía	:	:	:	44,2	41,5	43,2	40,3	38,8	32,5	31,2	30,4
Suecia	:	16,9	16,3	16,7	17,7	17,7	18,2	18,3	18,0	18,8	:

Con datos de la Encuesta de pobreza y desigualdades sociales y Encuesta de necesidades sociales (Departamento de Igualdad, Justicia y Políticas Sociales) y de Eurostat (18-06-2021) Datos estimados para 2009-201 (2) Se utilizan los criterios históricos de la EPDS, más exigentes que el indicador europeo, por lo que no es estrictamente comparable. Sólo el dato de 2014 está elaborado con la metodología Eurostat.

Fuente: Eustat. Indicadores estructurales.

1.1.9.- Autores y conceptos seleccionados

¿Cómo es posible que algunas sociedades como la vasca puedan transformarse en un contexto de profunda crisis social, política, económica y de violencia construyendo un modelo de desarrollo humano más equitativo que las sociedades de su entorno?

Esta tesis trata de contribuir al debate científico que nos permita encontrar nuevas respuestas a esta pregunta desde el marco teórico que nos proporciona el Desarrollo Humano Sostenible. Los términos “desarrollo sostenible”, “desarrollo perdurable” y “desarrollo sustentable” se aplican al desarrollo socioeconómico en un contexto de crisis climática. Su definición se formalizó por primera vez en el documento conocido como Informe Brundtland de 1987, fruto de los trabajos de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, creada en Asamblea de las Naciones Unidas en 1983 y fue posteriormente asumido en la Declaración de Río (1992)², implicando un cambio muy importante respecto a los planteamientos tradicionales sobre el crecimiento económico que daban menos importancia a los factores sociales y medioambientales. El ámbito del desarrollo sostenible incorpora, de esta forma, conceptualmente tres dimensiones necesariamente interrelacionadas: la ecológica, la económica y la social. El triple resultado es un conjunto de indicadores de desempeño de una organización o sociedad en estas tres dimensiones pero que incorpora muchos otros elementos necesarios para crear un verdadero ecosistema de sostenibilidad como son la igualdad, la profundización en sistemas de gobernanza democrática y el respeto a los derechos humanos.

Para la Organización de las Naciones Unidas, el Desarrollo Sostenible es por lo tanto el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. El Desarrollo humano es “un proceso por el cual se amplían las oportunidades del ser humano” (PNUD, 1990), y el Desarrollo Humano Sostenible puede definirse como la satisfacción de las necesidades de las personas en términos económicos, sociales, culturales y políticos sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Incorporando una percepción tridimensional en la que se integran la vertiente económica, ambiental y socio-cultural.

Este enfoque viene acompañado de una crítica a los efectos negativos de la globalización (CASTELLS, 2008; BECK, 2018) y sobre todo a los niveles de desigualdad que genera (WILKINSON, PICKETT, 2010; PIKETTY, 2014). La principal diferencia teórica que plantean estos autores respecto al pensamiento clásico sobre desarrollo económico en las democracias liberales (y que alcanza su máxima expresión en la escuela de Chicago) es que el crecimiento económico no es sinónimo de bienestar social (SEN, 2000).

En opinión de Naciones Unidas, en las dos últimas décadas, el desarrollo humano ha avanzado considerablemente en muchos aspectos. La mayoría de las personas disfruta hoy de una vida más prolongada y más saludable y puede acceder a más años de

educación, así como a una amplia gama de bienes y servicios. Añade además Naciones Unidas que los avances se observan no sólo en salud, educación e ingresos, sino también en la capacidad de la gente para elegir a sus líderes, influir en las decisiones públicas y compartir conocimientos. Sin embargo, lo que queda por hacer es inmensamente superior a lo conseguido. La sociedad internacional contemporánea sigue estando marcada por el desequilibrio, el cambio climático, la homogeneización cultural y las vulneraciones de los derechos humanos.

Desde su creación en la década de 1940, la economía del desarrollo se ha enfrentado al problema de evaluar el rendimiento de los proyectos de desarrollo. Seguimos y continuamos una trayectoria intelectual que quizás esté mejor ejemplificada por el trabajo de Albert Hirschman, uno de los principales en este campo. Hirschman fue llamado a evaluar proyectos del Banco Mundial y otros actores clave en el ámbito del desarrollo económico (HIRSCHMAN, 1958). En su calidad de evaluador, expresó su frustración por la forma en que el análisis coste-beneficio (el arma preferida de los gestores de programas) no dejaba ver "los logros que se escapaban de las redes de los técnicos". Más adelante en su carrera, esta necesidad de escudriñar múltiples fuentes le llevó a formar una alianza intelectual con el antropólogo Clifford Geertz, el defensor de las "descripciones gruesas" (GEERTZ, 1973). Hirschman y Geertz reclamaron entonces un nuevo enfoque de la economía, una ciencia social interpretativa que abriera nuevas vías de investigación. Reclaman combinar fuentes extremadamente diversas - estadísticas, archivos, entrevistas, incluso conversaciones en fiestas - en historias convincentes y causales. La idea es que las pruebas de una fuente refuerzan las pruebas de las otras, de modo que se puede crear un relato coherente, rico y convincente a partir de un conjunto de datos que, por sí solos, son parciales.

Se han propuesto varias definiciones, especialmente desde finales de los años 80, que identifican las condiciones esenciales, que deben cumplirse para garantizar la sostenibilidad del sistema que nos sustenta. La definición de Brundtland establece "dar prioridad a la satisfacción de las necesidades humanas, en particular de los pobres del mundo, respetando al mismo tiempo los límites medioambientales" (WCED, 1987). Otro ejemplo fue expuesto por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN et al., 1991), que define la sostenibilidad como "la capacidad de mantener un determinado proceso o estado para mejorar la calidad de la vida humana, mientras se vive dentro de la capacidad de carga de los ecosistemas". La mayoría de las definiciones parecen ser lo suficientemente generales como para ser aceptadas fácilmente por gobiernos o empresas, pero son vagas, conflictivas y pueden utilizarse para enmascarar prácticas que son realmente insostenibles (MISSIMER, ROBÈR, BROMAN, 2016).

La sociedad internacional contemporánea se enfrenta a duros retos en relación con el debilitamiento del tejido social (PNUD, 2011), lo que también se conoce como la

"trampa social". Según Boonstra y de Boer (2014), una trampa socio-ecológica se desarrolla a partir de un círculo vicioso en el que los recursos naturales se degradan con el resultado de que las personas que dependen de ellos siguen siendo pobres. Boonstra y de Boer afirman que un cambio gradual y progresivo no es suficiente para transformar las situaciones de pobreza estructural.

El problema de la pobreza y la exclusión social prevalece en la sociedad, a pesar de la inversión en nuevos sistemas sociales, al igual que la desigualdad. Incluso los llamados países desarrollados están experimentando la ampliación de la brecha entre ricos y pobres (PIKETTY, 2014). Desde la década de 1980, Europa ha visto aumentar las desigualdades sociales vinculadas a que los ricos no contribuyen a la financiación del presupuesto público y del Estado del bienestar en la medida en que lo hacían en el pasado. Por tanto, asistimos a una creciente crisis del modelo social europeo, y cómo las crecientes diferencias de ingresos son la causa del debilitamiento de la confianza social y del tejido social. Esta cuestión de la distribución equitativa de los recursos pasa a ser un elemento central en el debate sobre el desarrollo humano sostenible y se entienden la justicia social, la igualdad, la sostenibilidad y el equilibrio económico como elementos interconectados (WILKINSON, PICKETT, 2010).

Anteriormente, la creación de riqueza inspiró a los teóricos de la economía a comenzar a buscar las variables del bienestar social. Identificaron los recursos naturales como importantes determinantes del bienestar y, además, desarrollaron la idea del crecimiento para superar el problema de la pobreza. Esto se explica a menudo con la analogía de una tarta, según la cual la sociedad, el aumento de la producción haría crecer las porciones cada vez más grandes para cada individuo (PERMAN et al., 2003).

Sin embargo, hoy en día la evidencia científica nos demuestra los límites naturales del planeta, así como el impacto negativo de los modelos económicos basados en el crecimiento (MEADOWS et al., 1972; RAWORTH, 2019; CASTELLS, HIMANEN, 2016; MAZZUCATO, 2021). La sociedad internacional contemporánea tiene que superar grandes retos socio-ecológicos para sobrevivir. Tal situación requiere centrarse en el desarrollo sostenible, que puede definirse como una misión estratégica para crear una sociedad sostenible, estabilizando así los recursos disponibles para sostener la civilización (MISSIMER, ROBÈR, BROMAN, 2016).

Con ese objetivo, existe un amplio consenso sobre la necesidad de desarrollar "el trabajo hacia el cambio social mediante la profundización y ampliación de la participación, el establecimiento de procedimientos organizativos más inclusivos de organización, el desarrollo de la capacidad de acción colectiva y el cambio fundamental de las actitudes y comportamientos humanos" (OOSTERLYNCK et al., 2013).

1.1.10.-Problemas complejos e innovación sistémica

Los nuevos enfoques plantean la necesidad de un nuevo paradigma para entender el desarrollo. Se asume el carácter complejo de los procesos de desarrollo, por lo que abogan por superar los esquemas reduccionistas, mecanicistas y lineales que durante décadas han guiado las políticas de desarrollo y asumir enfoques holísticos, sistémicos y recursivos, acordes con la complejidad de la tarea (RITTEL, WEBER, 1973; BOISIER, 1999).

Los retos y desafíos a los que se enfrenta la sociedad en el siglo XXI (emergencia climática, desigualdad, envejecimiento, etc.) son de naturaleza compleja y, por ello, los procesos de transformación para abordarlos exigen enfoques integrales (BOISIER, 1999) que tengan como objetivo fundamental sostenibilidad del planeta y el bienestar de las personas en todas sus dimensiones (MEADOWS, 1972; BRUNDTLAND, 1987; RAWORTH, 2017). Desde esta perspectiva integral, los procesos de cambio a promover en el futuro deberían incorporar enfoques sistémicos. Existe amplia evidencia sobre la interrelación entre las desigualdades sociales, económicas y territoriales (OCDE, 2017) por lo que los principales agentes del desarrollo humano abogan por nuevas estrategias de inteligencia colectiva orientadas al bien común (OSTROM, 1990). Estos nuevos enfoques combinan las prácticas orientadas al desarrollo socioeconómico con un mayor acento en la dimensión cultural y comunitaria (IBARRETXE, 2011) en cada territorio (MOULAERT, MARTINELLI, SWYNGEDOUW, GONZÁLEZ, 2005) con el objetivo de generar una nueva generación de prácticas orientados al sueño nación-mundo (VON WEIZSÄCKER, WIJLMAN, 2018).

Nuestras sociedades son cada vez más "lugares policéntricos, multinodales, multisectoriales, multiniveles, multiactores, multimedios y multipráticas" (BRYSON et al., 2017). Los retos a los que se enfrentan las instituciones públicas son aún más complejos, ambiguos e inciertos que nunca, atravesando los niveles, límites y silos tradicionales de las organizaciones de servicios públicos.

Los problemas complejos no pueden ser resueltos por una sola organización, y por lo tanto, se requiere una perspectiva sistémica. En consecuencia, el desarrollo y los cambios en los servicios públicos no están ligados a una sola iniciativa, sino a la de nuevos ecosistemas (ERIKSSON et al., 2020). Con este objetivo, la inclusión de una multiplicidad de actores es esencial para avanzar hacia nuevos modelos organizativos (OSBORNE et al., 2015). Sin embargo, la colaboración entre múltiples actores no está exenta de problemas (ERIKSSON et al., 2020).

Desde este punto de vista, esta investigación incorpora necesariamente un enfoque sistémico que permita entender la interrelación entre todas las iniciativas que han permitido la transformación socio-económica de la sociedad vasca. Un sistema es "un

conjunto de dos o más elementos en el que el comportamiento de cada elemento tiene un efecto sobre el comportamiento del conjunto, y donde el comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el conjunto son interdependientes” (ACKOFF, 1991).

Los procesos de transformación sistémica como el caso vasco, se producen cuando una serie de innovaciones complementarias suceden de forma paralela e interconectada en las que cada una depende de la otra, con innovación tanto en las partes del sistema como en las formas en que interactúan.

Dado que los sistemas existen a diferentes niveles, un enfoque de esta naturaleza puede aplicarse a una comunidad, un barrio, una ciudad, una región o un país. Una transformación del conjunto del sistema es particularmente difícil de lograr porque requiere cambios en el comportamiento de los principales agentes, modificaciones estructurales y nuevos procesos.

A pesar de estas dificultades, existe un creciente consenso científico sobre las limitaciones de los actuales modelos para el Desarrollo Humano Sostenible a la hora de entender e incorporar la dimensión social de estos procesos (LITTIG, GRIESSLER, 2005) así como la necesidad de reforzar instrumentos operativos que no los disocien (MISSIMER, 2013). En palabras de Colontanio et al. (2009) "El concepto de sostenibilidad social ha sido poco teorizado y a menudo se ha simplificado demasiado en las construcciones teóricas existentes [...]. Además, no parece existir un consenso sobre los criterios y perspectivas que deben adoptarse para definir la sostenibilidad social. Cada autor o responsable político elabora su propia definición”.

Con este objetivo, muchos autores reclaman incorporar una perspectiva de sistema complejo (MORIN, 2001) que permita entender de forma integrada la sostenibilidad y el cambio social. Sylvia Walby (2007) sostiene que la teoría de la complejidad da respuesta a los desafíos planteados en anteriores enfoques del pensamiento sistémico. Como todos los sistemas vivos, los sistemas sociales pueden considerarse como sistemas adaptativos complejos (CLAYTON, RADCLIFFE, 1996) y redes dinámicas de relaciones (no sólo una agregación de entidades individuales estáticas).

En los sistemas sociales, las "cosas" son los agentes sociales (individuos y constelaciones de grupos) y las diversas relaciones entre estos agentes sociales conforman las interacciones del sistema. Estos procesos incluyen subsistemas como las comunidades, las naciones, las instituciones o las empresas y las interacciones directas, cada uno de los cuales opera en base a un código cultural determinado. Aunque este tipo de investigaciones se centran en sistemas socio-ecológicos, es decir, la interacción entre los sistemas sociales y ecológicos, nos permite entender mejor la lógica de funcionamiento de los procesos de transición socio-económica bajo un prisma de desarrollo humano sostenible (BERKES et al., 2003).

El corazón de estos sistemas sociales está relacionado con la generación de capital social. El concepto de capital social es a menudo criticado por la dificultad a la hora de plantear sus límites y especificidades (ARROW, 2000); por lo que se requiere cierta cautela y una gran precisión analítica. A pesar de estas precauciones, existe un amplio consenso sobre la relación entre desarrollo humano, capital social y confianza (ROTHSTEIN, USLANER, 2005). Desde esta perspectiva, la confianza sería la principal variable del capital social y uno de los instrumentos más efectivos para crear valor en los sistemas sociales (PUTNAM, 2000). A menudo se la denomina el tejido que une a la sociedad (HOLLIS, 1998). La erosión de la confianza, por el contrario, puede conducir a la erosión del tejido social y exige grandes esfuerzos para recomponerla (ROTHSTEIN, 2005).

Los sistemas adaptativos complejos se caracterizan inevitablemente por la incertidumbre, el cambio y la sorpresa. Un sistema intenta superar los problemas que puedan afectar a su continuidad. Por este motivo, profundizar en los procesos de transformación a larga escala demanda profundizar en la capacidad adaptativa y resistente de estos sistemas. En el caso vasco, una de las preguntas fundamentales que trata de abordar esta investigación está relacionada con su capacidad de adaptarse y superar situaciones de crisis sin perder características específicas de su identidad cultural.

W.Neil Adger (2000) define la resiliencia social como la capacidad de las comunidades humanas para resistir los choques externos que afectan a su infraestructura social, como la variabilidad medioambiental o la agitación social, económica y política. La resiliencia se definió originalmente como la capacidad de un sistema para absorber las perturbaciones y reorganizarse mientras experimenta un cambio para seguir manteniendo esencialmente la misma función, estructura, identidad y retroalimentación (WALKER et al., 2004). Los sistemas adaptativos complejos suelen ser sistemas auto-organizados sin control centralizado. Esta capacidad de auto-organización es especialmente importante ante cambios repentinos en el entorno (OLSSON et al., 2004).

1.1.11.- Sociedad en red y capital social.

Las teorías de la innovación han evolucionado dramáticamente en los últimos 40 años (LANDRY et al., 2002). En la década de 1950, estas teorías surgen vinculadas a procesos exclusivamente tecnológicos que consideraban la innovación como un producto o proceso resultante de los conocimientos desarrollados por inventores e investigadores aislados. Posteriormente, las “teorías de redes” (CASTELLS, 1996) reconocieron que la innovación era también el resultado de múltiples procesos de interacción entre las empresas y otros agentes. El sujeto central de la innovación ya no es el individuo o la empresa, sino la red en la que están insertos una red variada de actores, lo que desplaza la atención hacia las relaciones entre actores y el capital social (POWELL et al., 1996).

La aportación fundamental de la teoría de redes o “sociedad en red” se centra en llamar la atención sobre el papel que juega la generación de conocimiento en el impulso de la innovación, debido a la continua expansión de conocimientos técnicos acumulados a lo largo del tiempo y al uso de las tecnologías de la información que hacen que el conocimiento esté disponible muy rápidamente a escala global (LANDRY et al., 2002).

El conocimiento y la capacidad de conocimiento de una entidad social, ya sea un individuo, un equipo, una organización o una zona geográfica, se denomina capital intelectual (NAHAPIET, GHOSHAL, 1998). Estos autores defienden que las organizaciones que son capaces de estimular y mejorar el conocimiento de sus miembros están en mejor posición para innovar. Desde esta perspectiva, la capacidad de aprender continuamente (frente a un conocimiento técnico exclusivo que no se comparte con los demás) es lo que determina el éxito de una empresa, organización o territorio (LUNDEVALL, 2007). La capacidad de aprendizaje se convierte en un proceso colectivo, de cooperación entre diferentes personas y organizaciones.

El conocimiento se considera parte intrínseca del contexto social, político y económico circundante, y la creación de conocimiento se produce a través de la integración de los recursos existentes (COLLINSON, 2000). En estas teorías, el conocimiento se encarna en redes y comunidades, y el capital social se convierte en un ingrediente esencial para comprender la innovación. Por lo tanto, se considera que un alto nivel de capital social tiene un efecto positivo en la innovación regional (STORPER, SCOTT, 1995)

Según Maskell (2001), el capital social ayuda a reducir la corrupción, induce a la generación de información fiable, hace que se cumplan los acuerdos, permite que las personas y organizaciones compartan información tácita y refuerza la igualdad entre actores. De forma adicional favorece (1) la reducción de costes en las transacciones (entre las empresas y entre las empresas y otros agentes) y en la gestión de los procesos, (2) el acceso a mayor cantidad y calidad de conocimientos. Por el contrario, un bajo nivel de capital social implica falta de coordinación, duplicación de esfuerzos y costosas disputas contractuales (FOUNTAIN, ATKINSON, 1998).

Por todos estos motivos, las regiones pasan a convertirse en una dimensión esencial del proceso de innovación (PIKE, RODRÍGUEZ POSE, TOMANEY, 2017). La proximidad espacial de un gran número de empresas, instituciones y organizaciones sociales conectadas en densas redes de interacción proporciona las condiciones esenciales para que se produzcan intercambios de información multidisciplinar. Estos espacios de colaboración se reúnen en organizaciones tanto formales como informales que ayudan a racionalizar sus interacciones y acelerar las transferencias de información, a crear espacios de confianza y a promover sus intereses conjuntos (BECATTINI, 1990;

ASHEIM, 2007) dentro de (eco)-sistemas regionales de innovación (HAMDOUCH, MOULAERT, 2006).

En cualquier caso, lo más relevante para esta investigación es poder contrastar si en el caso vasco, como en otros casos estudiados, el capital social, y la confianza asociada a ese capital, favorece que el conocimiento pueda transferirse y utilizarse más fácilmente dentro de una comunidad formada por agentes que entienden el mismo lenguaje y comparten normas y códigos (MASKELL, 2001).

1.2.-Marco Conceptual

1.2.1.- El marco conceptual de la innovación Social

El concepto de la innovación social es muy amplio, a veces difuso, y en construcción, lo que también da lugar a una diversidad de definiciones, metodologías y marcos de evaluación. Phills, Deiglmeier y Miller (2008), por ejemplo, lo definieron como el proceso de creación de cualquier solución novedosa y útil para un problema o necesidad, que es mejor que los enfoques existentes (es decir, más eficaces, eficiente, sostenible) y para que el valor creado (beneficios) se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto, en lugar de favorecer a intereses particulares. Pol y Ville definen la "innovación social deseable" (2009: 884) como "la creación de nuevas ideas que muestren un impacto positivo sobre la calidad y/o cantidad de vida". Estas definiciones tan generales vienen motivadas por encontrar la fundamentación mínima necesaria para orientar las investigaciones, y de ese modo, facilitar la comunicación interdisciplinaria. En vez de entender la innovación social como un concepto estático, cerrado e inmutable, dejan espacio a una conceptualización de proceso, dinámico, evolutivo y abierto. A su vez, pone el acento en el hecho de que se trata de un fenómeno en rápido crecimiento, y la disciplina todavía se caracteriza por la ambigüedad conceptual y una diversidad de definiciones y entornos de investigación.

En términos generales, todavía no hay acuerdo general sobre su definición (GARCÍA, PALMA, 2019; LASA, SOTO, 2021). Esta situación obstaculiza el pleno desarrollo de conocimientos generalizables y la formulación de teorías e hipótesis articuladas sobre los antecedentes y las consecuencias de la innovación social, y en qué circunstancias operan, surgen y se amplían (VAN DER HAVE, RUBALCABA, 2016). Por estos motivos, es necesario visitar constantemente desde la práctica y la evidencia científica los marcos conceptuales de la innovación social y se hace indispensable una metodología de marcos capaces de abarcar el proceso y la evolución de los diferentes elementos en la construcción social de las innovaciones sociales (CAJAIBA, 2014).

Históricamente, el concepto de innovación social se remonta a las reformas sociales utópicas de la primera fase de la industrialización en el siglo XIX (GODIN, 2012, 2019). Se recuperó en Europa en los años 70 del siglo pasado, debido a la crisis del estado de bienestar y coincidiendo con la aceptación del neoliberalismo como paradigma mayoritario en las sociedades occidentales (JUDT, 2005, 2010). Los nuevos movimientos sociales -como el feminista, el de los derechos civiles, el ecologista y el de la democratización- plantean nuevos modelos de desarrollo humano sostenible (VERSCHRAEGEN et al., 2019). Todos estos movimientos reivindicaron un espacio específico de la ciudadanía en el desarrollo de nuevos modelos de transformación social (OOSTERLYNCK et al., 2019). Jessop et al. (2013), nos recuerdan la obra Karl Polanyi y su gruesa descripción histórica de cómo la "sociedad luchó" contra la mercantilización de la tierra, el trabajo y el dinero en el Siglo XIX. Estos conflictos produjeron numerosas innovaciones - cooperativas, sindicatos, sociedades de amistad, círculos de lectura de los trabajadores.

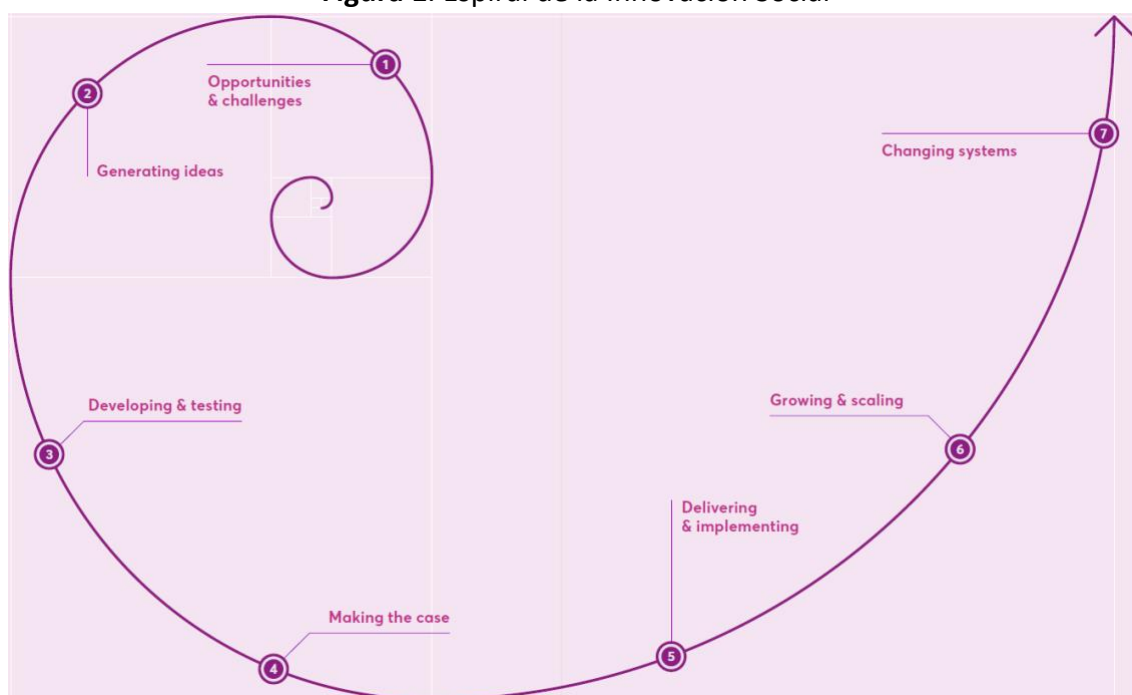
Tal y como afirman Moulaert y MacCallum (2018: 32), existen dos grandes formas de interpretar la innovación social en la actualidad. La primera es una interpretación anglosajona que adopta un estilo más técnico y asimilable al discurso de la innovación tecnológica, empresarial y de eficiencia en el sector público (MULGAN, 2019; LEADBEATER, 2018; MAZZUCATO, 2013; RAWORTH, 2017) mientras que la innovación social presente en el espacio euro-canadiense (MOULAERT, MACCALLUM, 2018: 34) se construye sobre el legado de la economía social y pone el acento en el desarrollo territorial y las necesarias transformaciones estructurales para construir modelos de desarrollo humano sostenible (LEVESQUE et al., 2014). Como propuesta de síntesis entre ambas se propone un gran movimiento de innovación social "transformadora" (MOULAERT, MACCALLUM, 2018:36), "radical" y "reformista" al mismo tiempo (UNGER, 2015). Esta aproximación trata de integrar una innovación minimalista o "frugal" (LEADBEATER, 2018b) y una innovación "maximalista" o estructural. Se trataría de una innovación gradual, pero radical en sus intenciones.

La interpretación de la innovación social que ha sido adoptada por las principales instituciones internacionales (Sistema de Naciones Unidas, OCDE, Comisión Europea, Banco Mundial, etc.) es más cercana a la versión anglosajona y se conceptualiza en base a las aportaciones de la Fundación Michael Young y posteriormente de la agencia de innovación británica NESTA. La publicación de «Social Silicon Valleys» (THE YOUNG FOUNDATION, 2006) presenta una alternativa social a la innovación tradicional para las organizaciones que desean trabajar en este campo. El planteamiento era todavía bastante abstracto y sus procesos no se diferenciaban claramente de otras formas de innovación tecnológica. Simplemente se definía la innovación social como «ideas que funcionan» y se presentaban ejemplos concretos que trataban de demostrar su

especificidad, como las primeras universidades a distancia, el comercio justo, los microcréditos, el software libre o los presupuestos participativos. En 2010 se produce un salto cualitativo. Se publica “The Open Book of Social Innovation” (MURRAY, COULIER-GRICE, MULGAN, 2010) y poco después, la Comisión Europea hace suyas las definiciones anglosajonas lideradas por Geoff Mulgan, Robin Murray y otros autores británicos. Tal como lo define Hubert, se entiende la innovación social como (2010: 9):

“Ideas nuevas (productos, servicios y procesos) que satisfacen simultáneamente las necesidades sociales de una forma más eficiente que las existentes y crean relaciones o colaboraciones sociales nuevas y duraderas. Son innovaciones que no solo son buenas para la sociedad, sino que también mejoran la capacidad de ésta para actuar”.

Figura 1. Espiral de la Innovación Social



Fuente: The Young Foundation.

La espiral de la Innovación Social trata de explicar el proceso (teoría de cambio) desde la concepción de la idea hasta su institucionalización (CE, 2013a, pp. 6-10). La primera etapa se centra en la generación de nuevas ideas para responder a los problemas sociales existentes o emergentes (etapas 1 y 2 de la figura 1). En función de estas ideas, se pueden plantear nuevas soluciones en forma de prototipo. Estas ideas llevadas a la práctica nos permiten plantear nuevas hipótesis de trabajo y nuevos modelos de actuación (etapas 3 y 4 de la figura 1). La espiral describe este proceso seguido de pruebas reales, el despliegue a los casos sobre el terreno, incluida la evaluación de la eficacia de las nuevas soluciones para satisfacer las necesidades identificadas (etapa 5 en la figura 1). El proceso colectivo de aprendizaje y adaptación convierte las ideas en

algo útil, que puede desviarse sustancialmente de la idea inicial (etapa 6 de la figura 1). Por último, los prototipos y los nuevos modelos modifican las prácticas existentes, cambian las instituciones y las normas y, en última instancia, pueden contribuir a una transformación cultural. Esta teoría de cambio interpreta que estos procesos, repetidos y escalados en el tiempo tienen capacidad de modificar situaciones estructurales y sistemas sociales.

Gran parte de las investigaciones académicas sobre la innovación social se centran en (1) analizar el fenómeno desde una perspectiva teórica (JESSOP et al., 2013; KRLEV & MILDENBERGER, 2020; VON JACOBI et al., 2019), (2) identificación de proyectos demostradores y mapeo de casos de pequeña escala (CE, 2020a), o (3) cajas de herramientas para desarrollar procesos de Innovación Social (CASTRO SPILA, 2016). Existe un amplio consenso sobre la dificultad de superar la teorización y combinar la investigación con modelos y herramientas para la transformación social (TEPSIE, 2014a, 2014b, 2015).

En un primer momento, la Comisión Europea hace suya la definición de "innovación social" impulsada por The Young Foundation como una actividad que es social tanto por sus fines como por sus medios y, en particular, una actividad relacionada con el desarrollo y la aplicación de nuevas ideas relativas a productos, servicios, prácticas y modelos, que satisface simultáneamente las necesidades sociales y crea nuevas relaciones sociales o colaboraciones entre organizaciones públicas, de la sociedad civil o privadas, beneficiando así a la sociedad e impulsando su capacidad de actuación (CE, 2021: 8).

Esta decisión trae consigo la incorporación de la innovación social como eje transversal a los programas Horizonte 2020 de la Comisión Europea. La posibilidad de tener un mejor acceso a estos fondos europeos hizo que el interés aumentará exponencialmente en entidades que ya desarrollaban actividades innovadoras en el ámbito social y se acercaron otras que operaban en el terreno de la innovación en el sector público (NESTA, The Mind LAB, BEPA), la tecnología (Fraunhofer, TNO, Tecalia) o el sector privado (Cisco Systems, Deloitte, McKinsey, HP, IDEO). Desde entonces no han dejado de florecer entidades, iniciativas y proyectos que incorporan esta etiqueta a su actividad. En términos generales, puede hablarse de un desarrollo positivo y de la generalización de estas prácticas a nivel internacional (MULGAN, 2020).

En la elaboración de las políticas europeas, a partir de 2006, la innovación social pasa a formar parte de una "Agenda Social renovada" (CE, 2008). Dos informes emblemáticos de un grupo de reflexión interno de la UE acuñaron conceptos y estructuraron la práctica a desarrollar (BEPA, 2014; BEPA et al., 2011). La financiación europea se canalizó hacia nuevas herramientas de política pública, concretamente en los Fondos Europeos de Inversión, Investigación y Encuentro. En los reglamentos del FSE 2014-20, se dedicó un

artículo específico a la innovación social (PE y Consejo de la UE, 2013, párrafo 9) y se estableció una prioridad de programación. En materia de investigación, Horizonte 2020 financió una serie de proyectos como Wilco (2013), TEPSI (TEPSIE, 2014a), SI-Drive (SI-Drive, 2014), Simpect, Transit, Solidus, etc. Además, se apoyaron las redes de intercambio de experiencias sobre innovación social, como Sike (2014) o Six (2020), y el emprendimiento social (Euclid Network, 2017).

Mientras que, desde 2006, la noción de innovación social ganó fuerza en el discurso de la Comisión Europea y se tradujo en la regulación y la financiación de nuevas iniciativas en este campo, la práctica en sí fue asumida de manera desigual en los estados miembros (KRLEV et al., 2020). En consonancia con el paradigma de inversión social de un "estado de bienestar habilitador" (CE, 2013b), se impuso un enfoque jerárquico y sobre todo orientado al mercado y al emprendimiento (VERSCHRAEGEN et al., 2019).

Teniendo en cuenta esta evolución, podemos concluir que el principal hándicap es el hecho de que la innovación social se percibe como un concepto que le gusta a todo el mundo y al mismo tiempo nadie sabe de verdad lo que significa (POL Y VILLE, 2009). Esta diversidad hace muy difícil desarrollar definiciones, metodologías o sistemas de evaluación compartidos y genera la percepción de que puede tratarse de una nueva etiqueta para definir cosas que ya existían.

Van der Have y Rubalcaba (2016) sitúan el campo de la innovación social en 4 grandes categorías: psicología comunitaria, investigación en creatividad, retos sociales y desarrollo local. Hasta la fecha, la investigación sobre innovación social se ha diversificado y moldeado como un guante a diferentes experiencias y realidades territoriales. Por ejemplo, desde la confluencia y convergencias de campos emergentes de emprendizaje social e innovación social, Philips, Lee, Ghobadian, O'Regan y James (2015) hacen el esfuerzo de los campos de la innovación social y emprendizaje social, confluyendo ambas y proponiendo el campo de "innovación de sistemas".

Tal y como plantea la "Red Europea contra la pobreza" (EAPN's EU, 2016), también se ha instalado dicha percepción en muchas instituciones y entidades del tercer sector de que la innovación social se ha utilizado para ocultar procesos de privatización del sector público BEPA Report (2015). En este sentido Swyngedouw (2005) ya hablaba sobre el desequilibrio de la esfera política en pro de las fuerzas del mercado (puramente transaccionales) que cuentan con el poder suficiente para asentar las reglas de juego en el campo de la innovación social. Desde la perspectiva territorial, Moulaert y Sekia (2003) destacaban que la innovación social se ha centrado fundamentalmente en incorporar nuevos procesos y productos tecnológicos, así como reforzar los modelos de negocio de las iniciativas de transformación social.

En febrero de 2017 se celebró en Londres un encuentro organizado por la red internacional “Social Innovation Exchange” para realizar una evaluación del desarrollo de este campo durante la última década y plantear retos para el futuro. Dentro de los elementos positivos, se destacó el hecho de que cada vez más instituciones públicas y privadas incorporan metodologías y procesos de innovación a sus proyectos de transformación social, se plantean inversiones específicas en este terreno y se han desarrollado multitud de incubadoras para nuevos productos, servicios y procesos. Sin embargo, Voorberg, Bekkers y Tummers (2015) alertan de la falta existente de análisis cuantitativos de los múltiples de casos de estudio analizados. El impacto de la innovación social es normalmente más difícil de medir que la innovación tecnológica (PRESKILL, BEER, 2012). Tratamos de abordar problemas complejos (salud, educación, empleo, etc) y sus resultados deben medirse a medio y largo plazo. Esta dificultad, como le sucede al conjunto del tercer sector, favorece los planteamientos más críticos sobre la utilidad de invertir en este campo y ha planteado la necesidad de incorporar nuevos sistemas de evaluación y demostración del impacto.

Todavía queda mucho camino por recorrer, pero las principales agencias y entidades que promueven la innovación social (Comisión Europea, NESTA, McConnell Foundation, Rockefeller Foundation, etc) han creado multitud de procesos de formación y herramientas aplicadas a este objetivo. En este sentido, en el ámbito de los retos, existe un consenso amplio sobre la necesidad de conseguir evidencia de mayor impacto, aumentar los niveles de inversión, aprovechar mejor las posibilidades que ofrece la tecnología digital e influir más y mejor en el ámbito de las políticas públicas (MULGAN, 2018). En la misma línea, Dinant y otros (DINANT, FLOCK, VILARINHO, OLIVEIRA, 2017) proponen la expansión de plataformas de innovación social digitales donde facilitan al ciudadano y organizaciones trabajar de forma colaborativa para desarrollar y buscar soluciones conjuntas de innovación social. De forma que estas plataformas sustenten recursos para atajar diferentes problemáticas y retos sociales. En la siguiente tabla, se recogen múltiples intentos académicos en definirlo, de modo que hemos completado de alguna forma las compilaciones bien propuestas de Hernández, Tirado y Ariza (2016). García y Palma (2019) destacando aspectos que son fundamentales desde nuestra perspectiva:

Tabla 6. Acercamientos a la definición de Plataformas de Innovación Social

Heiskala (2007:58)	Las innovaciones sociales son cambios en las estructuras culturales, normativas o reguladoras [o clases] de la sociedad que aumentan sus recursos de poder colectivo y mejoran su rendimiento económico y social.
Centre for Social Innovation, (2008)	Una innovación social es una idea que funciona para el bien público.

Eduardo Pol y Simon Ville (2009:884)	Hemos propuesto una nueva definición de "innovación social deseable" basada en la creación de nuevas ideas que tengan un impacto positivo en la calidad y/o cantidad de la vida. No estamos declarando lo que "es" la innovación social. Simplemente creemos que la definición sugerida puede ser útil para guiar la investigación y facilitar la comunicación interdisciplinaria.
The Young Foundation (2012: 18)	Las innovaciones sociales son soluciones nuevas (productos, servicios, modelos, mercados, procesos, etc.) que satisfacen simultáneamente una necesidad social (de manera más eficaz que las soluciones existentes) y conducen a capacidades y relaciones nuevas o mejoradas y a un mejor uso de los activos y recursos. En otras palabras, las innovaciones sociales son buenas para la sociedad y aumentan la capacidad de acción de la sociedad.
JESSOP, MOULAERT, HULGÅRD, HAMDOUCH (2013: 121,122)	Partimos que la innovación social es un propulsor de la investigación transdisciplinaria, así como una guía para dirigir la acción colectiva en una diversidad de esferas de la vida. En cualquier caso, hemos aprendido que los procesos de innovación social sólo pueden ser adecuadamente comprendidos si se tiene en cuenta su dinámica cultural.
BOUCHARD, LÉVESQUE (2010)	Una innovación social es una intervención iniciada por los actores sociales, para responder a una aspiración, satisfacer una necesidad, proporcionar una solución o aprovechar una oportunidad para la acción con el fin de modificar las relaciones sociales, transformar un marco de acción o proponer nuevas orientaciones culturales.
MARTÍNEZ, SUBIRATS (2014)	Cuando se habla de innovación social, se hace referencia a procesos y prácticas cooperativas de base ciudadana con marcado carácter de servicio público que mejoran o hacen más eficientes anteriores soluciones a problemas y demandas sociales.
OECD (2020)	La innovación social se refiere al diseño e implementación de nuevas soluciones que implican un

	cambio conceptual, de proceso, de producto o de organización, que en última instancia tienen como objetivo mejorar el bienestar de los individuos y las comunidades.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Como hemos señalado, la innovación social trata abordar cuestiones y actores no contemplados por la innovación tradicional (SEYFANG, SMITH, 2007). La innovación social pone de relieve la capacidad innovadora de la sociedad civil, la experiencia de la economía social, las prácticas de innovación comunitaria y el emprendizaje social (DEY, TEASDALE, 2016) al que se le añade la capacidad de innovación del ámbito público desarrollando nuevas formas de relación y colaboración entre agentes (VERHOEVEN, DUYVENDAK, 2017).

Sin embargo, el imaginario público sobre la forma que adopta la innovación social sigue asociada a iniciativas individuales (MOULAERT, MACCALLUM, 2018: 25) que son capaces de encontrar soluciones disruptivas a problemas sociales complejos. Es la adaptación del mito del emprendedor tecnológico o de la start up al ámbito social, desconectándolo de su dimensión colectiva y política (SWYNGEDOUW, 2009). Sin embargo, existe abundante evidencia empírica de los efectos negativos sobre el territorio que tiene este modelo de innovación construido sobre el imaginario del Silicon Valley (BREZNITZ, 2021: 31-50). Además de contribuir a la desigualdad creciente, refuerzan la concentración de recursos y talento en determinadas zonas estratégicas. Existe un imaginario sobre la aportación al bien común de la innovación tecnológica que no se corresponde con la realidad (FERNANDEZ, 2015).

Los “unicornios tecnológicos”, término acuñado por la inversora en nuevos negocios Aileen Lee en 2013, se suelen citar como ejemplo de la capacidad de generación económica e impacto social del emprendizaje individual, no contribuyen a construir ecosistemas desde una perspectiva de desarrollo humano sostenible (MAZZUCATO, 2019). Este mito del emprendizaje individual se contradice con la necesidad de crear movimientos (UNGER, 2015) y "ecosistemas" que permitan abordar retos complejos (CAMERON, 2012). Los ecosistemas de innovación surgen históricamente como estructuras de apoyo al desarrollo empresarial (AUTIO, THOMAS 2014) pero en la medida en que la innovación es entendida como un fenómeno más amplio que incluye el ámbito público, así como los retos públicos y medioambientales, se comienza a hablar también de ecosistemas de innovación social (FRANZ et al., 2010; MOULAERT et al., 2017). Este nuevo enfoque permite el diseño de nuevos sistemas de gobernanza de la innovación social (SCHUBERT, 2018).

Howaldt y otros (2016) subrayan que el concepto sirve para explicar como la innovación social no es impulsada exclusivamente por los tan celebrados empresarios sociales. En lugar de reducir los "ecosistemas" a estructuras de apoyo para ciertos héroes de la innovación, estos autores sostienen que los ecosistemas están poblados por una multitud de actores y organizaciones que coadyuvan a las transformaciones sociales. Para desarrollar esa comprensión no reduccionista, sostienen la necesidad de ir más allá de los ejemplos empíricos emblemáticos, pero excepcionales, poniendo el foco en el conjunto de actores, procesos e iniciativas interconectadas que construyen ecosistemas de innovación social.

En esta misma línea, la Comisión Europea define los ecosistemas de innovación social como:

- (i) los actores que proporcionan recursos humanos, intelectuales, materiales o financieros a los innovadores sociales y a las iniciativas de innovación social, incluidos los ciudadanos (como voluntarios, simpatizantes), las organizaciones de la sociedad civil, las empresas sociales, las empresas privadas, los clientes, las instituciones financieras, los gobiernos y las autoridades locales, las instituciones educativas y de investigación,
- (ii) las condiciones marco, como las instituciones, los procedimientos, la legislación, los programas políticos, los planes de financiación, los planes de estudio y la cultura de la participación cívica. La noción de ecosistema ayuda a explicar cómo las iniciativas de innovación social están integradas en una red de relaciones mutuamente beneficiosas construidas sobre la base de la confianza, los valores comunes y los principios compartidos. (CE, 2021b)

La noción de "ecosistemas" se deriva del análisis del estudio de la gestión empresarial (BEPA, 2014: 20). En el núcleo de la palabra está el símil entre los sistemas socioeconómicos y biológicos: su carácter "orgánico". Desde la ciencia de la gestión se llamó la atención para ir más allá del análisis clásico de competidores, proveedores y clientes para integrar un abanico más amplio de accionistas, incluidos los que no aparecen (inmediatamente) en la relación de mercado.

El concepto de ecosistema fue rápidamente asumido en el ámbito de la innovación social, donde las relaciones suelen ser aún más complejas y diversificadas que en las empresas con ánimo de lucro. La imagen orgánica implica que cualquier acción para hacer prosperar la innovación social es más bien un delicado proceso de "sembrar" y "alimentar", que de "construir" o "edificar".

Según el informe de BEPA de 2014, "las políticas de apoyo, la gobernanza adecuada, la financiación innovadora, una variedad de herramientas de creación de capacidades y de

reconocimiento, como incubadoras, centros, foros, premios e investigación en metodologías, evaluación comparativa y medición del impacto, son los principales componentes que, juntos, crean el "entorno natural" para que florezca la innovación social." (BEPA, 2014: 21)

Frente a la concepción del emprendedor solitario que concibe nuevas ideas para mejorar el mundo y las pone en práctica en contra de las instituciones y los hábitos tradicionales, la imagen del ecosistema transmite el necesario carácter multiactor y colaborativo (MULGAN, 2019: 11). La noción de ecosistema ayuda a "superar un enfoque estrictamente centrado en los actores y la fuerte concentración en el empresario social como agente clave del cambio" (KALETKA et al., 2016).

1.2.2.- Dimensión territorial de la innovación social.

El territorio, como unidad de acción, tiene capacidad para utilizar adecuadamente sus recursos y capacidades para desarrollar un proyecto de transformación propio (SCHMITT-EGNER, 2002). Según este mismo autor, los sistemas regionales están compuesto por: estructuras, actores, programas y entorno. Para ser eficaz, el sistema debe mostrar un alto grado de coherencia, resistencia y complementariedad entre sus componentes que a su vez se traduce en una asignación e intercambio de recursos eficaz frente al Estado y a otras instituciones internacionales.

La transformación o "reproducción material" del territorio se centra históricamente en los resultados socioeconómicos. La reproducción simbólica, por su parte, representa la capacidad del territorio para proyectar su propia identidad cultural. Las regiones que pueden construir sus políticas públicas, acción empresarial e iniciativas sociales de forma coherente y facilitadora de su identidad cultural, definidas como vínculos emocionales fuertes y permanentes (SCHMITT EGNER, 2002) son territorios con una gran ventaja competitiva en términos de desarrollo humano sostenible.

Por estos motivos, los modelos de innovación territorial más avanzados entienden el "Desarrollo Local" (ALBURQUERQUE, 2003) como sistemas para organizar a un conjunto de actores locales en torno a un proyecto u objetivo de desarrollo común a través del que movilizar los potenciales recursos existentes en el territorio.

A continuación, se presentan unos ejemplos de estas prácticas:

Tabla 7. Prácticas Territoriales de Innovación Social.

- "Distritos Industriales" (BECATTINI, 1990) se enfocan en el aprovechamiento de los conocimientos locales a través de la generación de redes entre las pequeñas y medias

empresas sectorialmente especializadas de un territorio que establecen relaciones de confianza y de co-competencia (cooperación y competencia) mediante la involucración de las instituciones locales.

- “Milieux Innovadores” (CAMAGNI, 1991) que sustentándose en la proximidad geográfica y sociocultural de los diversos agentes que forman un sistema local de producción promueven procesos dinámicos de aprendizajes colectivos.

- Clusters (PORTER, 1990) que fomenta la creación de grupos de empresas interconectadas y de instituciones asociadas, ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios de una región;

- las Dinámicas de Proximidad (BOSCHMA, 2005) que pone en valor la proximidad y la interdependencia geográfica, institucional, relacional, organizacional y cognitiva de los agentes situados en el territorio;

- ‘Learning Regions’ y los Sistemas Regionales de Innovación (COOKE, 2001); (FLORIDA, PADLER, MELLANDER, 2017) que sitúan, por la conexión de la redes de proximidad y la eficiencia de los sistemas de innovación, a las regiones y en concreto a los agentes generadores de conocimiento y las empresas, como puntos nodales del desarrollo en el contexto de la economía global y del conocimiento;

- Quintuple Helix (CARAYANIS, CAMPBELL, 2012) que defiende la necesidad de interconectar la dimensión pública (administraciones públicas), la dimensión productiva (el tejido empresarial), la dimensión socio-cultural (sociedad civil) y la dimensión ambiental en los procesos de innovación.

Fuente: ALBURQUERQUE, 2003

Al incorporar la dimensión territorial, las empresas no son ya el eje central ni exclusivo de las políticas de desarrollo (SFORZI, 1999), sino que este protagonismo pasa a ser compartido con el conjunto de actores vinculados a la cadena de valor en el conjunto del territorio (ALBURQUERQUE, 2008). Desde esta perspectiva, es el territorio el que asume el rol de sujeto clave del desarrollo. El territorio no es solamente el espacio geográfico en el que tienen lugar las actividades económicas o sociales. El territorio es “el conjunto de actores y agentes que lo habitan, con su organización social y política, su cultura e instituciones, así como su medio físico o medioambiente. Se trata de un sujeto fundamental del desarrollo, al incorporar las distintas dimensiones de éste” (ALBURQUERQUE, 2013).

Desde esta perspectiva, definimos un sistema de innovación “como el conjunto de instituciones y agentes, tanto privados como públicos, que interactúan en la producción, difusión y utilización de nuevos conocimientos y avances tecnológicos”. La eficiencia interna del sistema se vincula con la calidad de las relaciones entre agentes del territorio.

Las instituciones públicas dependen cada vez más de los actores de la sociedad civil y de las empresas para dar respuestas a los problemas complejos a los que se enfrentan (HOPPE, 2010). La necesidad de dar respuestas más eficaces obliga a construir "redes de

gobernanza" en las que se comparte la actividad de gobernar (BEVIR, 2011). Las redes de gobernanza implican nuevos modos de "gobernanza en red". Estos procesos de gobierno se basan menos en la autoridad y las sanciones del gobierno (STOKER, 1998) y más en la consecución de un propósito público compartido a través de la deliberación (HAJER, WAGENAAR, 2003), la gestión de redes, la negociación, la comunicación y otros instrumentos políticos "blandos" (BEVIR, 2011).

Este razonamiento obliga a redefinir el rol de las administraciones públicas en las estrategias de desarrollo de los territorios. Las investigaciones y los análisis comparados de los sistemas regionales de innovación ponen en evidencia que los sistemas más dinámicos o inteligentes (MORGAN, 2021) son aquellos que adecuan de manera eficiente las políticas públicas a las características y capacidades del territorio (AZUA, 2006). Se evidencia también que aquellas regiones dotadas con una importante densidad institucional y con capacidad para desarrollar estrategias adecuadas a la realidad del territorio son las que muestran un factor diferencial en cuanto al dinamismo económico de los territorios (ORKESTRA, 2015).

La constatación de esta realidad está abriendo diferentes procesos institucionales en el contexto europeo. La Comisión Europea, haciéndose eco de los nuevos enfoques de innovación territorial está reorientando sus fondos estructurales con el fin de potenciar las capacidades tecnológicas e innovadoras de los sistemas regionales de innovación con una estructura de misiones colaborativas (MAZZUCATO, 2021). Esta estrategia de "especialización inteligente" (Research and Innovation Smart Especialitation Strategies o RIS3) invita a las regiones a definir sus prioridades a través de procesos de "descubrimiento emprendedor" con la participación activa de empresas, gobierno, agentes del conocimiento y organizaciones de la sociedad civil, avanzando en nuevos enfoques de gobernanza multidimensional y multinivel en la elaboración de las políticas públicas y las estrategias del territorio.

Como hemos señalado, la dimensión territorial permite trasladar el protagonismo de la innovación social del proyecto específico a una comunidad, ciudad, región o incluso al conjunto de un ente sub-nacional como la Comunidad Autónoma Vasca, la Comunidad Foral de Navarra o al conjunto de un estado.

Uno de los desarrollos teóricos más importantes a este respecto ha sido el concepto de Sistemas Nacionales de Innovación (SNI), desarrollado por primera vez en el decenio de 1980 por Chris Freeman y Bengt-Åke Lundvall para describir el "conjunto de instituciones que contribuyen conjunta e individualmente al desarrollo y difusión de nuevas tecnologías y que proporcionan el marco en el que los gobiernos formulan y aplican políticas para influir en el proceso de innovación". Como tal, es un sistema de instituciones interconectadas para crear, almacenar y transferir los conocimientos, las competencias y los artefactos que definen las nuevas tecnologías" (METCALFE, 1995).

Los SNIs inciden en el hecho de que los procesos de innovación son dinámicos, que las empresas e instituciones son organizaciones de aprendizaje con una "racionalidad limitada", que participan en numerosas redes interconectadas e interrelacionadas y que están profundamente arraigadas en el entorno sociopolítico y económico más amplio. Como tal, la unidad de análisis no debería ser sólo la empresa, o las redes y relaciones entre empresas, sino que debería ser todo el sistema de innovación. Para esta investigación, la apelación al entorno socio-político es particularmente relevante porque permite contextualizar los procesos y profundizar en la dimensión cultural de los mismos. (LUNDVALL, 2007: 95-119).

La gran limitación de este enfoque reside en que los sistemas nacionales de innovación no prestan atención a la interacción entre individuos, comunidades y redes que forman parte integrante de los procesos de innovación y, en particular, de los procesos de innovación social. A pesar de estas limitaciones, estos sistemas han transformado de manera fundamental los debates sobre el papel de los gobiernos en el apoyo a la innovación. "Ha puesto en tela de juicio el modelo lineal de innovación y ha alentado a los encargados de formular políticas que trabajan en los ámbitos de la ciencia, la tecnología y la política industrial a considerar la innovación como un proceso iterativo y dinámico" (Ibid).

Este enfoque sistémico en las estrategias de innovación territorial también se ha aplicado a nivel regional. Los sistemas locales y regionales de innovación (SRI) comparten la racionalidad de los sistemas nacionales haciendo hincapié en la innovación de base territorial (COOKE, 2008). El núcleo del enfoque pone el "énfasis en las interacciones económicas y sociales entre los agentes, que abarca los sectores público y privado para engendrar y difundir la innovación dentro de regiones integradas en sistemas nacionales y mundiales más amplios" (ASHEIM, LAWTON SMITH, OUGHTON, 2011: 875-89). Se trata de un criterio mucho más amplio que el de los clusters impulsados por Michael Porter (1990), ya que un sistema regional de innovación puede trascender múltiples sectores, y ofrecen un marco más amplio. La aplicación de estos enfoques territoriales no siempre ha sido sencilla. Lundvall (2007) argumenta que el concepto ha sido mal interpretado y sostiene que "muy a menudo los responsables de la formulación de políticas se hacen eco del concepto mientras lo descuidan en su práctica".

1.2.3.- Innovación endógena.

A través de esta investigación analizaremos expresiones concretas del denominado caso vasco que responden a una lógica de innovación social, con enfoque sistémico y desde

una perspectiva territorial como la descrita en el apartado anterior. A estos elementos se le suma la capacidad de generar innovación endógena (PICHIERRI, 2002).

Según este autor, los procesos de concertación local son la base sobre la que se sostienen estas redes de colaboración y se materializan en acuerdos, de carácter formal o informal, establecidos entre agentes socioeconómicos públicos o privados con objetivos que responden a intereses comunes. Los vínculos que se desarrollan entre los actores se sustentan en la "proximidad geográfica y cultural", en la existencia de un clima de confianza mutua y en el desarrollo de sentimientos de identidad colectiva. Este sistema de articulación tiene fundamentalmente una "naturaleza endógena". La innovación exógena (que viene de fuera) tiene dificultades para integrarse en la cultura local y puede tener efectos negativos como el aumento de la desigualdad, la precariedad laboral o la extracción de talento en el espacio en el que actúa.

"Las formas físicas, su función real y las ideas y valores que la gente les asigna constituyen un único fenómeno... Sin un sentido de lo mejor, cualquier acción es perversa. Cuando los valores no son examinados, son peligrosos" (LYNCH, 1981). Lynch destaca el carácter contextual y deliberativo de la construcción de valores, por este motivo fracasan las soluciones que tratan de replicar procesos de innovación que han funcionado en otros contextos pero que son ajenos a las dinámicas sociales y culturales locales. "Competitividad", "igualdad social" o "democracia" tienen significados diferentes en función del territorio y la cultura local. Los mismos modelos de innovación no nos sirven para evaluar procesos de transformación socio-económica en situaciones muy diversas. No es lo mismo un proceso de estas características en un contexto económico industrial, en uno rural o en el que existe un conflicto violento (como en el caso vasco).

Por este motivo, nos apoyaremos en las teorías críticas y normativas que nos permiten poner en cuestión la innovación que requiere apoyo externo para poder ser desarrollada. El motivo fundamental para incorporar teorías vinculadas al ámbito de las transformaciones urbanas (VAN DYCK, VAN DER BROEK, 2013) es que el territorio vasco por su tamaño, sistema institucional, cohesión, sistemas de comunicación y nivel de industrialización, responde más a las lógicas de una ciudad moderna, que a un estado nación (CALZADA, 2011).

Esta investigación entiende que los procesos de innovación y transformación territorial son siempre únicos, porque deben ser desarrollados y desplegados en un contexto cultural determinado. Por estos motivos, tomaremos como marcos de referencia los procesos de innovación endógena que se van construyendo y evaluando junto a los agentes claves del territorio. Los procesos de innovación endógena generan condiciones de validación contextual en lugar de apelar a métricas estandarizadas de eficiencia.

Las teorías funcionales muestran que tales procesos endógenos sí existen, y sugieren que pueden generar procesos de innovación alternativos y transformadores. Estos procesos incluyen necesariamente espacios de creatividad colectiva (MOULAERT et al., 2005) conectados con las dinámicas culturales locales. Es lo que muchos autores denominan el marco teórico de los bienes comunes (OSTROM, 1965).

Estas aproximaciones coinciden en incorporar un análisis de sistema complejo en el que debemos tener en cuenta el marco institucional (nivel y capacidad de autogobierno) y la coordinación descentralizada dentro del sistema (transformación entendida como movimiento). La combinación de estos elementos nos permite construir un marco teórico sobre los procesos de transformación en contextos urbanos que incorpora la creatividad y la inteligencia colectiva (MALONE, 2015).

El marco teórico esbozado hace hincapié en el valor económico, político y, sobre todo, social de la acción colectiva para la transformación territorial en situaciones de la máxima dificultad. Con este objetivo, la teoría crítica (CALHOUN, 1995) trata de "estimular el debate y la experimentación práctica sobre los posibles caminos futuros como medio para promover la justicia social". Estos nuevos modelos de transformación territorial impulsan una democracia deliberativa, participativa y que tiene en cuenta las dinámicas culturales locales, así como una actitud proactiva y emprendedora del ámbito público (MAZZUCATO, 2019a). Haciéndonos eco en las tesis de Castells (2017) debemos recurrir a prácticas alternativas que "evolucionen con la diversidad cultural, la tecnología y las instituciones en una sociedad que cambia rápidamente".

En contraste con los modelos de innovación jerárquica, Feldman y Lowe proponen nuevas políticas sociales y económicas construidas como procesos de innovación endógenos (que incorporan la dimensión cultural local), evolutivos y con una perspectiva de transformación social (FELDMAN, LOWE, 2018). Desde esta perspectiva, las políticas públicas dejan de estar en las manos exclusivas de expertos, para desarrollar procesos de construcción colectiva.

En la misma dirección, Huguenin y Jeannerat (2017) cuestionan el supuesto básico de que la creación de valor como subproducto de la innovación. En su opinión, se trata de un proceso deliberativo y de co-creación mucho más complejo. Más allá de las teorías tradicionales de innovación y competitividad, se han propuesto varias ampliaciones conceptuales para abordar la dinámica compleja, multidimensional y multinivel de la innovación que está en juego en la transformación de la economía y la sociedad hacia nuevos escenarios de desarrollo sostenible.

Estos autores proponen una lectura de estas ampliaciones conceptuales como una cuestión de "valoración" y argumentan que la creación de valor no se produce siempre como un subproducto de la innovación. Desde esta perspectiva, la creación de valor

consiste en indagar en los nuevos valores de la sociedad, traducirlos en soluciones sociales, económicas y tecnológicas y hacerlos valiosos para los mercados y la sociedad en su conjunto. Los proyectos piloto y demostradores que tratan de generar nuevas políticas de transición a escenarios de sostenibilidad pueden ser interpretados como espacios en los que conectar los nuevos valores que están operando en una sociedad determinada (no necesariamente predeterminados por la innovación), con procesos de co-creación de y que involucran a una gran variedad de actores.

Al centrarse en el propósito de la transición hacia la sostenibilidad en lugar de los factores que contribuyen a ella, el enfoque de las políticas de “valoración” ofrece nuevas perspectivas para la investigación (HUGUENIN, JEANNERAT, 2017).

Los procesos de innovación endógena son descritos como un bucle: (1) entender más profundamente las dinámicas sociales, (2) traducirlos en soluciones sociales y tecnológicas, (3) haciendo que esas soluciones sean valiosas desde una perspectiva de desarrollo humano sostenible. Estas nuevas políticas para la generación de valor social, consideran la experimentación como una herramienta crucial para la innovación.

Considero que esta forma de entender el proceso de innovación es particularmente relevante para esta investigación. Estos autores entienden el proceso de generación de valor directamente relacionado con el contexto y con una estrategia de innovación deliberativa, adaptativa y basada en el territorio. Además, contribuye a superar uno de los principales defectos de la teoría urbana crítica, que interpreta la acción colectiva como forma espontánea y casi siempre marginal (ENGLE, SLADE, 2018)

Estas aproximaciones sobre la “generación de valor” se centran en crear proactivamente las condiciones para alternativas críticas, construyendo gradualmente coherencia y estructura a través de la experimentación (portafolios de innovación) y la integración (apoyos económicos, políticos o sociales). "Una política de valoración puede definirse en términos generales como el apoyo público a la creación, difusión e implementación colectiva de nuevos valores sociales a través de innovaciones tecnológicas y sociales concretas que están económicamente arraigadas en complejas construcciones de mercado" (HUGUENIN, JEANNERAT, 2017: 627).

En resumen, la innovación endógena nos ayuda a entender el potencial de las soluciones alternativas como expresión de las dinámicas sociales y culturales existentes; de la autogestión de los recursos comunes en un sistema complejo y policéntrico; y del emprendizaje público como un esfuerzo cooperativo.

1.2.4. Los límites del marco conceptual.

El marco de investigación de la innovación social afronta muchas limitaciones. Tal y como señalan Moulaert y MacCallum (2019), las metodologías de investigación-acción sobre la innovación social han avanzado mucho en las últimas décadas, los métodos analíticos han conseguido adaptarse al terreno mediante herramientas etnográficas como las utilizadas en esta tesis doctoral, pero todavía existen grandes retos como la diferenciación entre este campo de investigación y la teoría de sistemas, el rol de la ética en los procesos de investigación, la relación entre el ámbito micro y el macro, la atribución de causalidad en el ámbito socio-político y los métodos para operativizar las intervenciones construidas desde este marco teórico (2019: 110).

Por otro lado, la mayoría de autores defienden una relación positiva y directa entre una sociedad rica en interacciones sociales de confianza y la innovación. A pesar de todas sus limitaciones, los estudios empíricos han demostrado el capital social tienen un efecto positivo en los procesos de innovación (COOKE et al., 2005; LANDRY, AMARA, LAMARI, 2002). Los lazos comunitarios fuertes tienen una influencia positiva en la innovación al ayudar a establecer la confianza y la cohesión dentro de la red.

Sin embargo, existen otros investigadores que cuestionan algunos de estos elementos y que deben ser tenidos en cuenta en esta investigación. Las contribuciones más interesantes son las de Florida (2002), Beugelsdijk, Van Schaik, (2005) y Fleming, Marx (2006) que, en general, encuentran una relación positiva entre relaciones sociales y comunitarias más débiles y la actividad innovadora. Según sus estudios, las "clases creativas" necesarias para impulsar la innovación preferirían espacios donde la individualidad prima sobre el colectivo. Los participantes en los estudios de Florida reconocieron la importancia de la comunidad, pero prefirieron el "cuasi anonimato". Desde esta perspectiva, las estructuras sociales que históricamente abrazaban la cercanía les parecerían restrictivas e invasivas.

En este mismo sentido, otras han sugerido que el capital social tiene sus límites y que la relación capital social-innovación podría tener una forma de rendimiento decreciente (MCFADYEN, CANNELLA, 2004). Hauser et al. (2007) tampoco encontró una relación significativa entre la confianza y las patentes.

La idea principal que subyace a estas conclusiones es que la creación de nuevas relaciones es costosa y que el mantenimiento de los vínculos existentes también consume tiempo, energía y recursos financieros. A medida que aumenta la fuerza de los vínculos, queda menos tiempo para buscar nuevos recursos que puedan dar lugar a buenas ideas para impulsar la innovación (ZHENG, 2008). Esta línea de razonamiento es coherente con el pensamiento de los investigadores regionales que han destacado la importancia de los vínculos débiles para el crecimiento (SCHNEIDER et al., 2000).

1.3.-Marco Metodológico.

Esta investigación opta por un enfoque cualitativo y participativo. Según Creswell (2007: 102), el fundamento de un estudio cualitativo surge de "la necesidad de dar voz a personas y colectivos que no se han escuchado en los análisis realizados hasta la fecha". En el pasado, la investigación científica se centraba en descubrir los motivos y mecanismos de reproducción de las problemáticas sociales, más que a identificar posibles soluciones. Hoy en día, la responsabilidad de los investigadores es crear conocimiento científico que no sólo avance en el diagnóstico de los problemas sociales, sino que también informe las políticas o acciones destinadas a revertirlos. Merton y Nisbet (1966) consideran que la ciencia "puede proporcionar una mayor comprensión de cómo suceden las cosas, así como puede proporcionar la comprensión que permite a la sociedad [sic] cambiar las cosas" (777).

En esta misma línea, Habermas y Blazek (1987) sostienen que la acción desarrollada por la comunidad universitaria debe servir para superar la distancia entre el investigador y el investigado que históricamente ha servido para legitimar relaciones de poder desiguales. Ulrich Beck, en la misma línea, (1992) incide en que la desmonopolización del conocimiento científico contribuye a la democratización de las sociedades actuales. De esta manera, "los "objetos" de la investigación social también se convierten en sujetos de la misma" (BECK, 1992). Ya no es válido limitarse a una racionalidad instrumental de "expertos" que conocen y buscan el bien común frente a los "laicos" que no tienen el conocimiento necesario para entender y transformar la realidad.

En este nuevo escenario, necesitamos nuevos instrumentos que permitan a los no expertos participar en los procesos de interpretación colectiva de la realidad y de toma de decisiones en nuevos espacios deliberativos. El análisis de la dimensión cultural de este proceso no puede hacerse exclusivamente al modo de las ciencias experimentales, buscando leyes que luego se puedan contrastar empíricamente. Analizar una cultura significa interpretarla, descubrir sus significados más profundos y diferenciar entre las percepciones superficiales, las ocultas y los elementos subyacentes (GEERTZ, 1995).

Este enfoque abre nuevas posibilidades para que los profanos influyan en el proceso de producción y desarrollo del conocimiento científico. La sociedad internacional contemporánea, sumida en un estado constante de incertidumbre, exige nuevas formas y espacios de generación de conocimiento que permitan alcanzar nuevos espacios de colaboración entre la industria, la política y la ciencia.

Tashakkori y Creswell (2007) señalaron cómo la evaluación de los programas que promueven la transformación debe integrar enfoques tanto cuantitativos como cualitativos, y también involucran a los miembros de la comunidad desde las discusiones iniciales del enfoque de la investigación hasta el final. Desde un enfoque de transformación, Mertens (2011) sostiene que los métodos mixtos de investigación se convierten en un instrumento para promover el cambio social mediante la inclusión de los que no tienen voz en el proceso científico.

Por todos estos motivos, la investigación pretende escuchar y comprender mejor las vivencias y la contribución que han hecho miles de personas al proceso de transformación de la sociedad vasca: los trabajadores y trabajadoras que construyeron el movimiento cooperativo, las personas que pusieron sus propios recursos para construir el movimiento de recuperación del euskera, las familias de personas con diversidad funcional que han creado los proyectos empresariales más importantes de Europa para ofrecer empleo a colectivos con necesidades especiales, el conjunto de personas y organizaciones que reinventaron la gastronomía vasca, los hombres y mujeres que han construido el sistema educativo vasco o aquellas personas que pensaron que era posible construir el museo Guggenheim en Bilbao, etc.

La investigación participativa implica que los investigadores, actuando como facilitadores y protegiéndose contra sus propios prejuicios, buscan minimizar cualquier diferencia de poder entre ellos y los investigados. El diseño de la investigación, por lo tanto, es flexible, capaz de responder a contextos cambiantes y a hallazgos emergentes a medida que surgen. Los métodos son a menudo visuales e interactivos para permitir a los participantes de todos los orígenes participar tanto en la generación como en el análisis de los datos; se respetan los conocimientos de los participantes, tienen control sobre el proceso de investigación e influyen en la forma en que se utilizan los resultados (LEDWITH, SPRINGETT, 2010: 93).

Aunque sería una exageración caracterizar este estudio como una investigación participativa "pura", se han integrado métodos participativos en el trabajo de campo cuando ha sido posible y apropiado, y el diseño se ha mantenido flexible para permitir la adaptación en base a los hallazgos y condiciones que surgieron en el campo. Hay varias razones para ello. En primer lugar, las metodologías y métodos de investigación participativa están bien establecidos en campos como la educación, la planificación urbana, la geografía humana, la salud pública y el desarrollo comunitario (FORESTER, 1999; SOMEKH, 2006; LEDWITH, SPRINGETT, 2010; SARKISSIAN, HURFORD, 2010; WATES, 2000). También son relevantes para este estudio los trabajos sobre la aplicación o adaptación de los métodos de aprendizaje y acción participativos en el ámbito del desarrollo humano sostenible (MITLIN, SATTERTHWAITTE, 2004; NAKKIRAN, RAMESH, 2009; NARAYANASAMY, 2009; ÖZERDEM, BOWD, 2010).

1.3.1.- Discursos y narrativas.

Las metodologías participativas suelen hacer hincapié en el uso del análisis narrativo para aprender del conocimiento local. Tradicionalmente, el motivo principal del estudio de las narrativas es su capacidad para comunicar formas de saber que son especialmente apropiadas en entornos culturales particulares, como aquellos con tradiciones predominantemente orales (SANDERCOCK, 2003a). Sin embargo, en esta investigación nos interesa especialmente el potencial de estas herramientas para abordar entornos interculturales en los que el investigador está tratando de comprender diversas formas de entender la realidad y descubrir los elementos ocultos y subyacentes.

Patton (2002) afirma que el análisis narrativo puede ayudarnos a entender los significados culturales y sociales al abordar dos cuestiones fundamentales: ¿Qué revela esta historia sobre la persona y el mundo del que procede? ¿Cómo puede interpretarse esta narrativa para que ilumine la cultura que la creó? Flyvbjerg (2001) afirma que la narrativa es la forma más básica de dar sentido a las experiencias vividas en el pasado, pero también pueden proporcionarnos una mirada hacia adelante, ayudándonos a anticipar situaciones antes de que se produzcan y permitiéndonos visualizar futuros alternativos conectados con nuestra forma particular de entender el mundo. El uso de la historia y la narrativa en la investigación cualitativa está bien establecido en los campos de la planificación y la geografía humana (BIRD et al., 2009; CRANG, 2005; CRESWELL, 2007; ECKSTEIN, 2003; PATTON, 2002 SANDERCOCK, 2003B; SANDERCOCK, ATTILI, 2012; THROGMORTON, 2003; WILES et al., 2005).

Mientras que la modernidad tradicional se basaba en una racionalidad instrumental (KALBERG, 1980), en la actualidad predomina una “racionalidad comunicativa” (HABERMAS, 1987). En esa racionalidad, que se basa en el diálogo y la escucha, la ciudadanía utiliza la deliberación para alcanzar una comprensión más profunda de la realidad y hace hincapié en la búsqueda de consensos más amplios en lugar de imponer la voluntad de unos pocos a la mayoría. Por el contrario, cuando los actores sociales afirman estar comprometidos con el diálogo, pero continúan imponiendo su voluntad a través del ejercicio del poder, se están sentando las bases para nuevas expresiones de violencia, ya sea simbólica o física (GIDDENS, 1991).

Los actores sociales son dueños de las ideas, de las creencias y de los valores que nacen en sus respectivos grupos de referencia. Partiendo de su posición y de sus intereses en la sociedad, definen su realidad social de una manera determinada, mediante estas ideas y creencias. Y es que podríamos afirmar que todas estas percepciones, opiniones y representaciones funcionan como unas lentes, a través de las cuales podemos percibir la realidad; es decir, los actores sociales consiguen dar un significado a estructuras y acciones de la realidad social de sus vidas sociales. Por otra parte, estos significados

generalmente se encuentran estructurados en los discursos sociales, es decir, sistematizados en unos determinados marcos. Tal y como ha demostrado el “frame analysis”, el objetivo de la definición del marco (framing) consiste en establecer las estructuras cognitivas que dirigen la percepción y la representación de la realidad social. En esta tarea de definición intervienen varios actores sociales (tanto individuales como colectivos), tales como grupos sociales, grupos de interés, medios de comunicación, movimientos sociales, etc. Así, los actores sociales las enmarcan, y dotan de sentido a todo tipo de sucesos, organizaciones o acciones.

En una sociedad determinada, (sea la vasca o cualquier otra) se crean discursos muy diferentes sobre la realidad social que, en base a esta necesaria pluralidad de voces, resultan contradictorios. La importancia de estos discursos o estas narrativas no reside en su veracidad, sino en la capacidad que tienen para interpretar una realidad presuntamente objetiva y común a las diferentes percepciones. Su relevancia proviene de la capacidad de condicionar la actividad de los actores sociales, debido a que sus creencias, posean o no un fundamento objetivo, tienen consecuencias reales en su actividad. Esta capacidad de condicionar la realidad es lo que nos interesa en esta investigación y no buscamos definir una realidad «verdadera». Por encima de todo, el objetivo de esta investigación es entender las lógicas que subyacen al sistema de creencias (expresado a través de discursos y narrativas) que han condicionado las decisiones estratégicas de una multitud de actores, así como identificar los puntos en común existentes entre ellos. Los discursos (conjuntos coherentes de narrativas) identificados en esta investigación forman “tipos ideales” (WEBER, 1999) o construcciones analíticas que se emplean a modo de herramientas conceptuales para entender la complejidad de la realidad.

Esta investigación define la dimensión cultural de los procesos de innovación social como el sistema de creencias compartido por una organización, comunidad o sociedad determinada que se expresa a través de discursos sociales. Estos discursos sociales se construyen en base a un conjunto de narrativas vinculadas a un determinado sistema de valores (ROKEACH, 1979). Los valores constituyen una serie de elementos culturales compartidos por determinados grupos y que, por tanto, sus tipologías y transformaciones generalmente están regulados en la sociedad.

Estos discursos, expresados a través de narrativas, nos ayudan a interpretar lo que es positivo o negativo en una comunidad determinada e influyen decisivamente en los comportamientos y decisiones estratégicas (GINER, LAMO DE ESPINOSA, TORRES, 1998).

1.3.2.- Estudios de caso.

El contenido central de esta investigación se ha estructurado a través del análisis de estudios de casos específicos. La metodología utilizada en el estudio de todos estos casos ha sido la misma: investigación cualitativa con un enfoque etnográfico, complementado en algunos casos con herramientas de investigación participativa (como el mapeo participativo o la fotografía participativa). Los resultados cualitativos se han contrastado con los datos cuantitativos existente sobre el caso vasco.

Todos los estudios de caso que se presentan a continuación han sido diseñados, coordinados y evaluados como parte de esta investigación. He supervisado la formación de los equipos de trabajo, la recogida de información, he diseñado los espacios e instrumentos para el análisis de la misma y he redactado los sumarios que se incorporan en este documento. De forma complementaria, adjunto la matriz de análisis de toda esta información que recoge todas las citas que he utilizado para identificar las narrativas y los discursos.

El estudio de casos ha sido reconocido desde hace mucho tiempo como un enfoque metodológico apropiado en las ciencias sociales, y su uso se ha expandido en el ámbito de la investigación social e interpretativa cualitativa (CRESWELL, 2007 y 2009; FLYVBJERG, 2001; FLYVBJERG et al., 2012; PATTON, 2002; STAKE, 1995, 2006 y 2010; YIN, 2009).

Según Yin (2009), la realización de estudios de caso es un proceso algo lineal pero regularmente iterativo. Después de desarrollar el plan inicial y el diseño del estudio de caso, un investigador se prepara para el trabajo de campo, recopila datos, los analiza y luego comparte los resultados. Las fases de preparación, recopilación, diseño y análisis se ensayan de forma iterativa con el fin de perfeccionar continuamente los enfoques y actualizar los métodos de diseño y recopilación según sea necesario. La investigación se rediseña y se comparte a lo largo del camino para obtener retroalimentación de los asesores y colaboradores de campo.

Cada caso involucra un espacio de conocimiento particular Stake (1995). En este estudio, todos los casos forman parte de la transformación vasca, pero han sido seleccionados porque aportan un conocimiento particular. Esta selección responde a criterios "instrumentales" y "paradigmáticos". Es instrumental en el sentido de que sus temas han sido elegidos por aportar un valor específico (STAKE, 1995) y es paradigmático porque esperamos poder "desarrollar una metáfora o establecer una serie de aprendizajes para el conjunto del sistema" (FLYVBJERG, 2001: 79). "No se puede dar

brevemente cuenta de la historia del caso, ni se puede resumir en unos pocos resultados principales. La historia en sí es el resultado. Es una realidad virtual, por decirlo así, de política, administración y planificación en acción. Para el lector que desea entrar en esta realidad y explorar la vida y muerte del proyecto desde el principio hasta el fin, su recompensa será la sensibilización hacia asuntos de la democracia, la racionalidad y el poder, que no pueden extraerse de la teoría. Los estudiantes pueden dejarse sueltos sin peligro en este tipo de realidad, la cual provee un útil campo de entrenamiento, con introspecciones a prácticas que la enseñanza académica no provee” (FLYVBJERG, 2001:145).

En todos estos casos, he participado directamente en el diseño de las investigaciones con el objetivo de que pudieran ser comparadas, he contribuido al desarrollo de las mismas y he formado parte de los equipos que han elaborado las conclusiones. Teniendo en cuenta la dimensión del proceso de investigación, en cada caso se ha identificado una o varias organizaciones con las que colaborar en el trabajo de campo y análisis de los resultados.

Tabla 8. Casos de estudio

Caso de estudio 1.- La cooperativa Mondragón.

El objetivo de esta investigación desarrollada en colaboración con The Young Foundation en el año 2015 ha sido conocer en profundidad las motivaciones, percepciones, sistema de valores y creencias que han permitido a esta iniciativa convertirse en la cooperativa industrial más grande del mundo.

Caso de estudio 2.- La empresa Gureak.

Esta investigación desarrollada entre los años 2018 y 2019 en colaboración con la cooperativa especializada en proyectos de innovación social EMUN, aborda el sistema de valores, creencias y narrativas que permitieron crear una de las empresas privadas más grande del País Vasco (6.000 empleados) cuyo objetivo fundamental es reducir el desempleo entre personas con discapacidad mental aguda en el territorio de Gipuzkoa.

Caso de estudio 3.- El sistema de valores del territorio de Gipuzkoa.

Esta investigación desarrollada en colaboración con The London School of Economics and Political Science, The Inequalities Institute, en el año 2018 ha analizado un conjunto plural de narrativas sobre el territorio de Gipuzkoa con el objetivo de descubrir el sistema de valores y creencias predominante en el territorio.

Caso de estudio 4.- La recuperación del euskera.

Esta investigación desarrollada en colaboración con la Fundación Elhuyar durante el año 2018 se ha centrado en comprender porqué la sociedad vasca consideró necesario recuperar una lengua minorizada que se encontraba en un proceso de desaparición en un momento de graves dificultades sociales y económicas.

Caso de estudio 5.- La contribución del sistema universitario vasco a la transformación de la sociedad.

Este estudio desarrollado en colaboración con investigadores de la UPV-EHU y Euskampus en los años 2018 y 2019 aborda el sistema de valores, creencias y narrativas que han impulsado el desarrollo del sistema universitario vasco. Se trata de una investigación de gran relevancia ya que uno de los factores fundamentales en la transformación de la sociedad vasca ha sido el aumento exponencial de personas con estudios medios y superiores en un periodo de tiempo relativamente corto.

Caso de estudio 6.- La Renta de Garantía de Ingresos (RGI).

Esta investigación decidió estudiar la “Ley para la Garantía de ingresos y para la Inclusión Social” aprobada por el Parlamento Vasco en 2008 (BOPV 250/2008), más conocida como RGI (Renta de Garantía de Ingresos) para comprobar si las narrativas que impulsaron su constitución y las percepciones sobre su desarrollo y utilidad fueron similares a las del resto de casos de estudio. Esta iniciativa se adelanta en al menos, una década, al debate global sobre la necesidad de incorporar rentas básicas a los modelos de protección social como instrumento de lucha contra la desigualdad

Caso de estudio 7.- The Bilbao Effect.

Esta investigación ha intentado comprender porqué las instituciones locales consideraron necesario y posible convencer a la Fundación Guggenheim de que ubicase su nuevo museo insignia en una ciudad devastada por el colapso industrial, el desempleo desenfrenado y atentados semanales. Este capítulo profundiza también en las percepciones existentes sobre el impacto de este museo en el conjunto de la transformación vasca, así como su relevancia en los modelos de transformación urbana a nivel internacional.

Caso de estudio 8.- La alta gastronomía vasca.

Este capítulo se centra en recoger las narrativas vinculadas a la transformación vivida por la gastronomía vasca en las últimas décadas, llegando a convertirse en referencia global. Al igual que en el resto de casos, las conversaciones mantenidas con los principales protagonistas de la escena gastronómica vasca nos han permitido identificar el sistema de valores asociado a este proceso y estudiar su evolución hasta la actualidad.

Caso de estudio 9. Narrativas de la cuenca minera asturiana.

De forma complementaria a los 8 estudios de caso vinculados a la transformación vasca, se incluye una sección que compara estas narrativas con las que están operando en la cuenca minera asturiana. El motivo de incluir este apartado es comparar las narrativas con las de un territorio que también ha sufrido una crisis socio-económica muy relevante y que está intentando activar una transición hacia modelos de desarrollo más sostenibles .

Fuente: Elaboración propia

1.3.3.- Diseño de la investigación.

Esta investigación se construye sobre una interpretación de los procesos socio-económicos vinculados a la síntesis keynesiana (1936), una concepción evolutiva de la innovación al modo de Schumpeter (1954), y el reconocimiento de la importancia de las contribuciones institucionalistas, según las cuales el éxito de una economía va a depender, fundamentalmente, de su capacidad para crear instituciones que actúen activamente como motor de creatividad y cambio de la sociedad. En este sentido, estaríamos reivindicando el protagonismo fundamental del sector público y del ámbito comunitario en los sistemas de competitividad tal y como plantean los mencionados autores incluidos en este marco teórico (MAZZUCATO, 2011).

Las opciones metodológicas para el diseño de la investigación están determinadas por las preguntas principales y secundarias (STAKE, 2010), pero también influyen las visiones del mundo, valores y creencias que incorpora cada investigador (CRESWELL, 2007, 2009). En este sentido, es necesario reconocer de partida el enfoque de transformación comunitaria que defiende Freire (2011), asociada al marco general que proporciona un compromiso con la innovación social y el desarrollo humano sostenible (FRIEDMAN, 2011, RAWORTH, 2012).

Las metodologías interpretativas y los métodos de investigación que las ponen en práctica se basan en una comprensión particular de las percepciones de la realidad humana o social (presuposiciones ontológicas) y cómo se puede conocer esa realidad (presuposiciones epistemológicas) que las distinguen de la tradicional diferencia entre métodos cualitativos y cuantitativos. A medida que los llamados investigadores cualitativos fueron sometidos a una fuerte presión para que se ajustaran a criterios de evaluación similares a los métodos cuantitativos, su investigación se asemejaba cada vez menos al estilo de la investigación de campo que se basaba en las comprensiones experienciales y específicas del contexto de las personas y los entornos estudiados” (YANOW, 2006).

La investigación interpretativa se preocupa en comprender lo que el lenguaje (narrativas), los actos (decisiones estratégicas y comportamientos) y los objetos materiales (artefactos) significan para quienes los utilizan, en lugar de tratar de explicar la realidad desde la generalización de los datos estadísticos.

En contraposición con el enfoque conductual, estas formas de investigación se centran en descubrir el significado profundo de las acciones como un elemento fundamental para entender la acción social. Los métodos de investigación interpretativa ponen en práctica presupuestos metodológicos acordes con la fenomenología, la hermenéutica y/o formas diversas de ver y conocer.

A pesar de que todavía exista una gran diferenciación entre métodos: cuantitativos (informado por nociones positivistas de ontología y epistemología); cualitativos (también siguiendo presuposiciones positivistas); e interpretativos (combinando fenomenología, hermenéutica, teoría crítica, pragmatismo, interaccionismo simbólico y etnografía), esta perspectiva entiende de forma interrelacionada lo "cuantitativo" y lo "cualitativo", no excluyente.

Todas las ciencias sociales empíricas no experimentales se basan en uno o varios métodos para generar información y datos. Observar, con cualquier grado de participación; hablar con la gente (las entrevistas formales son un subconjunto de esa actividad); y el análisis literal y/o figurativo, de documentos y materiales visuales relevantes para la investigación. La forma verbal o visual de esos datos se utiliza para el análisis, en lugar de traducirlos directamente en números para el análisis estadístico.

Es en el análisis de los datos donde se ponen de manifiesto las diferencias entre los enfoques cualitativos y los interpretativos. Algunos ejemplos de métodos interpretativos para analizar datos incluyen, por ejemplo, metáforas, categorías y varios tipos de análisis del discurso; algunos métodos de generación y análisis de datos, como la observación participante/etnografía, estudios de casos y teoría fundamentada, pueden llevarse a cabo de acuerdo con los principios metodológicos positivistas o interpretativos.

Según Flyvbjerg (2001, 2006, 2012), los estudios de caso producen conocimiento adaptado al contexto, que es el único conocimiento posible en el estudio de relaciones humanas. Sostiene que, en este tipo de investigación, el enfoque debe estar más orientado a la exploración y el aprendizaje que a confirmar la hipótesis de la investigación de forma taxativa.

El diseño de esta investigación se basa particularmente en los trabajos de Creswell sobre diseños cualitativos y de métodos mixtos (2007 y 2009), y en el enfoque de estudio de caso de Flyvbjerg sobre lo que él denomina "investigación social fronética" (2001 y

2006). Bent Flyvbjerg es conocido por sus estudios sobre transformación urbana en Dinamarca. *Rationality and Power* (Chicago, University of Chicago Press, 1998). En ese libro, el análisis detallado de una larga historia de casos concretos nos permite entender mejor la tensión que siempre existe entre los procesos de toma de decisiones racionales, las dinámicas de poder y las relaciones sociales.

En "Making Social Science Matter" Flyvbjerg da un paso más y cuestiona directamente las limitaciones de las ciencias sociales en la forma en la que son entendidas en la actualidad a la hora de hacer una contribución efectiva al desarrollo humano sostenible. "Making Social Science Matter" trata de argumentar teórica y metodológicamente la necesidad de reconectar con los tres tipos de conocimiento que diferenciaba Aristóteles: episteme (conocimiento analítico y científico), techne (conocimiento técnico o know-how) y frónesis (sabiduría práctica y vinculado a la acción, a cambiar la realidad).

Flyberg se apoya en Weber, Foucault, Bourdieu y Giddens para criticar las "guerras de la ciencia" que nos han llevado a un gran fracaso para ser útiles a la sociedad en los grandes temas de futuro. Su planteamiento no es únicamente crítico, sino que ofrece propuestas concretas sobre las formas en que las ciencias sociales pueden volver a ser útiles en su sentido más amplio. Con este objetivo, defiende la frónesis como parte fundamental de la generación de conocimiento y reclama la necesidad de entender mejor la influencia que tienen los sistemas de valores en estos procesos. Al mismo tiempo, incorpora una mirada específica sobre las relaciones de poder.

En la práctica "fronética" no resulta problemático entrar en descripciones detalladas, todo lo contrario, el contexto cobra una gran importancia para poder tomar las decisiones más acertadas. No se pretende resumir ni hacer generalizaciones, que se puedan convertir en estandarizaciones. No hay una urgencia de llegar a cerrar conceptualmente el estudio, sino de entender el detalle (DAPENA, 2002).

El resultado es una historia rica en detalles y acercamientos micro. Este tipo de trabajo forma al investigador para una escucha profunda de la realidad dirigida a la acción. Se lleva a cabo un trabajo científico y académico que se espera que aporte a la esfera de lo público, entendido éste como la conjunción del ámbito comunitario, la acción institucional y el conjunto de agentes económicos que influyen en la realidad. «Así, la meta de la investigación "fronética" es alimentar el diálogo y la práctica social que ofrece un conocimiento más profundo y científico. De acuerdo con la máxima de Aristóteles de que, en cuestiones de acción política y social, uno debería confiar más en la esfera pública (el contexto) que en la ciencia» abstracta (FLYVBJERG, 2001:139).

Esta aproximación metodológica permite conocer cómo suena la polifonía de voces a la cual alude Flyvbjerg, cuando dice que dentro de ella ninguna voz, incluida la del investigador, reclama una autoridad final, al no pretender llegar a una verdad última y

verificable. “El científico no solamente estudia la realidad; es parte de ella, la transforma, también la produce” (DAPENA, 2013).

Por todos estos motivos, en el transcurso de esta investigación, nos encontramos estudiando y tratando de influir sobre una realidad que nos es propia. Este proceso lo hemos desarrollado en colaboración con una multitud de actores protagonistas; revisando desde una perspectiva científica sus decisiones estratégicas del pasado y buscando conjuntamente nuevas claves para el futuro. La frónesis ha sido un enfoque o actitud que nos ha permitido comprender en profundidad los motivos de las decisiones estratégicas tomadas en el caso vasco, mientras que la deliberación conjunta (interpretación colectiva) ha sido el modo de lograr la apropiación de esa acción por parte de un conjunto plural de actores. Como señala Stake en sus trabajos sobre el estudio de casos y la investigación cualitativa, este tipo de aproximación interpretativa, el investigador es a menudo el principal instrumento de investigación (STAKE, 1995, 2006, 2010).

Esta investigación ha dedicado muchos esfuerzos en conocer y entender otras maneras de la práctica investigativa como la narratología. Como hemos señalado anteriormente, estas herramientas permiten que las ciencias sociales hagan una aportación práctica al debate público introduciendo una racionalidad basada en valores (value rationality). Flyvbjerg nos ayuda a incorporar las preguntas aristotélicas —¿a dónde vamos?, ¿es deseable?, ¿qué debería hacerse?— la dimensión de las relaciones de poder ¿quién gana y quién pierde?, ¿a través de qué tipos de relaciones de poder?, ¿qué posibilidades existen para cambiarlas?, ¿es deseable?, ¿en qué relaciones de poder están inscritos quienes formulan las preguntas?

En base a este planteamiento, las preguntas que han guiado el trabajo de campo han sido las siguientes:

1. ¿Cuál es la historia que estamos contando sobre la transformación de la sociedad vasca? ¿Qué es lo que ha sucedido durante las últimas décadas? ¿Qué elementos comunes o meta-narrativa conecta los diferentes relatos de casos asociados a esta transformación?
2. ¿Cuáles son los principales retos y oportunidades que tiene la sociedad vasca?
3. ¿Quién gana y quién pierde si cambian las cosas?
4. ¿Qué deseamos para el futuro?

Con el objetivo de responder más certeramente a este tipo de preguntas, Flyvbjerg propone añadir un “ética situacional”, haciendo énfasis en la importancia del contexto

en el que se producen los casos de estudio, sin caer en la «moralidad idiosincrática, ni en preferencias personales o en una visión relativista». (FLYVBJERG, 2001:130). El enfoque “fronético” trata de explicar cómo se producen las relaciones y los procesos a través del análisis narrativo. Tratamos de entender qué sucedió y cómo sucedió, pero sobre todo porqué fue posible. La última fase del proceso de investigación nos plantea ¿qué se debería hacer al respecto? Flyvbjerg propone, después del estudio, devolver su conocimiento a la práctica, y así evitar que la investigación termine archivada con la pregunta abierta ¿y entonces qué?

Como hemos señalado, el autor ha participado en el diseño e implementación de todos los casos de estudio. Si bien la participación directa en el diseño e implementación podría constituir como una amenaza para la objetividad de la investigación, esta se convirtió en una oportunidad al poder acceder de manera directa a la generación de la información que después es comparada en el capítulo III.

A grandes rasgos, un paradigma determina la forma en que se ve el mundo y se aborda la investigación. Esta investigación se alinea más con las visiones del mundo del constructivismo, de la investigación participativa (FREIRE, 2011) del derecho a la investigación y las aportaciones más recientes del feminismo etnográfico que tiene en cuenta las relaciones de poder entre investigadores e investigados (DAVIS, CRAVEN, 2016). En una cosmovisión participativa (como LEDWITH, SPRINGETT, 2010) en el que los investigadores involucran a los participantes como colaboradores e interpretan los resultados de la investigación como herramientas para profundizar en el proceso de transformación.

Desde esta perspectiva constructivista, un investigador se basa en los puntos de vista de los participantes sobre la situación que se está estudiando, y las estrategias incluyen cuestionamientos abiertos y teoría inductiva basada en patrones de significado que surgen de la propia investigación (CRESWELL, 2009). El pragmatismo se centra en enlazar la teoría y la práctica y normalmente permite combinar múltiples perspectivas a los dilemas de investigación (PATTON, 2002).

Este marco teórico nos permite enfocar de forma concreta el estudio y proporciona un filtro para interpretar los datos principalmente cualitativos y comunicar la "historia" de la investigación. Según Creswell (2009: 62), "un lente o perspectiva teórica... se convierte en una perspectiva de defensa y promoción que da forma a los tipos de preguntas planteadas, informa sobre cómo se recopilan y analizan los datos y proporciona un llamado a la acción". Las teorías participativas asociadas con la justicia social y ambiental nos permiten completar el enfoque de esta investigación, en particular las relacionadas con el aprendizaje social y los roles de la sociedad civil, como en Friedmann (1992, 2011); Freire (2011, ORIGINAL 1972); Gurstein y Angeles (2007); Ledwith (2011); Y Wright (2010).

Ledwith (2011) define la base de la praxis crítica como la conciencia crítica y el análisis de la hegemonía reunida en comunidad. La práctica crítica se relaciona con múltiples racionalidades en contextos sociales, políticos y de planificación que se extienden más allá de la racionalidad instrumental clásica a otro tipo de racionalidades, como las basadas en los valores y la colaboración.

1.3.4.- El marco teórico de la narrativa.

El trabajo con narrativas ha sido considerado como inferior científicamente respecto a enfoques más "analíticos" y cuantitativos (SANDERCOCK, 2003). En respuesta a este tipo de marginación de la historia, feministas, historiadores y especialistas en estudios culturales, sobre todo antropólogos, han reafirmado su importancia, tanto como epistemología como metodología (GEERTZ, 1973).

Según Sandercock, no deberíamos vernos obligados a elegir entre el trabajo con narrativas y la llamada investigación "más rigurosa, los datos de las encuestas y los censos", porque en realidad toda la investigación cuantitativa es interpretada a través de historias. Se trata de un proceso en permanente construcción, post-modernista e iterativo. La manera en que explicamos "la realidad influye en las decisiones que tomamos y condiciona las formas en que podríamos actuar" (SANDERCOCK, 2010). Una mejor comprensión de la función de las narrativas también puede ser una ayuda para el análisis crítico de la situación actual, para de-construir los argumentos de los demás, y a veces pueden proporcionar una comprensión mucho más rica de la condición humana.

Este es el enfoque principal de esta investigación, pero no puede ser acrítico. A pesar del creciente interés y uso de las narrativas en la investigación científica, debemos tomar en serio la advertencia de Eckstein e incluso Foucault cuando señalan que la capacidad de las narrativas "para actuar como agentes transformadores depende de un escrutinio disciplinado de sus formas y usos" (ECKSTEIN, 2003: 13).

Esta tesis incorpora un enfoque de complejidad en el análisis narrativas (TSOUKAS, HATCH, 2001). Desde esta perspectiva, la complejidad se considera una herramienta que "plantea nuevas conexiones, llama nuestra atención sobre nuevos fenómenos y nos ayuda a ver lo que no podíamos ver antes" (TSOUKAS, HATCH, 2001: 981). Las narrativas son vehículos a través de los cuales, los seres humanos "organizamos y damos sentido a nuestras experiencias y evaluamos nuestras acciones e intenciones" (CUNLIFFE, COUPLAND, 2011: 66). Las narraciones son "relatos de lo que sucedió a determinadas personas -y de lo que supuso para ellas experimentar lo que en circunstancias concretas y con consecuencias específicas" (HERMAN, 2009).

Las experiencias, especialmente las disruptivas, siempre necesitan una interpretación y algo que queremos explicar (HYVÄRINEN, 2016). La narrativa, como proceso en el que se crean significados, proporciona una forma de entender nuestro compromiso con el mundo y con los demás (WALSH, 2018), así como como las relaciones y dinámicas dentro y alrededor de las organizaciones. Los acontecimientos del mundo social se producen en sistemas abiertos y están influidos por los múltiples y, a menudo, contradictorias disposiciones institucionales de los actores implicados. Esta complejidad, combinada con la naturaleza emergente de los sistemas abiertos, hace que sea imposible separar el fenómeno estudiado del contexto en el que se produce.

La utilidad de los estudios narrativos, y en particular del enfoque narrativo que incorporar una perspectiva compleja, radica en el potencial de las narraciones para captar las experiencias (el pasado) y las expectativas (el futuro), la "calidad de las experiencias vividas" (HERMAN, 2009: 138). Además, las situaciones de dificultad y los conflictos, como experiencias perturbadoras, proporcionan algo que merece la pena contar y actúan como motor de las narrativas (HERMAN, 2009). En las organizaciones, las narrativas proporcionan un sentido de causalidad y orden a experiencias que de otro modo serían complejas y aparentemente aleatorias (BROWN et al., 2015).

Naturalmente, los métodos de investigación elegidos también conllevan limitaciones. En primer lugar, la realización de una investigación cualitativa, sobre todo cuando los métodos de análisis tienen como objetivo a la comprensión de las experiencias, la discusión sobre el papel de un investigador es de gran importancia. Inevitablemente, las elecciones metodológicas y epistemológicas que se tomen, por ejemplo, en cuanto a la recogida y el análisis de datos, conocimientos previos del investigador, sus habilidades y sus intereses de investigación condicionarán el resultado (BROWN et al., 2015).

Además, mientras los informantes cuentan sus experiencias, simultáneamente, crean significados de lo que han vivido en relación con los demás en el momento de la narración. Así, en el momento de contar, el modo en que el informante se entiende a sí mismo y al mundo que le rodea, construye experiencias y significados con respecto a lo que ha experimentado (STACEY, GRIFFIN, 2005). En un enfoque de investigación interpretativo y centrado en el fenómeno del estudio de las experiencias, el investigador es inevitablemente parte del mundo social estudiado. También cabe destacar que se podrían haber utilizado otros métodos de recogida y análisis de datos, como por ejemplo, los métodos narrativos múltiples y de investigación-acción.

1.3.5.- Interpretación de las narrativas.

La cooperación entre actores conlleva una comprensión compartida de los valores, los objetivos, las creencias y las prácticas que subyacen a las decisiones, las acciones y el comportamiento en las iniciativas. Sin embargo, el enfoque de la creación de sentido

narrativo sugiere que, en lugar de una comprensión compartida, son precisamente las diferencias de entendimiento las que necesitan atención (BROWN et al., 2015). El sensemaking narrativo explora por qué las personas desarrollan interpretaciones y comprensiones incluso contradictorias de las experiencias que tienen en común. Las narrativas se entienden como un medio para "organizar y dar sentido a nuestra experiencia y evaluar nuestras acciones e intenciones" (CUNLIFFE, COUPLAND, 2011). Las narrativas se entienden como actos espontáneos de interpretación y creación de sentido, a menudo improvisados, impugnados y con capacidad de respuesta en un proceso que busca la coherencia (CUNLIFFE, COUPLAND, 2011). El sensemaking es, por lo tanto, una forma de "autoconciencia crítica" (CUNLIFFE, COUPLAND, 2011), que a través de procesos continuos de interpretación colectiva nos permite evaluar y criticar nuestras experiencias y expectativas.

La creación de sentido narrativo se refiere a una estrategia humana básica para afrontar y comprender el cambio, los procesos y el tiempo (HERMAN, 2009; HYVÄRINEN, 2016). Brown et al., (2015) afirman que la falta de sentido surge cuando no se puede producir una narrativa. Además, la creación de sentido narrativo ofrece una forma de centrarse en las experiencias y de comprender cómo las personas dan sentido a estas experiencias vividas para comprender las relaciones y complejidades a las que se enfrentan en la vida diaria (BROWN et al., 2015).

Los estudiosos de las organizaciones (VAARA, SONENSHEIN, BOJE, 2016) han argumentado que las narrativas en las organizaciones son importantes para dar sentido a las dinámicas y los conflictos que subyacen al cambio institucional. La narración organizativa incluye a múltiples y diversas partes interesadas, afecta a la eficacia de la organización y pone de relieve la creación de sentido de conflictos emergentes; a través de estos conflictos, la narración organizativa contribuye a nuestra comprensión de los complejos procesos del cambio organizativo.

Como proceso temporal e interpretativo, la creación de sentido narrativo implica interacciones con los demás (CUNLIFFE, COUPLAND, 2012). De hecho, los seres humanos somos muy hábiles en percibir e interpretar los comportamientos tácitos - gestos, expresiones faciales y posturas corporales, que no necesariamente racionalizamos pero que, sin embargo, percibimos sus significados en y a través de nuestros sentidos. La identificación de sensaciones ofrece una forma de centrarse en estas experiencias vividas y encarnadas a través de las narraciones, en lugar de que entender la interpretación colectiva de la información como un proceso exclusivamente racional, lineal e intelectual (CUNLIFFE, COUPLAND, 2017e)

1.3.6.- Segmentación de narrativas

Esta investigación ha analizado la forma en la que las estructuras de poder determinan qué historias se cuentan sobre la transformación vasca, cuales consiguen conquistar el espacio público y cuales permanecen ocultas. Estas últimas son las que nos interesan especialmente y, sobre todo, los elementos de conexión entre unas y otras. Esta tesis doctoral trata de encontrar los núcleos centrales de las narrativas que se han construido sobre la transformación socio-económica de la sociedad vasca, es decir, encontrar los aspectos más esenciales e investigar lo que parecen ser las consistencias más relevantes. Es lo que Dunstan y Sarkissian (1994) denominan "historia central" o metanarrativa. La historia que nos contamos sobre nosotros mismos acaba convirtiéndose en realidad. Nos convertimos en nuestras historias.

Cuando contamos historias sobre nosotros mismos como temerosos del cambio, o lo contrario, innovadores, víctimas, generosos, egoístas, o individualistas, tendemos a comportarnos como tales. Al contar y volver a contar nuestra historia, estamos dando pie a reforzar una identidad coherente con esa narrativa y acabamos facilitando la repetición de un tipo determinado de comportamientos. Los psicólogos sociales argumentan que las comunidades y las naciones tienen narrativas compartidas que dan sentido al pasado, influyen en el presente y condicional el futuro. Este es el objeto de investigación en esta investigación. ¿Cuál es la narrativa compartida que da sentido a la transformación socio-económica de la sociedad vasca? ¿De qué manera está presente esa narrativa en la actualidad? ¿Cómo ha evolucionado? Y finalmente, ¿qué elementos de esa narrativa tienen potencial transformador y deberían ser proyectados hacia el futuro?

Entendemos los factores culturales de esta transformación como la creación y expresión de historias que unen a la sociedad vasca con "un lenguaje común, imágenes, metáforas, todo ello con un significado compartido". (SANDERCOCK, 2010)

DUNSTAN y SARKISSIAN (1994) estudiaron el éxito del desarrollo comunitario en una nueva pequeña localidad de Australia, utilizando una serie de herramientas de investigación tradicionales (encuestas, entrevistas, grupos focales, censos y datos concretos). Al analizar este material, se dieron cuenta de que necesitaban otro tipo de enfoque para entender las claves de éxito en este proceso. A partir de ese momento, optaron por buscar los elementos centrales de las historias que se estaban contando. Crearon arquetipos y narrativas que sintetizaban los elementos de las diferentes historias particulares y los contrastaron a la comunidad. Sin saberlo, estaban aplicando herramientas de diseño centrado en el usuario (Design Thinking) al ámbito comunitario (BASON, 2017).

Una vez elaborados esos arquetipos (que denominaremos perfiles en nuestros casos de estudio) y las síntesis de las historias, las contrastaron con las persona y colectivos que habían entrevistado. En lo que podríamos denominar sesiones de “interpretación colectiva”, les devolvieron la información y pidieron de nuevo su opinión. Ese proceso les permitió identificar la meta-narrativa. La historia que compartían sobre la transformación de su comunidad a pesar de las diferencias y matices que existían entre las diferentes opiniones. Con esta información, pusieron en marcha un proceso de planificación comunitaria que abordaba los retos percibidos como estratégicos y comunes a las diferentes sensibilidades.

Detrás de este proceso, encontramos la convicción de que las meta-narrativas o historias centrales determinan cómo una comunidad responde a las situaciones de crisis y cambio. Al igual que con los individuos, las vivencias más significativas expresadas a través de historias marcan la evolución de todo grupo humano. Si las vivencias son negativas o trágicas necesitan ser abordadas y sustituidas explícitamente por nuevas acciones, proyectos e iniciativas encaminadas a crear un futuro diferente. De lo contrario, la historia será repetida y condicionará comportamientos y decisiones estratégicas una y otra vez (SANDERCOK, 2010).

La parte más positiva de este proceso es la constatación de que, a pesar de la existencia de meta-narrativas negativas o traumáticas, la renovación y el cambio son posibles. Esta es la propia vivencia vasca que tratamos de analizar en esta investigación. Siempre se pueden escribir nuevos capítulos de la historia, si existe la voluntad colectiva de hacerlo.

Dunstan y Sarkissian (1994) hablan de cuatro pasos en este tipo de procesos de transformación que integran una dimensión cultural:

- 1.- La necesidad de identificar y explicitar la meta-narrativa existente.
- 2.- El debate entre posiciones y sensibilidades diversas (interpretación colectiva).
- 3.- La construcción de una nueva narrativa a través de la acción participativa.
- 4.- La construcción de un nuevo espacio de confianza más profundo.

Esta investigación tratará de comprobar si en el caso vasco, como en cualquier otro proceso de transformación socio-económica, las narrativas colectivas han servido como mecanismo de autodefinición, informando actitudes, comportamientos y, en última instancia, condicionando las decisiones estratégicas que tomaron el conjunto de agentes sociales, instituciones y empresas.

Para el objeto de esta investigación entenderemos la construcción de la identidad como un proceso humano que interpreta los hechos históricos y la realidad de una manera no objetiva (WEILER, 2003). Las comunidades y los territorios se identifican con un cierto conjunto de valores que dan sentido a determinados hechos históricos, dando menos relevancia a otros valores y hechos que también podrían interpretarse como parte de su identidad pero que quedan al margen. La identidad de un territorio es entendida en esta investigación como una construcción social y un proceso evolutivo que puede canalizarse positiva o negativamente a través de la acción colaborativa.

Desde este marco teórico, trataremos de hacer una contribución a los esfuerzos por comprender mejor porqué unas sociedades toman ciertas decisiones estratégicas y por qué territorios como el País Vasco han respondido de una manera tan diferente y creativa, a pesar de las dificultades en las que se encontraba, a los mismos retos a los que se enfrentan otras sociedades en situaciones similares.

De forma complementaria, esta investigación abordará el sistema de valores asociado a las narrativas existentes. El objetivo es tratar de comprobar si aquellas ciudades y territorios que son capaces de asociarse con valores transformadores como la igualdad, la solidaridad, la autorresponsabilidad, la democracia radical y la resiliencia pueden llegar a ser socialmente sostenibles y más competitivas. Esta información nos permitirá abordar también su efecto contrario. Si aquellos territorios que han desarrollado una narrativa negativa sobre sí mismos se enfrentan a mayores dificultades para hacer frente a los desafíos globales.

1.3.7.-Técnicas de análisis y técnicas documentales.

La estrategia de esta investigación se centra en combinar los niveles de análisis tanto del actor como del sistema en el que está operando, es decir, la comprensión desde dentro y desde fuera. A continuación, se describe el proceso de selección y diseño, seguido por la forma en que los enfoques participativos se entrelazan a lo largo de la investigación con los estudios de caso.

Esta investigación combina la recogida de narrativas a través de la observación y transcripción de entrevistas con las técnicas de análisis documental y en especial, el análisis de contenido al que se ha sometido a todo un conjunto concreto y definido de documentos. La muestra escogida documentada es de 471 personas con edades, experiencias vitales y niveles educativos diferentes. Las personas entrevistadas mantienen equilibrio de género y de territorios vascos. En los casos específicos analizados, además de las personas más convenientes en la actualidad, se ha consultado a los principales artífices de la toma de decisiones en el pasado, y complementado con visiones más contemporáneas de jóvenes y perspectivas migrantes. La gran mayoría de

estas personas han sido entrevistadas en relación a casos concretos, pero han ofrecido perspectivas de otros casos de estudio conectados de manera natural. Los entrevistados han sido consultados en varias ocasiones para profundizar en sus primeras respuestas.

Sobre las técnicas de análisis de contenido (BARDIN, 1986). Al contrario de las técnicas de interrogación y observación, las técnicas documentales tienen una ventaja evidente: el documento es un material “objetivo”. Puede, eso sí, suscitar unas interpretaciones diferentes, pero es idéntico para todos y no cambia, lo que permite un estudio evolutivo y comparativo en el tiempo más objetivo. Con el objetivo de minimizar el grado de interpretación, las principales conclusiones de los diferentes casos de análisis han sido contrastadas con la mayoría de los entrevistados a través de sesiones de interpretación colectiva, en las que los participantes han validado o completado el análisis.

Las diferentes entrevistas semi-estructuradas se han grabado y transcrito bajo consentimiento. Aquellas personas que no han deseado ser grabadas, han permitido tomar citas textuales de su relato. Las citas más importantes de cada una de las conversaciones se han codificado y recogido en la matriz de información anexa como “fuentes primarias”. A cada cita le corresponde un número de cita general (columna A), una fuente adicional de cada caso individual y su respectiva referencia (columnas B y C), un número de cada cita dentro de cada caso (columna D), el código correspondiente (columna E) y la cita en sí (columna F). Las citas textuales se han agrupado por casos. De manera adicional, a cada cita se le han aplicado un total de seis parámetros con el objetivo de identificar patrones de pensamiento (HATCH., 2002):

- Similitud (percepciones similares a otras)
- Diferencia (percepciones diferentes a otras)
- Frecuencia (percepciones que se repiten)
- Secuencia (Percepciones que suceden en un orden determinado)
- Causalidad (Percepción de que un elemento desemboca otro)

Las piezas de información no objetivas más relevantes (noticias, artículos de opinión, imágenes, estudios, notas de campo) se han incluido en la matriz de información anexa como “fuentes secundarias”.

A través de estos parámetros, se han identificado patrones de pensamiento, similitudes y diferencias entre ideas, y se han analizado tres capas diferentes de profundidad en el discurso. Los tres niveles, que aparecen en la pestaña de análisis de narrativas como “resumen de patrones” son los siguientes: narrativa de superficie (discursos públicos en primeras tomas de contacto); narrativa oculta (análisis de citas textuales que a través de patrones nos indican algo que se esconde detrás del discurso textual); metanarrativa (creencia profunda que opera y condiciona las dos anteriores) (ver 3.3.).

Asimismo, a cada uno de estos patrones (23 en total), se le ha atribuido un filtro temporal de tres momentos (primera etapa de la línea temporal de investigación, segunda etapa y actualidad).

Esto ha permitido profundizar en la evolución del sistema de valores expresado a través de esas narrativas que se resume en la pestaña “sistema de valores percibido” de la matriz de integración de la información.

Esta apuesta por el contraste empírico nos obliga una vez más a explicitar la visión que estamos utilizando como referente interpretativo. Necesitamos ese referente teórico que nos permita dar sentido a la casuística observada, porque en otro caso estaríamos cayendo en un “empirismo ingenuo” que restaría profundidad e incluso validez a nuestro análisis.

1.3.8.- Recogida de datos previos.

Los datos que soportan el caso vasco como un proceso específico y diferencial han sido ampliamente documentados CASTILLO, PATTON, 2010; AGIRREAZKUENAGA, ALONSO, 2014; CASTILLO et al. 2017; ALBERDI, 2010; AZUA, 2006; ARANGUREN, MAGRO, NAVARRO, VALDALISO, 2012; BETOLAZA, 2010). La mayoría de estos análisis todavía entienden que el nivel de vida (riqueza) de una región o nación viene determinado por la productividad con la que utiliza sus recursos humanos, de capital y naturales. Desde esta perspectiva tradicional, la definición adecuada de competitividad sería la productividad.

La productividad dependería tanto del valor de los productos y servicios (por ejemplo, la singularidad y la calidad) como de la eficiencia con la que se producen. Lo verdaderamente relevante no sería en qué se compite, sino cómo compiten las empresas en esas industrias. La productividad en una región o nación es un reflejo de lo que tanto las empresas nacionales como las extranjeras deciden hacer en ese lugar. La productividad de las industrias "locales" es de importancia fundamental para la competitividad, no sólo la de las industrias comerciales.

Sin embargo, muchos autores abordan esta cuestión incorporando el enfoque de innovación social que hemos detallado. Esta investigación entiende que otro tipo de factores son igual de pertinentes para comprender las condiciones actuales, tales como el contexto histórico y los eventos clave de los últimos años, las condiciones sociales, políticas y ambientales locales. Esta investigación está diseñada de forma que facilite el estudio longitudinal para que el proceso de transformación pueda ser rastreado en los años posteriores a esta tesis.

Aunque la fase final de esta investigación comienza en septiembre de 2017, los materiales utilizados y parte del estudio de campo comienza unos meses antes con la publicación de “Humanity at Work” en colaboración con The Michael Young Foundation en Londres. Esta investigación nos sirvió para testar los métodos cualitativos con aproximación etnográfica que nos han permitido construir todos los estudios de caso. Se incluye a modo de anexo los informes finales de cada estudio, cuestionarios, metodologías de interpretación colectiva, etc), que se integran en el diseño de la investigación.

1.3.9. Documentos utilizados para la investigación.

A continuación, se presenta un listado de los documentos más relevantes utilizados para esta investigación. Estos documentos recogen las conclusiones de las investigaciones sobre las narrativas de la transformación vasca vinculadas a esta investigación. Todos estos trabajos han sido co-diseñados, desarrollados y publicados bajo la dirección científica de esta tesis doctoral.

- 1.-HODGSON, M. (2017) “Humanity at Work. Mondragon, a social innovation ecosystem case study” The Young Foundation.
- 2- “El Proceso de Revitalización del Euskara. Valores y Redes de relaciones” ELHUYAR Fundazioa, 2017.
- 3-“Narrativas y Sistema de Valores en el Grupo Gureak”. EMUN Aholkularitza, 2020
- 4- MADINABEITIA, A., LARRINAGA, A., MARTÍNEZ, J., AMEZAGA J., SARATXO, M. ODRIOZOLA, O. (2018) “La aportación del sistema universitario a la transformación de la sociedad vasca”. Universidad del País Vasco.
- 5- GLUCKSBERG, L. (2018) “Ethnographic exploration of the socio-economic transformation of the Basque country”. London School of Economics and Political Studies.
- 6- “Ekinaren Ekinez. Emakundearen Ekarpena Euskal Gizarteari (1988-2019)” EMUN Aholkularitza. 2020
- 7- “Diru Sarrerak Bermatzeko Errenta. IKERKETA ETNOGRAFIKOA.” EMUN Aholkularitza, ELHUYAR Aholkularitza. 2020.
- 8- “EUSKAL GASTRONOMIAREN EKARPENA Ikerketa etnografikoa”. EMUN Aholkularitza, ELHUYAR Aholkularitza. 2020.

1.3.10.- Consideraciones éticas.

Las consideraciones éticas se entretajan a través de los procesos de toma de decisiones en el diseño e implementación de la investigación. En la práctica, ha supuesto cuestionar mis propias creencias y la forma en la que me he relacionado con el conjunto de organizaciones y personas que han participado en la investigación. A lo largo del trabajo de campo, tuve que tener en cuenta el equilibrio de voces y las relaciones de poder, así como la elección de entidades con las que elaborar los casos de estudio. En todos los casos, se ha generado un espacio de interpretación colectiva de la información recogida por lo que se ha garantizado la devolución de resultados.

1.3.11.- Breve descripción de los siguientes capítulos.

El Capítulo II de esta investigación presenta los casos de estudio que hemos desarrollado en colaboración con diversas entidades locales e internacionales sobre elementos centrales de la transformación socio-económica vivida por la sociedad vasca durante las últimas décadas. Todos los casos han seguido la misma estructura y aproximación metodológica a través de una recogida de narrativas y su análisis participativo. Este análisis nos ha permitido identificar el sistema de valores asociado a cada caso de estudio y poder comparar sus similitudes y diferencias en el Capítulo III.

Finalmente, el Capítulo IV presenta las conclusiones de la investigación y posibles implicaciones para el futuro de la sociedad vasca desde el marco de la innovación social. Este apartado también presenta sugerencias para compartir la experiencia vasca a nivel internacional.

Capítulo II. Estudios de caso.

2.1.-Las narrativas del caso Mondragón.

2.1- Las narrativas del caso Mondragón.

El primero de los casos vinculados a la transformación vasca que vamos a analizar es el de la experiencia cooperativa de Mondragón (AZURMENDI, 1984; WHYTE, 1991; KASMIR, 1996; CHENEY, 2002; TURNBULL, 2002; 2006; AZKARRAGA, 2007; GUPTA, 2014; ORTEGA, URIARTE, 2015; MORGAN, 2016; LEZAUN, BARANDIARAN, 2017). El objetivo fundamental es identificar las narrativas que están operando entre sus miembros y el sistema de valores y creencias que lo sustentan. Posteriormente, compararemos si estas narrativas, creencias y valores están también presentes en el resto de casos de estudio; los elementos comunes y las diferencias. Con este objetivo nos apoyaremos en la información recogida a través de la investigación "Humanity at work, Mondragon a social innovation system case study" realizada en colaboración con "The Michael Young Foundation" (HODGSON, 2017) durante 2016 y 2017. Este estudio incluye entrevistas semiestructuradas, focus groups y observación etnográfica en colaboración con miembros, trabajadores, estudiantes y gente cercana a la Cooperativa Mondragón desde el marco teórico de la innovación social que enmarca esta investigación.

Este enfoque es particularmente relevante para esta investigación ya que entiende el conjunto de la transformación socio-económica vivida por la sociedad vasca y en concreto a la corporación Mondragón (como uno de las expresiones de esta transformación) como un ecosistema de innovación social (STROH, 2015), centrándose en su capacidad para construir un modelo de desarrollo humano equilibrado, justo, inclusivo y sostenible.

Desde una perspectiva internacional, el caso de Mondragón es particularmente excepcional porque existen muy pocas experiencias de transformación socio-económica que se hayan podido desarrollar casi exclusivamente con recursos endógenos (MORGAN, 2016) y que no respondan a lógicas de desarrollo que aumenten la desigualdad (MAZZUCATO, 2019b; BREZNITZ, 2021). Esta investigación presta atención especial a las prácticas, modelos empresariales e instituciones que se han desarrollado bajo un prisma cooperativo, comunitario y con un enfoque de desarrollo humano (FOSTER-FISHMAN, NOWELL, YANG, 2007).

2.1.0.- La economía solidaria.

Economía popular", "economía solidaria", "economía del trabajo", "economía alternativa" o "economía cooperativa o de cooperación" son algunos de los términos utilizados para referirse a las formas alternativas de aplicar las prácticas socioeconómicas. Estos términos pueden tener diferentes significados, pero la mayoría de las interpretaciones científicas consideran a las cooperativas como instrumentos clave de la "economía solidaria" (RAZETO, 1994: 37). Esta integración de la solidaridad en la economía pretende transformar los modelos de desarrollo actuales.

Las cooperativas son organizaciones que fomentan la solidaridad entre sus miembros mediante la autogestión y la propiedad colectiva. Estas organizaciones fueron creadas originalmente para hacer frente a la crisis del empleo mediante prácticas de innovación social de beneficio mutuo en las que los promotores se organizan para ofrecer determinados productos o servicios al mercado. Existe, por tanto, una coincidencia entre beneficiarios y gestores, o lo que es lo mismo, son los propios beneficiarios los que se autogestionan. Esta imbricación e interdependencia entre la acción asociativa y la acción pública es una de las características más notables de la economía solidaria. La tipología de Gaiger (2004), nos permite profundizar en la naturaleza de las diferentes iniciativas de economía solidaria. En su clasificación, introduce los siguientes criterios:

- El carácter esencial o complementario, intensivo o extensivo, permanente o no permanente del emprendimiento para la vida material de sus miembros.
- El énfasis del emprendimiento: si es en los aspectos sociales o en los requisitos de viabilidad económica.
- El grado de división técnica del trabajo en la empresa.
- El grado de independencia de los agentes económicos externos.
- El grado de socialización de la empresa y de cooperación y autogestión en el trabajo.

De la combinación de estos elementos surgen cuatro tipos de empresas:

- Empresas de producción autogestionada basadas en la socialización integral de los medios de producción y en los procesos de trabajo colectivo. Gaiger atribuye a estas empresas los niveles más altos de autogestión y cooperación.
- Cooperativas de trabajo o de servicios en las que el trabajo se realiza de forma colectiva o individual. La empresa suele captar la demanda de trabajo y la distribuye de forma rotativa entre los socios, cuya ocupación es variable. En otros casos, son los propios socios los que captan clientes y les ofrecen sus servicios profesionales utilizando la forma jurídica de la cooperativa.
- Empresas destinadas a reforzar la producción individual o familiar, dándoles mayores oportunidades de capitalización o de entrada en el mercado, como en el caso de las cooperativas. Éstas apenas alteran el régimen de propiedad, como es el caso de las cooperativas de comercialización y crédito.
- Iniciativas de apoyo a la renta para personas que tienen otra ocupación principal. Por lo tanto, adquieren un carácter secundario y a veces ad hoc, sin provocar cambios profundos en la vida económica de los trabajadores.

La Economía Cooperativa y la Innovación Social (Mulgan 2006) no pueden entenderse de forma desconectada. La Economía Cooperativa puede ser un importante instrumento

para impulsar la innovación social (RICHEZ-BATTESTI, PETRELLA, VALLADE, 2012). Según Bouchard (2013), en el actual contexto mundial, las cooperativas pueden desempeñar un papel fundamental. Se están produciendo cambios sistémicos hacia un modelo de desarrollo sostenible, que afectan al futuro del trabajo y del empleo. La desigualdad galopante y el individualismo social son las tendencias dominantes, pero, al mismo tiempo, surgen innumerables iniciativas para contrarrestar estas dinámicas, tratando de equilibrar la distribución del poder, y centrándose en la pre-distribución de la riqueza. En este contexto, el cooperativismo desempeña un importante papel en la reducción de las diferencias económicas y sociales ofreciendo un modelo de desarrollo alternativo. A nivel local, las cooperativas se están multiplicando y difundiendo y, al mismo tiempo, están generando cambios estructurales en las condiciones de vida, en el empleo y en la planificación y aplicación de políticas públicas.

La innovación a través de la “Economía Cooperativa” es un fenómeno contemporáneo, una búsqueda para aumentar la participación de la sociedad civil en el desarrollo. La Economía Cooperativa y Social suele surgir para responder a objetivos y necesidades colectivas, a menudo en nuevos sectores de actividad, proponiendo nuevas formas de hacer las cosas y proclamando los valores de equidad, igualdad y justicia social. Siempre con un espíritu de empoderamiento social y colectivo para perseguir objetivos por encima de los beneficios personales (BORZAGA, DEFOURNEY, 2004).

Las crecientes necesidades sociales no suelen ser satisfechas por las instituciones públicas o privadas porque las empresas capitalistas no obtienen suficientes beneficios o porque las autoridades públicas no son capaces de abordar una demanda tan compleja (BORZAGA, DEFOURNEY, 2004) o reaccionan demasiado tarde. Por lo tanto, es necesario innovar. La Economía Social se utiliza entonces como instrumento para desarrollar soluciones nuevas, más democráticas y más respetuosas con las necesidades de las personas y las comunidades en la perspectiva del desarrollo sostenible. La Economía Cooperativa se proyecta como una crítica a la economía capitalista y a las instituciones capitalistas y, al mismo tiempo, puede ser una alternativa capaz de integrar los puntos de vista económico, social y político.

El carácter democrático y los fines sociales son dos características esenciales que comparten la economía solidaria (LAVILLE, 2000) representada por las cooperativas y otras formas de innovación social. La primera se refiere a la participación de los trabajadores, voluntarios, representantes de la comunidad y/o usuarios en la toma de decisiones, mientras que la finalidad de la innovación social está relacionada con la satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización o de la comunidad en su conjunto. A diferencia de la forma tradicional de entender la economía social, el concepto de economía solidaria tiene una connotación más transformadora, aunque también es cierto que el término "economía social y solidaria" se utiliza cada vez más.

La especificidad del término economía social, muy arraigada en Europa, se define en función de los objetivos perseguidos y de la forma de organización y gestión. Desde el punto de vista normativo, los rasgos distintivos más mencionados son los siguientes:

- Finalidad de servicio a sus miembros o a la comunidad (fines sociales).
- Autonomía de gestión.
- Proceso democrático de toma de decisiones.
- Libertad de afiliación.

La economía solidaria se refiere a otras formas de hacer economía basadas en la solidaridad y la ayuda mutua, que pretenden responder a las necesidades de los grupos que las emprenden. Muchas de estas iniciativas están impulsadas por los nuevos movimientos sociales y son búsquedas autónomas de soluciones a lo social a través de una intervención de alcance económico en un marco principalmente asociativo (LAVILLE, 2000). La economía solidaria es un concepto vinculado a la propuesta de desarrollo alternativo, basado en valores transformadores, y que pretende reproducir la vida para todos, incluida la de las generaciones futuras.

Sin embargo, esta visión positiva que vincula la economía solidaria a nuevos paradigmas de sociedad tiene su reverso en una visión más pesimista, en la que se representa como una economía de los marginados y al margen del sistema, con pocas posibilidades de convertirse en una alternativa. No hay que olvidar que las iniciativas de economía solidaria a menudo no se basan en un compromiso consciente con la transformación social, sino que son una mera reacción a la crisis económica -una economía de los pobres y para los pobres- o un paliativo al declive del sector público en la prestación de servicios sociales.

Las empresas de la Economía Cooperativa son particularmente innovadoras porque incorporan una lente transformadora tanto en sus valores como en su práctica diaria (LÉVESQUE, 2005), incorporando también una dimensión política en sus prácticas (EME et al. 1994). En este sentido, la Economía Cooperativa puede ser vista como un espacio de experimentación avanzada para la Innovación Social. Uno de los objetivos de la Innovación Social impulsada por la Economía Social es fortalecer la estructura socioeconómica del territorio abordando la exclusión social y abandonando el desarrollo insostenible.

Para Laville y García Jané (2009), la economía solidaria representa un agente potencial de cambio social en la medida en que satisface las necesidades humanas, guiada por una lógica democrática y sostenible, frente a la lógica dominante de maximización del beneficio. La economía solidaria, representada principalmente por las cooperativas de trabajadores, constituye un laboratorio de experimentación de formas alternativas de

hacer economía según sus propias reglas: "Las empresas de economía solidaria son espacios de aprendizaje transformador, donde las personas aprenden a producir, consumir, invertir y organizarse de forma no capitalista. A través de su práctica diaria, estas iniciativas educan en muchos de los valores que deberían animar a las personas y a las instituciones de la sociedad futura, como la democracia, la igualdad, la autoorganización, la responsabilidad y la solidaridad" (LAVILLE Y GARCÍA JANÉ, 2009: 174).

2.1.1.- La Corporación Mondragón

La Corporación Mondragón es la asociación de cooperativas industriales más grande del mundo. La organización se fundó en 1956 para proporcionar trabajo y empleo decente a la población local en un momento de gran necesidad económica tras el final de la guerra civil en España. Desde entonces, ha experimentado un crecimiento significativo: está compuesto por más de 260 compañías diferentes, con más de 80,000 trabajadores en 35 países e ingresos anuales que superan los 12 mil millones de euros (LEZAUN, BARANDIARAN, 2017).

MONDRAGON no es una cooperativa tradicional, se trata de un «complejo» cooperativo que abarca una serie de cooperativas autónomas e independientes que fabrican diferentes productos y cumplen distintas funciones. Cada una de estas organizaciones tiene autonomía e independencia dentro del marco estratégico acordado por el Congreso Cooperativo de MONDRAGON, que está compuesto por 650 miembros de todas las cooperativas.³ Cada uno tiene la capacidad de tomar sus propias decisiones internas. MONDRAGON es propiedad de los trabajadores, de hecho, el 81% de su plantilla es miembro de la cooperativa,⁴ aunque también cuenta con trabajadores que no lo son.

La mayoría del empleo que genera MONDRAGON se concentra en la Comunidad Autónoma del País Vasco y la Comunidad Foral de Navarra, donde se ubica el 44 % de sus trabajadores (un 40% en otras comunidades autónomas de España y un 16% en filiales internacionales).

Desde el punto de vista organizativo, MONDRAGON se divide en cuatro áreas: finanzas, industria, distribución y conocimiento.⁵ Las empresas individuales que forman parte de la cooperativa trabajan en una amplia variedad de sectores e industrias, desde la

³ MONDRAGON (2016). El sentido humano del trabajo. disponible en: www.mondragon-corporation.com/wp-content/uploads/mondragon-ing.pdf

⁴ Datos de 2015. MONDRAGON (2016). About us – Economic and Financial Indicators (inglés).

⁵ *Ibidem*.

producción y distribución de bienes de consumo, hasta la fabricación de piezas industriales, la construcción u otros sectores más alejados del industrial, como el comercio al por menor, las actividades de investigación, los servicios financieros, la educación o los servicios de atención sanitaria.

La intra-cooperación es una característica importante del grupo MONDRAGON. Por intra-cooperación se entiende la cooperación y solidaridad entre cada uno de los miembros de una cooperativa determinada. En la lista de principios básicos de MONDRAGON aparece un ejemplo clave de ello, descrito como «solidaridad retributiva». Es decir, un salario justo para todos. Sin embargo, cabe señalar que, aunque aquí nos referiremos a «un sueldo» por una cuestión de claridad, MONDRAGON no lo considera un salario, sino más bien como una retribución a sus miembros a cambio de sus servicios y como «anticipo» de las ganancias de la cooperativa del siguiente mes.

MONDRAGON es también fundamentalmente un ejemplo de inter-cooperación. Las cooperativas adoptan un enfoque interno no competitivo y proporcionan sus servicios a otras cooperativas del grupo, así como a entidades externas. Esto crea complementariedad y diversidad y, a medida que avanzamos en el análisis constatamos que eso implica que no se trata solo de un conjunto de empresas unidas bajo el paraguas de MONDRAGON, sino de un sistema de instituciones interdependientes que se apoyan mutuamente (BAKAIKOA, ERRASTI, BEGIRISTAIN, 2004).

Comprender un ecosistema de innovación social implica observar las innovaciones sociales interconectadas y trabajando a escala (FAEMS, VAN LOOY, DEBACKERE, 2005). Desde esta perspectiva, la investigación sobre el ecosistema de Mondragón permite comprender en mayor profundidad cómo ha sido posible desarrollar una experiencia de estas características sin apoyo externo, operando en escala y en un contexto de violencia y vulneración de los derechos humanos.

La identificación de estas narrativas nos ha permitido descubrir el sistema de valores subyacente al comportamiento de estas personas e instituciones, dando mayor sentido a las decisiones estratégicas (empresariales y sociales) que este grupo de empresas ha tomado durante las últimas décadas.

De la investigación de campo surgieron una serie de entrevistas y observaciones con técnicas etnográficas realizadas por los propios miembros de la cooperativa que fueron formados por nuestro equipo de investigación. El objetivo fundamental era recoger estas narrativas a través de sus protagonistas.

Posteriormente, se celebraron sesiones de debate o interpretación colectiva de esta información con trabajadores y trabajadoras de diferentes cooperativas. El objetivo era

profundizar en ciertos elementos y ayudar a validar las conclusiones propuestas. Toda esta información ha sido complementada con datos socioeconómicos.

2.1.2- NARRATIVAS IDENTIFICADAS.

“Mondragón es una experiencia vital y una cultura”

Cuando se escucha con profundidad la forma en la que los miembros de la corporación describen lo que Mondragón representa para ellos, la mayoría vincula su valor fundamental con una experiencia vital que supera la dimensión laboral y una forma de hacer las cosas. Evidentemente, la mayoría de narrativas sobre Mondragón incluyen el objetivo fundamental de crear empleo digno para los habitantes del valle en un contexto de gran dificultad, pero, al mismo tiempo, destacan la importancia de ser parte de algo más trascendental. La forma en la que se expresa esta idea de forma recurrente es: Mondragón no es solo un negocio, es una experiencia vital.

A pesar de que Mondragón se fundó para dar respuesta a las necesidades socioeconómicas de la época y habiendo alcanzados importantes niveles de desarrollo, las personas que forman parte de esta experiencia todavía siguen identificándose con objetivos de transformación social más ambiciosos.

Mondragón comenzó preguntándose “¿cuáles son las necesidades que existen en esta comunidad?” y pensando ¿cómo la comunidad puede responder a estas necesidades a través de la cooperativa? Toda esta forma de hacer, pensar y comprender la empresa y el papel de la empresa cooperativa en el territorio en el que se encuentra, es lo que yo entiendo como una experiencia social completa y la innovación social" (45MGYF56). Garbiñe, 36 años, cooperativista.

La dimensión cultural de esta experiencia se verbaliza de forma constante. La “forma en la que se hacen las cosas en Mondragón” es para muchos uno de los elementos fundamentales diferenciales respecto a otras empresas que operan en los mismos sectores: “En cierto modo, creo que todo está arraigado en nosotros. No lo hacemos porque lo leemos en los libros y pensamos que es bueno. Creo que es algo natural para nosotros hacer las cosas de esta manera porque no conocemos ninguna otra forma de hacerlas" (46MGYF61). Mikel, de 55 años, gerente senior de una gran cooperativa, llama a esto "estar en casa" (76MGGE92). "No nací como cooperativista, me convertí en uno" (19MGYF32). Asier, 54, cooperativista.

“La conexión con el territorio”

Al describir el ecosistema de Mondragón, las narrativas identificadas inciden en su conexión con el territorio y la cultura local. Para muchos de los entrevistados, ser parte de Mondragón representa un compromiso compartido con su comunidad y sienten que existe una estrecha relación entre el estilo de trabajo cooperativo y la experiencia de vivir en el área o en sus alrededores.

A pesar de que las narrativas que están operando describen la experiencia de Mondragón como parte de la transformación socio-económica vivida por el conjunto de la sociedad vasca durante las últimas décadas, se resalta la intensidad con la que se vive en la comarca.

Garbiñe, de 36 años, miembro de una cooperativa, describe vivir en el área como un "ecosistema completo" (38MGYF50). Señala que desde el hospital donde nació, hasta la escuela donde se educó, y la universidad donde ahora trabaja, fue posible gracias al compromiso de la cooperativa con el desarrollo local. Miren, que no trabaja en las cooperativas, pero sí en el gobierno local, apunta: "Crecí rodeada por la cooperativa en casa. Mis padres estaban involucrados con las cooperativas, los vecinos eran todos cooperativistas, mis tíos también. Es una cosa muy natural" (35MGYF62).

"Tengo que agradecer a la cooperativa porque en mi casa, mis hermanos y yo, todos, tuvimos la oportunidad de acceder a la educación superior, todos tuvimos acceso a la universidad ... No creo que hubiera sido posible sin las cooperativas" (47MGYF62).

Las narrativas identificadas vinculan la comunidad con el territorio. Para las personas que forman parte del ecosistema de Mondragón, vivir en los pueblos de la comarca de Debagoiena condiciona la experiencia cooperativa. Algunas personas consideran que el modelo cooperativo es más intenso cuanto más cerca se encuentra geográficamente uno/a de Mondragón. Eneritz, de 54 años, cooperativista que vive en San Sebastián dice que "el nivel de cooperativismo depende de dónde se mire, pero cuanto más se adentra en Gipuzkoa, más aparente es" (48MGGE63).

En base a estas narrativas, podemos concluir en que existe una narrativa pública compartida: "gracias a Mondragón tenemos la tasa de desempleo más baja" (49MGGE64) pero lo más interesante es que se vive con mucha normalidad, como si estos comportamientos fuesen habituales en todo el mundo. Tras analizar estas narrativas en los grupos de interpretación, nos transmiten que "se actúa así porque es algo natural, lo normal" (50MGGE65). En base a estos elementos, podemos concluir que el sistema de creencias incorpora la idea de que formar parte de la cooperativa es mucho más que formar parte de una empresa o tener un buen empleo. Lo social y comunitario está totalmente integrado en la dinámica empresarial.

Tabla 9. Narrativas identificadas caso Mondragón (1)

Narrativa pública	<p>Gracias a Mondragón tenemos la tasa de desempleo más baja.</p> <p>“Creo que también hay valores fundamentales de generosidad, en el sentido de que sí, quiero ganar un buen salario, pero no para convertirme en millonario. Como director de una empresa comercial con cierto nivel de facturación y personal, estaría ganando mucho más, seguro. Pero sigues involucrado en la cooperativa porque quieres compartir la riqueza. Puede tener un trabajo y, al mismo tiempo, crear más empleos y más riqueza en mi entorno” (61MGGE77)</p>
Narrativa oculta	<p>Se actúa así porque es algo natural en nosotros</p> <p>“Actuamos así porque no conocemos otra manera de hacer las cosas, es algo natural en nosotros/as”. (50MGGE66).</p>
Sistema de creencias	<p>Lo social y comunitario está completamente integrado en la dinámica empresarial</p> <p>“Ser parte de una cooperativa es mucho más que tener o crear empleo, eres parte de una gran familia.” (51MGGE67).</p>

Fuente: elaboración propia

“Modelo empresarial que busca construir beneficios sociales compartidos”

Como hemos señalado, existe una conciencia colectiva de que se está construyendo un modelo de desarrollo y competitividad diferente al del resto de las prácticas empresariales. Para las personas vinculadas al ecosistema de Mondragón, se ha construido un sistema de competitividad que debe generar un impacto social positivo. La actividad económica y la distribución de la riqueza son aspectos fundamentales de la forma en la que logra sus objetivos sociales. No se trata de un modelo que genera beneficios y luego los distribuye equitativamente, sino que la propia generación de valor económico está construido desde una perspectiva de transformación social. Esta narrativa de lo que es Mondragón se manifiesta de manera pública en los procesos de toma de decisiones, los mecanismos de solidaridad interna y el modelo de participación en las ganancias de las cooperativas. Es muy relevante constatar que las personas vinculadas a este ecosistema no consideran estas diferencias sólo como un objetivo de su proyecto, sino que es interpretado como una ventaja competitiva respecto a empresas tradicionales.

“Está claro que, en toda España, la zona con la tasa de desempleo más baja es ésta. Así como el área donde la riqueza se distribuye más uniformemente. Es decir, aquí no hay gente muy rica o muy pobre. Hay una clase media (2MGYF14). Ana, 45, cooperativista.

“Sé que puedo salir a tomar una copa de vino o ir a cenar, y en el lugar más caro encontrarme a la persona con el sueldo más bajo y en el lugar más barato, a la persona con el mayor sueldo. Me refiero a que podría encontrarme con alguien que trabaja en la línea de producción en el lugar más caro y también con el director general en el lugar más barato. No hay separación entre las personas, no lo creo. Todos compartimos los mismos espacios y todos tenemos acceso a los mismos espacios " (39MGYF50).

Las narrativas que están operando muestran también un enfoque alternativo sobre la creación de riqueza. Se pone en valor la capacidad de la comunidad no solo para defenderse ante los retos sociales y económicos exteriores sino también para conseguir objetivos más ambiciosos que de forma individual no se podrían alcanzar.

"Mondragón es la idea de una comunidad trabajando junta. Trabajando juntos/as como una comunidad para construir algo para la comunidad. Por ejemplo, en los barrios donde no había carreteras, las personas se unieron y las construyeron" (52MGGE68). Maialen dice que “esto es parte de todo el tejido social de Mondragón, el impulso de crear cosas en la sociedad" (53MGGE69). El término esencial es "negocio cooperativo", quiero decir que "negocio" es un sustantivo y "cooperativo" es un adjetivo (54MGGE70). Koldo, 66, cooperativista retirado.

Unai, de 41 años, considera que el trabajo colaborativo es fundamental para entender la historia de Mondragón. Lo describe como "la idea de unir fuerzas para salir adelante en un ambiente hostil" (55MGGE71). Es importante destacar que esta idea se considera la "semilla" inicial que contribuyó al crecimiento y al florecimiento de la cooperativa.

Begoña, de 36 años, que trabaja en el ayuntamiento local dice que: “incluso antes de que tuviéramos las cooperativas, existía un fuerte concepto de “auzolan”. Unirse a los vecinos y otras personas y trabajar todos/as juntos/as para lograr un objetivo. Así que tal vez, esa característica, unida el carácter territorial y la filosofía presente en el momento contribuyeron en su fundación" (7MGYF26).

“Definitivamente prefiero una cooperativa. Prefiero trabajar en un negocio que no solo busque crear mucho capital, sino que crea empleo y crea impacto. Hoy en día eso es más importante que nunca, crear empleos y crear riqueza, pero no solo en el sentido financiero, sino también socialmente.” (18MGYF31). Iratxe, 19, estudiante de Mondragón Team Academy.

“Democracia radical”

Las narrativas existentes sobre el modelo de participación y “democracia deliberativa radical” (HABERMAS) de Mondragón son muy importantes para entender la toma de decisiones colectiva y la distribución de poder. Así, en comparación con los modelos de negocios convencionales, existe una clara vocación de modificar las estructuras de poder tradicionales.

Garbiñe, de 36 años, comenta: "ir del modelo tradicional de empresa al modelo cooperativo rompe esas jerarquías, establece un nuevo modelo organizativo, un proceso de toma de decisiones, distribución de beneficios ... Para mí, todo esto es lo que significa ser innovador social" (56MGGE72).

Esta investigación ha encontrado también una relación directa entre las narrativas expresadas sobre el modelo de negocio y la forma de interpretar conceptos como la confianza y la dimensión relacional de la práctica cooperativa. La democracia y la participación son elementos clave del modelo cooperativo tal y como lo describen los miembros de Mondragón.

Leire, de 39 años, enfatiza el hecho de que siempre ha sido así. Señala que "la gente habla de la participación de los trabajadores en los negocios como si fuera algo nuevo e innovador, pero esa ha sido la esencia de Mondragón desde que comenzó" (57MGGE73).

Los trabajadores de Mondragón han sido y son, dueños y trabajadores al mismo tiempo. Estos se describen a sí mismos como protagonistas. Así, las personas se sienten protagonistas de su propio proyecto: “La corresponsabilidad está relacionada con el hecho de ser copropietarios de nuestro propio proyecto, practicando la solidaridad, pero exigiendo rigor” (58MGGE74). María, 45, cooperativista.

Otro elemento fundamental de la narrativa sobre el modelo de negocio es la responsabilidad personal. Al contrario de otras experiencias cooperativas, la dimensión individual está muy presente y tiene un significado profundo. La mayoría de las personas entrevistadas se sienten propietarias y, por lo tanto, responsables del éxito y de los resultados colectivos. La autorresponsabilidad se expresa como "soy parte de la cooperativa y todos tenemos que hacer un esfuerzo, independientemente de nuestra posición, y hacer lo que sea mejor para el futuro." (59MGGE75).

"Cuando eres trabajador y miembro, significa que eres propietario. Depende de en qué cooperativa estés, pero en mi experiencia, de este modo se contribuye mucho más en

el trabajo... Porque al final del día, es tu negocio y tienes que ser responsable de él" (67MGGE83). Begoña, 36, cooperativista.

Como resultado, si esperas que otros defiendan los valores y estándares de la cooperativa, también te comprometes a hacer lo mismo. Luis, de 57 años, dice que "se trata de solidaridad y responsabilidad, se trata de decir que te ayudaré, pero también tienes que estar preparado para ser ayudado" (68MGGE84).

En el caso de Mondragón "el sacrificio es por el bien de algo más grande, no por el bien de uno mismo. Los padres hicieron sacrificios para que sus hijos estuvieran preparados para el futuro... El sacrificio es para mejorar el futuro, para lograr algo más grande, por un bien mayor, entonces eso es todo, tienes que hacerlo. Tienes que hacerlo" (8MGYF27). José, 53.

Este valor cobra especial importancia en los momentos en que hay desafíos y aumenta la sensación de participación. Al reconocer que hay decisiones difíciles que deben tomarse y sacrificios colectivos que deben hacerse, cada individuo reconoce su papel en el proceso. Estas narrativas y sistema de creencias son las que permiten abordar rebajas salariales en los momentos de dificultad.

"Los miembros habían pasado varios meses sin llevarse a casa un salario adecuado, haciendo esfuerzos significativos para que el negocio volviera a despegar. Me sorprendió el nivel de compromiso que las personas tenían con el proyecto. El negocio comenzó a recuperarse y esto creó una sensación de entusiasmo en todos nosotros, que a su vez generó un mayor compromiso porque todavía existía cierta preocupación por la situación de nuestro alrededor: nuestras familias, niños, vecinos." (15MGYF28).

Las narrativas sobre los mecanismos de democracia se pueden encontrar tanto en la forma de explicar la propiedad como en la gobernanza del sistema. La mayoría de personas consultadas consideran que la propiedad compartida crea un sentido de responsabilidad que permite salvaguardar a largo plazo los mejores intereses de la organización. En las narrativas identificadas, se observa como una forma de "sacrificio" el hecho de que los gerentes cobren por debajo de los sueldos del mercado.

"Creo que también hay valores fundamentales de generosidad, en el sentido de que sí, quiero ganar un buen salario, pero no para convertirme en millonario. Como director de una empresa comercial con cierto nivel de facturación y personal, estaría ganando mucho más, seguro. Pero sigues involucrado en la cooperativa porque quieres compartir la riqueza. Se puede tener un trabajo y, al mismo tiempo, crear más empleos y más riqueza en mi entorno" (61MGGE77). Fernando, 55, gerente de una gran cooperativa de Mondragón.

Las narrativas identificadas también reflejan dificultades para combinar la acción colectiva con la capacidad de responder de forma rápida e innovadora ante problemas en el corto y medio plazo. La política de "una persona, un voto" (independientemente de su función, su contribución financiera o cuánto tiempo lleve siendo miembro del sistema) que se aplica a las decisiones estratégicas en cada cooperativa hace más difícil tomar decisiones que pueden afectar negativamente a los resultados de explotación en el ejercicio anual (ORTEGA, URIARTE, Lanki, 2015). Con todos los miembros votando sobre el cambio o innovación propuesta, el cambio puede parecer más lento o bloqueado. Por ejemplo, Aitor describe los desafíos a los que se enfrentó cuando su propuesta para el cambio en la estructura organizacional tuvo que ser votada por los miembros de la Asamblea, "para ser honestos, me sentía un poco fuera de lugar en la cooperativa" (77MGGE93).

En base a todas estas narrativas, podemos concluir que está muy interiorizada la percepción sobre la importancia de respetar el principio de "una persona, un voto" (62MGGE78) pero en la práctica dificulta "los procesos de toma de decisiones" (63MGGE79). A pesar de estas contradicciones, el sistema de creencias de las cooperativas resalta la necesaria igualdad entre todas las personas, independientemente de su cargo o remuneración.

Tabla 10. Narrativas identificadas caso Mondragón (2)

Narrativa pública	Mondragón es radicalmente democrático. "Una persona, un voto, independientemente del rango o puesto que se ostenta dentro de la cooperativa." (78MGGE94)
Narrativa oculta	El proceso democrático ralentiza el día a día "La democracia radical de Mondragón dificulta la toma de decisiones". (64MGGE80)
Sistema de creencias	A pesar de ser más lento, merece la pena porque escuchamos a todo el mundo "Cada persona es miembro y trabajador al mismo tiempo, las decisiones se deben de tomar escuchando a todo el mundo". (75MGGE91)

Fuente: elaboración propia

2.1.3- La importancia del ecosistema.

Las cooperativas de Mondragón forman un ecosistema de innovación social (PEL et al. 2018) gracias a su sistema de intra e inter-cooperación entre las cooperativas e instituciones públicas y privadas de su ámbito de actuación. En la práctica, han aprendido a “competir y colaborar” (IBARRETXE, 2016) al mismo tiempo. En lugar de ser concebido como un grupo cooperativo singular, Mondragón se entiende mejor como una constelación de organizaciones autónomas y complementarias que comparten un sistema de creencias con un fin de transformación social.

Durante las entrevistas realizadas, muchas personas describieron la creación de estas instituciones complementarias (como, por ejemplo, Lagun Aro, Caja Laboral, Arizmendi Ikastola o Mondragon Unibertsitatea) como una respuesta natural y endógena a las necesidades que generaba el propio ecosistema. Sin embargo, al profundizar en los motivos de fondo para crear estas instituciones, de forma complementaria a la lógica operativa, emerge de nuevo el objetivo transformacional.

“Arizmendiarrreta se dio cuenta de que aquí estaba el embrión para una gran idea, pero si no hacía ciertas cosas vinculadas a la comunidad, todo podría fallar. Así que decidió que lo que se necesitaba era una cuenta de ahorros, un banco, aunque no lo llamaba exactamente un banco. Si no lo creaba, todo lo demás podría verse afectado... En ese momento, en la sociedad de posguerra, la gente tenía dinero en pequeñas empresas y caseríos. El dinero ya estaba allí hasta cierto punto, pero crear un banco daba una imagen de solvencia que era imprescindible para el desarrollo de toda la experiencia cooperativa. Caja Laboral todavía existe y sigue siendo una parte importante del grupo cooperativo " (27MGYF37). Joseba, 71

“Cuando Arizmendiarrreta llegó al pueblo, se encontró con un ambiente pobre en muchos sentidos: socialmente, económicamente, en cuanto a relaciones... Viendo esa necesidad, él fue capaz de generar entusiasmo y el hecho de que el progreso fuese rápido, le dio la fuerza necesaria para continuar. Había una necesidad específica, en un entorno particular, con personas específicas, -y el fruto de mucho trabajo y dedicación para lograr los objetivos. El movimiento educativo de este valle no es una coincidencia” (26MGYF37). Arantza, 53.

Estas instituciones complementarias cobran especial importancia en el ámbito educativo. La primera iniciativa del fundador fue la puesta en marcha de una escuela y las primeras cooperativas comenzaron a trabajar junto con la escuela técnica con el fin de proporcionar educación profesional de calidad para las nuevas iniciativas empresariales.

Las narrativas que hemos identificado a través de este estudio de caso inciden en la combinación de educación, experiencia, teoría y práctica. Los miembros de las cooperativas, así como las percepciones externas, reiteran que esta aproximación de

aprendizaje forma parte de la “cultura” del grupo cooperativo. La forma en la que se transmite esta idea está ligada a la experiencia práctica de los primeros años, muchas personas que necesitaban empleo no estaban cualificadas para las nuevas actividades y necesitaban formarse rápidamente.

La manera en la que se expresa esta idea está ligada a un sistema de creencias muy particular sobre el valor de la persona y los valores del ecosistema. En las empresas tradicionales, la narrativa sobre el valor de la persona está vinculado a su conocimiento y experiencia. Si este conocimiento y experiencia no responde a las necesidades de la empresa, deberá ser sustituido (o en el mejor de los casos adaptado). En el caso de Mondragón, la narrativa identificada otorga el valor principal a la persona y su ocupación es un instrumento para el desarrollo humano. La prioridad es, por lo tanto, la persona, no la función que desempeña. En palabras de sus equipos directivos, “las actividades de las empresas siempre cambian, lo importante para nosotros es cómo generar empleo decente para nuestros miembros ahora y en el futuro.”

Tabla 11. Narrativas en contraposición a empresas tradicionales

Percepciones de la empresa tradicional	
Narrativa pública	“La persona aporta conocimiento y experiencia para desempeñar una tarea necesaria para la empresa.” (65MGGE81)
Narrativa oculta	“Si no tiene ese conocimiento o experiencia debe ser sustituido.” (66MGGE82)
Sistema de creencias	“El beneficio de la empresa es el centro del sistema”. (69MGGE85)
Percepciones del ecosistema de Mondragón	
Narrativa pública	Lo cooperativo está por encima de lo individual. “La función que desempeña cada persona es coyuntural. El mercado cambia constantemente y hay que adaptarse mediante formación práctica y sistema de solidaridad inter-cooperativas”. (70MGGE86)
Narrativa oculta	Mondragon permite al individuo desarrollarse profesionalmente dentro de la cooperativa. “Si la persona necesita mejorar sus capacidades o aptitudes, dentro del propio ecosistema de Mondragón existen las herramientas necesarias

	para que esa persona sea de nuevo altamente competitiva. La educación es fundamental.” (71MGGE87)
Sistema de creencias	Lo cooperativo solo funciona si todos los individuos están en el centro. “Lo importante es la persona, ofrecer un trabajo digno a cada miembro de la cooperativa ahora y en el futuro.” (72MGGE88)

Fuente: elaboración propia

Paradójicamente, esta manera de desvincular a la persona de su actividad profesional, que a priori debería plantear problemas de competitividad a las cooperativas, les está permitiendo responder de forma más ágil, mediante formación continua y cambio de actividad profesional dentro de las empresas y del grupo, a los nuevos retos vinculados a la digitalización de la manufactura avanzada. En el ámbito específico del emprendimiento, el ecosistema de Mondragón está experimentando con estrategias de formación práctica con un enfoque colectivo (Mondragón Team Academy (MTA)). En estas prácticas, se hace referencia a los estudiantes como "emprendedores en equipo" y hay un énfasis en el aprendizaje activo y los valores cooperativos.

“Se trata de no conformarse con lo que tienes, sino tratar de mejorar las cosas, con copiar y mejorar lo que hay. Inventar algo y hacerlo juntos. La conciencia social y el deseo de un impacto en el lugar donde se esté, con las personas de esa comunidad, para mejorar su situación” (22MG4F33). Maider, 20, estudiante MTA.

“Es un esfuerzo por hacer las cosas de una manera diferente, que no es la forma típica de hacer las cosas, tratando de hacer algo nuevo, que no haya sido hecho antes o no sea esperado. Haciendo las cosas de manera diferente, aportando algo más creativo, pensando un poco fuera de la caja. Alejarse de los patrones establecidos de las cosas para crear algo nuevo y original” (24MGYF33). Marta, 20, estudiante MTA.

“Creo que la innovación social es básicamente la idea de dejar las cosas mejor de cómo las encontraste” (21MGYF33). Ainhoa, 21, estudiante MTA.

2.1.4- Sistema de valores.

En base a las narrativas y creencias presentadas, a continuación, se detalla el sistema de valores asociado a las mismas.

“Cooperación”

En primer lugar, se destaca el valor de la cooperación expresado a través de referencias históricas como el “auzolan” (DOUGLASS, 1989). Las narrativas de esta experiencia cooperativa se construyen sobre el valor de cooperar, de trabajar conjuntamente. Frente a otros modelos empresariales y sociales que resaltan el valor del esfuerzo individual, Mondragón se construye sobre un modelo de acción colectiva que reinterpreta la forma en la que la sociedad vasca ha respondido a los retos colectivos en los momentos de máxima dificultad.

Este valor influye en la forma de entender el liderazgo en torno a una persona o al colectivo. Si bien la experiencia desarrollada por las cooperativas puede entenderse como una práctica de liderazgo e inteligencia colectiva (MALONE, 2004), existen nuevas voces que analizan el caso Mondragón desde la existencia de una figura excepcional como la de su fundador (MOLINA, 2005).

“Democracia”

El segundo gran valor expresado en estas narrativas es la democracia. Las narrativas que destacan la importancia de “una persona, un voto” (62MGGE88), la transparencia, los sistemas de toma de decisiones colectivas, nos permiten hablar de un modelo de democracia radical deliberativa. Frente a modelos empresariales jerárquicos, que vinculan la eficacia a sistemas de toma de decisiones contruidos sobre “una mentalidad experta” (79MGGE95), El grupo Mondragón plantea un modelo alternativo vinculado al conocimiento y la inteligencia colectiva. En este sentido, este ecosistema es precursor de los sistemas de innovación más avanzados (MALONE, BERNSTEIN, 2015; SENGE, HAMILTON, KANIA, 2015).

“Sacrificio”

De forma complementaria a la cooperación y la democracia, hemos identificado el valor del sacrificio. Este valor es expresado por los miembros de la cooperativa como la capacidad de realizar determinadas concesiones o esfuerzos en favor del bien colectivo, de la comunidad. La forma en la que se expresa tiene una evidente connotación religiosa, que puede explicarse por las convicciones de las personas que fundaron las cooperativas (ORMAECHEA 1991, 1994, 1998), pero que es compartido por un espectro sociológico mucho más amplio.

“Competitividad”

Según las narrativas identificadas, las cooperativas no pueden generar solidaridad y cambio social sin la capacidad de generar beneficios en los mercados más exigentes (automoción, maquina herramienta, distribución, etc) en los que están operando. La competitividad en el mercado (ERRASTI et al., 2003) es, por lo tanto, igual de importante

que el resto de valores identificados y se forja en los primeros años (ALTUNA, URTEAGA, 2014) en los que no había apoyo externo para poner en marcha los nuevos proyectos empresariales. Esta competitividad se interpreta de manera individual, cada persona tiene que ser competitiva en su ámbito de actuación (ya que es dueña de la empresa) y en sentido colectivo (como cooperativa y como corporación). La competitividad está por lo tanto distribuida (LUZARRAGA, IRIZAR, 2012) y genera un sistema en el que cada cooperativa es soberana para tomar sus decisiones y tiene la obligación de ser económicamente viable para contribuir al conjunto del sistema. La soberanía de cada cooperativa es tan importante que cada una de ellas puede abandonar el grupo Mondragón cuando lo desee, aunque haya recibido apoyo de los sistemas de solidaridad inter cooperativa (BAKAIKOA, ERRASTI, BEGIRISTAIN, 2004; FORCADELL, 2006).

“Resiliencia”

Las narrativas identificadas hacen referencia constantemente a la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado o de la sociedad para poder sobrevivir y desarrollarse. Los primeros años de actividad en un contexto de la máxima dificultad social, política y económica forjan este sistema de valores en el que la capacidad de adaptación, o resiliencia, es un elemento fundamental de su identidad (ALTUNA, URTEAGA, 2014). En palabras de su fundador, José María Arizmendiarieta “la cooperativa hay que estar reconstituyéndola y renovándola todos los días” (AZURMENDI, 1992)

Esta forma tan disruptiva de entender la competitividad y la solidaridad permite que el conjunto del ecosistema haya evolucionado y escalado durante varios periodos de crisis que les han afectado menos negativamente que a las empresas tradicionales (FOOTE WHYTE, KING WHYTE, 1988: 315).

“Equidad”

De forma transversal a este sistema, encontramos el valor de la equidad (PIKETTY 2014). Las narrativas identificadas se construyen sobre una profunda convicción de que todas las personas deben tratarse con equidad (normalmente expresado verbalmente como igualdad) si se desea construir un modelo de desarrollo sostenible. Para los miembros del ecosistema de Mondragón, sin este valor como elemento central, no es posible construir la colaboración o acción colectiva, un sistema verdaderamente democrático, con capacidad de adaptación, dispuesto a sacrificarse por el bien común y que construye una forma diferente de entender la soberanía de los sistemas complejos (REYNOLDS, HOLWELL, 2010).

La experiencia cooperativa de Mondragón, sin buscarlo de forma intencionada, contribuye a los debates que se producen tras el fracaso del socialismo de tipo soviético

y el surgimiento de los "nuevos movimientos sociales" tras las protestas de 1968, defendiendo una reformulación "posmarxista" del proyecto socialista en términos de "democracia radical y plural" (LACLAU, MOUFFE, 1985). Esta reformulación tiene varios objetivos. En primer lugar, pretende romper con los proyectos vinculados al modelo comunista, abrazando la revolución democrática liberal (DOOMEN, 2014). En segundo lugar, trata de incorporar las luchas democráticas más allá de la economía, la categoría de "clase" y el modelo jacobino de política revolucionaria, incluyendo, por ejemplo, las luchas relacionadas con el género, la orientación sexual y el medio ambiente. En tercer lugar, pretende realizar una contribución posestructuralista, rompiendo con las corrientes marxistas tradicionales, al tiempo que resignifica la democracia como un proyecto conflictivo, constructivo y siempre abierto. Y, por último, pretende fomentar la construcción de una "cadena de equivalencias" entre las antiguas y las nuevas luchas democráticas para formar una "voluntad colectiva", un "nosotros" transformador bajo una perspectiva de desarrollo humano sostenible. El objetivo, en definitiva, es "la extensión de los ideales democráticos de libertad e igualdad a más y más ámbitos de la vida social" (LACLAU, MOUFFE, 1985).

2.1.5- Conclusiones.

La innovación social y la economía cooperativa se basan en procesos relacionales, no sólo transaccionales. Como hemos visto en el caso de Mondragón, además de la satisfacción de una necesidad particular, existe el sentimiento de pertenencia a un colectivo y de participación en un destino común. Defourny y Develtere (1997) se refieren a la necesidad de cohesión social vinculada a la presión económica que empuja a un grupo de personas a crear organizaciones cooperativas o asociativas.

Bouchard (2013) considera que hay dos factores importantes que muestran el potencial de la Economía Cooperativa para la innovación. El primer factor está relacionado con los límites impuestos a los beneficios financieros y con la prohibición de la distribución de acciones. Estos límites impuestos a la distribución de beneficios hacen que las entidades de la Economía Cooperativa sean atractivas para el desarrollo de productos que tengan un componente público complementario.

El segundo factor está relacionado con el significado más amplio de la Economía Cooperativa: la creación de espacios democráticos protegidos o la promoción de la integración social (ENJOLRAS, 2002). En otras palabras, la Economía Cooperativa representada en experiencias como Mondragón se compromete a diseñar nuevas instituciones, especialmente si las existentes no son capaces de hacer frente a las nuevas

necesidades sociales. No sólo eso, sino que a veces intenta redefinir la dimensión institucional del modelo de desarrollo estableciendo, entre otras cosas, las relaciones entre mercado, estado, red y comunidad (LEVESQUE, 2005).

En la misma línea, Gaiger (2004a, 2004b) afirma que la economía solidaria no es un fenómeno surgido inmediatamente, sino que requiere la existencia previa de una identidad común como la encontrada en las narrativas sobre Mondragón. Gaiger advierte que la mera condición de necesidad -presión negativa- en el surgimiento de estas iniciativas las coloca en una situación de riesgo de involución en cuanto aparezcan otras opciones. Sin embargo, la investigación llevada a cabo por este autor ha demostrado que la identidad puede considerarse como el principal motor del espíritu empresarial y lo hemos visto reflejado en el caso de Mondragón.

Gaiger (2004) menciona otros elementos que pueden favorecer o dificultar la génesis y el desarrollo de las iniciativas de economía solidaria. Estos elementos están relacionados con el contexto global, el papel que desempeñan los agentes externos y el apoyo técnico y financiero del que disponen. Entre las condiciones positivas se encuentran las siguientes

- La presencia en los medios populares de prácticas asociativas y de tradición, que promueven el sentido de pertenencia y el reconocimiento mutuo, particularmente el sentido de identidad y el sentido de pertenencia a la comunidad.
- Las experiencias de lucha y movilización permiten crear lazos de confianza y desarrollar habilidades para organizar y defender sus intereses.

La innovación puede absorber las tensiones temporales sin hacer desaparecer las contradicciones internas. Las narrativas identificadas sacan a la luz los límites de la experiencia de Mondragón, como las diferencias entre cooperativas y no cooperativistas y la ausencia de políticas diferentes a las de la industria tradicional en términos de calidad medioambiental.

En términos generales, hemos observado como la pérdida de identidad y respuestas innovadoras a lo largo del tiempo ha ido de la mano de su adaptación a las lógicas de la economía de mercado. En las cooperativas de Mondragón, la reciprocidad se concentra en el interior de las empresas, mientras que sus relaciones con el entorno se rigen por el principio del intercambio y la responsabilidad social corporativa tradicional. Por lo tanto, las cooperativas se integran en la economía de mercado como un subconjunto del mismo. "En las cooperativas, las reglas de reciprocidad dentro de la igualdad se remodelan de tal manera que son compatibles con los intercambios del mercado y se integran en ellos. Sólo se refieren a la relación entre la actividad de los individuos y la de la empresa para asegurar una contribución equitativa a los medios necesarios para su

funcionamiento y una distribución justa de sus resultados" (LAVILLE, GARCÍA JANÉ, 2009:86).

Desde el punto de vista normativo, existe un alejamiento de los principios que originalmente impulsaron la necesidad de una economía social alternativa. Esto se manifiesta en las narrativas que nos hablan del debilitamiento de los lazos de solidaridad interna, la escasa participación y el excesivo énfasis en los objetivos económicos en detrimento de los objetivos sociales. En la misma línea, Singer (2004) denuncia el abandono en la práctica de la autogestión por parte de las diferentes formas de cooperativismo surgidas en el siglo XIX, como las cooperativas de comercialización agrícola y las cooperativas de crédito y, en menor medida, las de producción. En este contexto, el cooperativismo comenzó a ser valorado por sus miembros sólo en función de los servicios que prestaba, por lo que ha perdido en algunos casos su misión transformadora.

2.1.6.- La experiencia de Mondragón y el "caso vasco"

El análisis de narrativas, sistemas de creencias y valores identificado en el caso Mondragón nos permite extraer una serie de elementos que se encuentran presentes en el conjunto de la transformación socio-económica vivida por la sociedad vasca durante las últimas décadas.

-Un modelo alternativo de competitividad.

La experiencia de Mondragón nos muestra que su forma de entender la competitividad ha sido su mejor aliado para implementar un ecosistema de innovación social a gran escala. En lugar de entender el impacto social como un coste o una estrategia de responsabilidad corporativa, este ecosistema interpreta que son más competitivos en el mercado gracias a sus principios y prácticas sociales (FLECHA, NGAI, 2014).

Desde el primer día, Mondragón tuvo que aprender a competir cara a cara con grandes empresas industriales para cumplir su misión social de manera efectiva. Esta es la razón por la cual la competitividad se ha incorporado naturalmente a su narrativa y acción de innovación social. De hecho, y a pesar de su claro impacto social, los miembros de Mondragón todavía prefieren ser definidos como una empresa competitiva en el mercado global, en lugar de una compañía social y tradicional.

La dimensión social de su funcionamiento no se percibe como un elemento periférico. Por el contrario, está enraizado en su modelo de negocio. Este comportamiento particular es consistente con varias investigaciones que demuestran el mayor impacto de las decisiones basadas en valores a largo plazo (FLYVBJERG 2001), en contraposición a las decisiones exclusivamente instrumentales. En el caso de Mondragón, su sistema de

valores alternativo determina permanentemente las decisiones estratégicas de la compañía, como por ejemplo, las políticas salariales o la estrategia de internacionalización. Por lo tanto, la dimensión social de Mondragón está intrínsecamente relacionada con la competitividad y difiere de los enfoques tradicionales de la responsabilidad social corporativa. Mondragón no ha sido sólo una buena compañía que distribuye sus beneficios de manera justa sino que puede interpretarse como una empresa más competitiva en el mercado gracia a sus prácticas sociales.

-Mondragón como movimiento social.

De forma intuitiva y sin una elaboración posterior, Mondragón ha operado como un “movimiento de innovación social” (UNGER, 2015) para la transformación del valle que al mismo tiempo ha tenido un gran impacto en todo el territorio vasco (MORGAN, 2016). Como hemos visto, la lógica y los mecanismos que conectan a Mondragón bajo el gran paraguas de la corporación (personas, empresas e instituciones) no pueden entenderse exclusivamente desde un enfoque comercial tradicional. Los miembros de la cooperativa se sienten parte de algo más grande que una empresa. Algunos de ellos lo describen como una experiencia, otros como una familia o una red, pero su origen responde claramente a la necesidad de crear un movimiento a favor de la transformación social y económica del territorio (LEADBEATER, 2018).

En términos prácticos, este enfoque de movimiento (GOTTLIEB, 2015) les ha permitido canalizar la competencia interna de manera positiva, así como maximizar los recursos existentes, alinear diferentes estrategias y construir una narrativa de transformación que conecta a todos los agentes dentro del ecosistema de una manera más profunda, en comparación con las prácticas corporativas tradicionales.

Por estos motivos, esta investigación plantea que con el objetivo de comprender con mayor profundidad este tipo de ecosistemas de innovación social y desarrollo humano sostenible, es necesario incorporar las perspectivas y el repertorio de acciones asociadas a los movimientos sociales (UNGER, 2015; LEADBEATER 2018). Desde esta perspectiva, es posible entender mejor la manera en la que diferentes organizaciones e instituciones pueden conectarse en red sin la necesidad de establecer estructuras rígidas o acuerdos legales complejos en torno a un liderazgo más sofisticado (poder blando), así como incorporar prácticas de democracia radical (LACLAU, MOUFFE, 1985), basadas en valores, objetivos comunes y narrativas.

- Dimensión cultural.

En base a las narrativas identificadas, Mondragón no puede dissociarse de su territorio. Estas cooperativas nacieron como una respuesta social y económica a las necesidades de una comunidad que estaba luchando contra una situación extremadamente difícil. Por esta razón, las cooperativas y empresas de Mondragón están profundamente vinculadas a su comarca (AZKARRAGA 2006; ORTEGA, URIARTE 2015). Esta conexión influye en el proceso de toma de decisiones y les diferencia de las compañías tradicionales, especialmente con respecto a las inversiones a largo plazo, creando un modelo más resiliente (MORGAN, 2016).

Las empresas de Mondragón están acostumbradas a responder positivamente a grandes momentos de crisis como la de su nacimiento o la crisis de “Fagor Electrodomésticos” (ORTEGA, URIARTE, 2015) pero tienen más dificultades para innovar en momentos de estabilidad. Es más fácil generar mecanismos de solidaridad interna ante una dificultad o enemigo común que abrirse a nuevos sistemas de innovación abierta y cooperación cuando las cosas no van tan mal. El gran reto de los ecosistemas de innovación social como el de las cooperativas de Mondragón que han conseguido buenos resultados en determinados momentos es reinventarse constantemente (ERRASTI, 2013).

Por todas estas razones, Mondragón no puede ser replicado miméticamente. Muchos intentos de crear experiencias similares han fracasado sistemáticamente. Sin embargo, esta experiencia puede ayudarnos a comprender mejor cómo funcionan los ecosistemas de innovación social y también puede ser un aliado excepcional para otras organizaciones e instituciones que deseen fomentar procesos de transformación territorial que incorporen modelos de negocios a gran escala y globalmente competitivos.

- Un nuevo modelo de innovación comunitaria.

Mondragón pone en cuestión el mito del emprendedor individual (MAIR, MARTI, 2009) a la hora de generar procesos de transformación territorial y apuesta por un nuevo comunitarismo (RAJAN, 2019; COLLIER, KAY, 2020). En lugar de buscar el “talento” en personas excepcionales, Mondragón demuestra que todas las personas pueden comportarse de forma innovadora si se generan las condiciones para ello (HODGSON, 2017). De hecho, su fundador hablaba de la actitud positiva de la persona como el único requisito necesario para innovar (MOLINA 2005; GARCÍA DE ANDOIN 2019). Esta forma de entender la innovación en el ámbito comunitario es consistente con muchas otras investigaciones desarrolladas en otros procesos de transformación comunitaria. Los cambios sistémicos sólo se producen cuando el conjunto de la comunidad se siente invitado o empoderado a actuar de una forma diferente (HOWALDT et al., 2016; KALETKA et al., 2016)

- Distribución de la riqueza.

El valle de Mondragón (así como el conjunto de la Comunidad Autónoma Vasca y la Comunidad Foral de Navarra) presentan altas tasas de equidad a pesar de que el sistema impositivo sea similar a la media europea. Desde 2008 se ha producido un cambio de tendencia hacia mayores cotas de desigualdad en determinados colectivos sociales (EUSTAT, 2019) pero la experiencia vivida nos permite pensar que se puede complementar la necesaria distribución de la riqueza a través de los impuestos con la generación de la riqueza de forma distribuida. Su política de salarios, el trabajo en red, los mecanismos de intercooperación reparten la riqueza desde su origen y evitan las tendencias hacia la desigualdad. De cara al futuro, este caso nos invita a pensar que la manufactura distribuida (SRAI et al., 2016) y otros fenómenos tecnológicos asociados a la Industria digital como el cooperativismo de plataforma (ENCISO et al., 2019) demandarán modelos alternativos para impulsar territorios competitivos y equilibrados socialmente. En este sentido, la digitalización puede ser aprovechada positivamente si se aplican los principios de la producción distribuida y se combinan con las prácticas de la economía social que practican las cooperativas de Mondragón.

El ecosistema de innovación generado por Mondragón está compuesto por una compleja red de agentes y procesos que funcionan en base a criterios de transparencia, democracia radical y equidad. Se trata de conceptos a los que se refiere la innovación social con mucha frecuencia pero desgraciadamente existen muy pocos ejemplos a nivel internacional de proyectos empresariales tan grandes y exitosos que incorporen principios de funcionamiento como el de “una persona, un voto” (62MGGE88), la soberanía de la asamblea de miembros a la hora de tomar las decisiones estratégicas, los mecanismos de solidaridad interna, las políticas de recolocación de los trabajadores o la apuesta por el equilibrio salarial.

Estos estrictos procedimientos de transparencia y democracia no se podrían construir sin el compromiso con la igualdad entre las personas y organizaciones que forman la corporación. Resulta imposible entender la forma en la que la cooperación público-privada se desarrolla de forma tan natural sin este elemento transversal al sistema de valores. Por el contrario, la cooperación público privada puede ser fácilmente manipulada en otro tipo de colaboraciones en las que no se pueden construir mecanismos y procedimientos de igualdad entre los agentes.

Esta experiencia tiene unas implicaciones profundas de cara a la forma en la que los proyectos de innovación social incorporan la lucha contra la desigualdad no sólo en su discurso sino en la acción interna de cada día. Mondragón nos demuestra que tanto a nivel organizativo, en el modelo de empresa, pero también en el ámbito territorial, se pueden construir modelos de lucha contra la desigualdad que son competitivos y de larga escala.

-Perspectiva crítica.

Como hemos señalado, la aportación del grupo Mondragón a la transformación socioeconómica de la sociedad vasca es muy significativa. Las narrativas que hemos recogido en esta investigación son en términos generales muy positivas. Sin embargo, existen otras perspectivas que analizan su evolución de manera más crítica (AZKARRAGA, 2006; HERAS SAIZARBITORIA, 2014; ORTEGA, URIARTE, 2015; BRETOS, ERRASTI, ETXAZARRETA, 2016;). Estas narrativas se encuentran dentro de la propia corporación y fuera de ella. Con matices importantes, coinciden en señalar los siguientes elementos como retos fundamentales del ecosistema:

- Operar globalmente a larga escala.

El volumen que ha adquirido el grupo Mondragón genera nuevas interrogantes sobre cómo gestionar operaciones tan complejas a nivel global con la misma filosofía con la que se diseñó la red de cooperativas originalmente. Los diferentes niveles de gestión hacen difícil evitar la jerarquización tradicional en las relaciones laborales y generan, como hemos visto, choques culturales que afectan a la esencia del proyecto socio-económico (AZKARRAGA, 2006). En el entorno más cercano, la cooperativización de empresas tradicionales resulta compleja (BURGUES DE FREITAS, 2014), pero las contradicciones más importantes surgen con la adquisición de empresas en otros lugares del planeta. Las primeras adquisiciones de empresas en Europa del Este (CLAMP, 2000) evidenciaron que el sistema cooperativo no era percibido de forma positiva por su asociación con los sistemas socialistas y generó una narrativa de “no imposición”. Esta narrativa que es presentada habitualmente como el motivo para no cooperativizar las operaciones internacionales puede ocultar en algunos casos una apuesta por maximizar el beneficio de las operaciones y presentan interrogantes sobre la coherencia del modelo (ERRASTI, BRETOS, ETXEZARRETA, 2016).

- Mecanismos de solidaridad interna.

Internamente, las principales críticas a la evolución de las cooperativas de Mondragón hacen referencia a los sistemas de corresponsabilidad y a los mecanismos de inter-cooperación y solidaridad. Crisis como la del grupo FAGOR (ORTEGA, URIARTE, 2015) o las decisiones de las cooperativas IRIZAR y AMPO (FORCADELL, 2006) de abandonar la corporación reflejan una tensión permanente entre la racionalidad formal y la valorativa de la que nos habla Max Weber (1993). Mientras unas personas y organizaciones proponen intensificar los mecanismos de inter-cooperación y solidaridad, otros miembros del grupo cooperativo achacan los problemas vividos a la falta de más mecanismos de control interno para evitar que la corporación apoye proyectos no competitivos en el mercado y apuestan por comportarse de manera similar al resto de empresas con las que compiten en el mercado. Por estos motivos, el sistema de

financiación de las empresas cooperativas y la actividad de Caja Laboral se sitúan en el centro de la discusión sobre el futuro del modelo.

- Liderazgo.

Como hemos visto, el grupo Mondragón permite la convivencia entre una apuesta por modelos de democracia alternativa (CASQUETE, 2006: 15) aplicados a la empresa (institucionalizado a través de los mecanismos de elección interna, el Consejo Rector y la aprobación asamblearia de las decisiones estratégicas) y una interpretación tradicional del liderazgo individual, representado por la figura de su fundador (AZURMENDI, 1992; GARCÍA DE ANDOIN, 2019) y trasladada a los equipos de dirección en cada cooperativa. Las narrativas recogidas inciden en la necesidad de rediseñar esos mecanismos de participación y liderazgo porque fueron conceptualizados en un contexto muy diferente en el que no se podía imaginar una dimensión y presencia global tan importante. Los intentos desarrollados hasta la fecha se limitan a recogidas de opinión y estudios cualitativos tradicionales, pero no se han explorado las posibilidades que ofrecen las tecnologías digitales o nuevos espacios de deliberación al estilo de las “asambleas ciudadanas” (FEREJOHN, 2008) que tratan de explorar nuevos liderazgos compartido y anticipatorios.

-Conexión con el territorio.

Si bien, las cooperativas de Mondragón nacieron con el objetivo de hacer una contribución a las necesidades socio-económicas de la comarca de Debagoiena, la dimensión actual y su actividad global han modificado sus relaciones con el territorio. Por este motivo, el Congreso de la Corporación celebrado en 2020 hace autocrítica en este apartado y apuesta por una “adecuación a la misión” original de las cooperativas y plantea reforzar las conexiones locales. El Congreso es el órgano que determina las pautas o criterios generales por los que se rige MONDRAGÓN, como son la definición de políticas básicas referentes a temas fundamentales de interés común. A esta cita corporativa anual están convocados un total de 650 compromisarios en representación de todas las cooperativas integradas en el grupo. En este órgano también se aprueba la incorporación de nuevas cooperativas y se realiza el descargo de la gestión de la Comisión Permanente (órgano de representación institucional que opera entre Congresos) y del Consejo General (órgano de dirección de la Corporación)

Fruto de esta decisión congresual, la cooperativa FAGOR, en colaboración con ULMA, la fundación Gizabidea y la dirección corporativa, promueven una plataforma de innovación abierta que tiene como objetivo la transición ecológica de la comarca junto a las instituciones locales, otras empresas y entidades sociales (Debagoiena 2030).

Debagoiena 2030 se define públicamente como un proyecto para promover un movimiento de transformación que dé una respuesta comunitaria propia a los retos globales del siglo XXI “desde la colaboración de diferentes agentes e individuos, impulsando y conectando diferentes metodologías, proyectos e iniciativas, estamos creando una red que pretende tener un impacto significativo en estos retos. Hacia una región inteligente, inclusiva y climáticamente neutra”.

2.2.- Las narrativas del grupo GUREAK.

2.2.1.- Introducción

GUREAK es una iniciativa empresarial creada en 1975 para la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad. 45 años después, con más 5.900 personas trabajando se puede afirmar que es un caso de éxito que hoy vive una profunda auto-reflexión a la luz de las enormes transformaciones que vive nuestra sociedad (BARANDIARAN, ESPIAU, LARRAZA, 2021).

La experiencia de GUREAK constituye un ejemplo claro e inequívoco de las formas de institucionalización que emergen en Gipuzkoa en los años sesenta del siglo pasado; institucionalizaciones económicas, sociales, culturales y políticas que se producen en un contexto de cambio estructural en el que era necesario construir un futuro diferente para una sociedad que incorporaba nuevas demandas y presentaba escenarios sustancialmente distintos a la postguerra. Tras la guerra civil española, la sociedad vasca se repliega al espacio privado y al espacio social no condicionado por las estructuras públicas que dependían de la dictadura franquista (WATSON, 2003). La razón fundamental de este repliegue reside en la dura represión que ejerció el franquismo (IRUJO, 2018). En los años sesenta, ese espacio no visible debido a las condiciones políticas impuestas eclosiona con unas actitudes, valores y comportamientos que dieron lugar a nuevos procesos como las cooperativas, la creación de ikastolas, el euskera y un sinnúmero de institucionalizaciones que la sociedad civil impulsa como iniciativas de auto-organización del espacio público (AZKARRAGA, 2006). El “bien común” (HARDIN, 1968, OSTROM, 1990) de la sociedad vasca no era algo que se organizaba, estrictamente, desde las instituciones públicas, sino que se creaba desde la propia sociedad civil. Sin ánimo de reducir una compleja realidad a unos cuantos parámetros, se puede afirmar que valores como el compromiso, la solidaridad comunitaria, la capacidad de emprender, nuevas formas de interacción social y la permanente búsqueda de nuevas soluciones a realidades emergentes caracterizan una buena parte de las iniciativas que se instituyen en aquel momento (BARANDIARAN, 2005; BARANDIARAN, LEZAUN 2017; BARANDIARAN, 2020).

Este caso de estudio tiene como objetivo descifrar las motivaciones que hicieron posible la creación de Gureak y las claves de su evolución mediante el análisis de las narrativas que sus miembros nos han relatado. Como en el resto de casos de estudio, el objetivo fundamental ha sido entender la dimensión cultural del proceso de transformación de Gureak, identificando el sistema de valores y creencias (expresado a través de narrativas compartidas) que han influido en la toma de decisiones estratégicas tan extraordinarias como establecerse en empresa manufacturera cuando en aquella época este tipo de iniciativas se constituían como proyectos exclusivamente sociales. Esta investigación se ha desarrollado en colaboración con miembros del grupo Gureak y con la ayuda de un equipo de investigación de la Cooperativa Emun para el trabajo de campo.

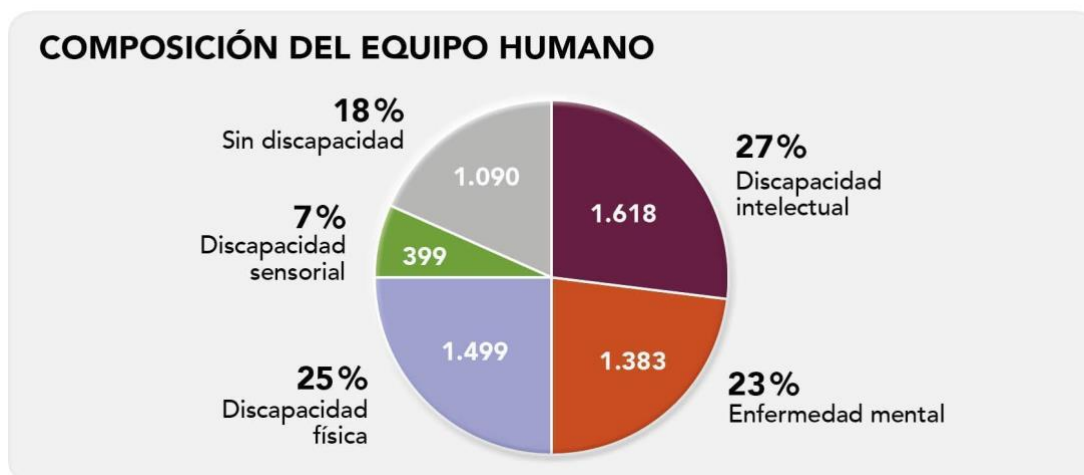
2.2.2.- El grupo Gureak.

GUREAK es un grupo empresarial vasco que genera y gestiona oportunidades laborales estables y convenientemente adaptadas para personas con discapacidad, y prioritariamente para personas con discapacidad intelectual en Gipuzkoa. GUREAK es hoy en día un grupo sólido y diversificado, especialmente en los sectores industrial, servicios y marketing. GUREAK es miembro de Workability International y participa en la junta directiva del mismo. Esta organización reúne a empresas que crean oportunidades de empleo para personas con discapacidad a nivel mundial.

Desde su creación en 1975 ha conseguido crear un modelo empresarial de inclusión sociolaboral que se ha convertido en referente en las redes europeas especializadas en este campo. El objetivo de GUREAK es ofrecer oportunidades laborales adaptadas a cada persona en un entorno profesional y competitivo. Gracias a la orientación, la formación y los itinerarios a medida, este trabajo contribuye al desarrollo personal de sus trabajadores y, con todo, a su inclusión sociolaboral (Memoria Gureak 2019).

La empresa se estructura en cuatro divisiones: Industrial, Servicios, Marketing e Itinerary. Esta última se encarga de dirigir y planificar las trayectorias de las personas para ofrecer oportunidades de formación, ocupación o empleo a través de las otras tres divisiones. En la actualidad, el grupo GUREAK está compuesto por cerca de 6.000 personas, de las que el 83% son personas con discapacidad.

Figura 2. Composición del equipo humano Grupo GUREAK



Fuente: Memoria GUREAK 2019.

La base de Gureak es la creación de oportunidades laborales para personas con discapacidad. Nació en la década de los setenta, a partir de la inquietud de los padres de la Asociación Pro Subnormales de Gipuzkoa (hoy ATZEGI). Desde 1972, se abrieron talleres de montajes en Bergara, Donostia y Legazpi. Aunque en esta primera etapa se contaba con escasos recursos, se sentaron las bases de lo que iba a ser Gureak en el futuro. La apuesta fundamental de Gureak se basa en conectar la cultura industrial del territorio con las necesidades socio-laborales de las personas con discapacidad. Esta conexión, muy diferente a los planteamientos de entidades similares de la época, permite ofrecer a cada persona una compensación económica por el trabajo realizado.

Ante la dificultad de la participación de personas con discapacidad intelectual u otras deficiencias psíquicas en la gestión como socio cooperativista, se abandonó la idea de crear una cooperativa y se decidió crear una sociedad anónima social. Así, en 1975 Gureak fue legalmente constituido como Talleres Protegidos Gureak S.A., constituyendo una sociedad anónima social en lugar de una fundación o asociación, en contra por tanto de la tendencia de la época en iniciativas similares. Varios empresarios industriales del territorio ayudaron a crear la empresa, aportando además de ideas, garantías personales.

El capital social inicial fue de 10 millones de pesetas. El 78% de esta cantidad fue aportada por la Asociación Pro Subnormales (hoy ATZEGI) a través de los activos de los talleres. Otro 20% fue abonado por la Caja de Ahorros Municipal de San Sebastián, actualmente KUTXA, así como los terrenos utilizados para la construcción de la nueva planta. El 2% restante del capital fue aportado por el vicepresidente de la asociación, José Antonio Zabala.

Las referencias que Gureak tuvo en estos primeros momentos fueron presentadas en el informe GAUR-Estudio sobre la situación del anciano en España, publicado en 1975 por la Cruz Roja. Se trata de un estudio sociológico sobre las necesidades de atención y

las propuestas de planificación de servicios para personas con discapacidad intelectual. Este informe hacía un análisis exhaustivo sobre la puesta en marcha de fórmulas de trabajo protegido en Europa y la introducción de estrategias de integración en el mercado de trabajo. El sector estaba descubriendo cómo construir nuevos modelos de actuación y ese informe se convirtió en una referencia a nivel estatal.

La principal aportación de Gureak al sector de la “discapacidad o diversidad funcional” (1GRK3) fue considerar al trabajo como la principal herramienta de inclusión social para este colectivo. Las personas que conforman Gureak consideran que el trabajo es el instrumento más eficiente para abrir las puertas a los servicios que ofrece la sociedad, a la vez que proporciona a las personas una gran dosis de autoestima y autonomía económica.

En 1982 se modifica la normativa en los programas del Ministerio de Trabajo y se aprueba la Ley 13/1982 de Integración Social de Minusválidos, facilitando así que en Gureak se firmara el primer contrato de trabajo para personas con discapacidad en régimen de empleo especial en Gipuzkoa. En consecuencia, se procedió a la contratación laboral de las personas de los talleres de Gureak.

A pesar del nuevo marco legal, las siguientes etapas de Gureak también están marcadas por las numerosas barreras que aún se mantienen en la inclusión de personas con discapacidad. De hecho, esa misma ley de 1982 también establece que todas las empresas de más de 50 trabajadores deben reservar el 2% de los puestos de trabajo a personas con discapacidad, pero aún hoy esta normativa se vulnera sistemáticamente. Por tanto, los agentes mediadores como Gureak ejercen de promotores para que las empresas incorporen una actitud favorable a la inclusión social de las personas con discapacidad. La forma en la que se desarrolla esta tarea de mediación también nos proporciona mucha información sobre la forma en la que se autodefine Gureak. En palabras de sus miembros directivos deben “mediar entre dos mundos imposibles, sin esperar a que las leyes resuelvan nada” (2GRK3).

Tabla 12. Evolución Grupo Gureak

Evolución de Gureak

- 1975 Fundación del grupo Gureak (actividad industrial)
- 1987 Inicio de la actividad de marketing
- 1990 Diversificación y especialización de servicios
- 1995 Servicios de empleo para el mercado ordinario
- 2000 Adaptación de procesos
- 2008 Ampliación de servicios orientados al mercado común
- 2011 Internacionalización
- 2015 Diversificación de programas para el desarrollo sociolaboral
- 2017 Servicio integral y “partners”

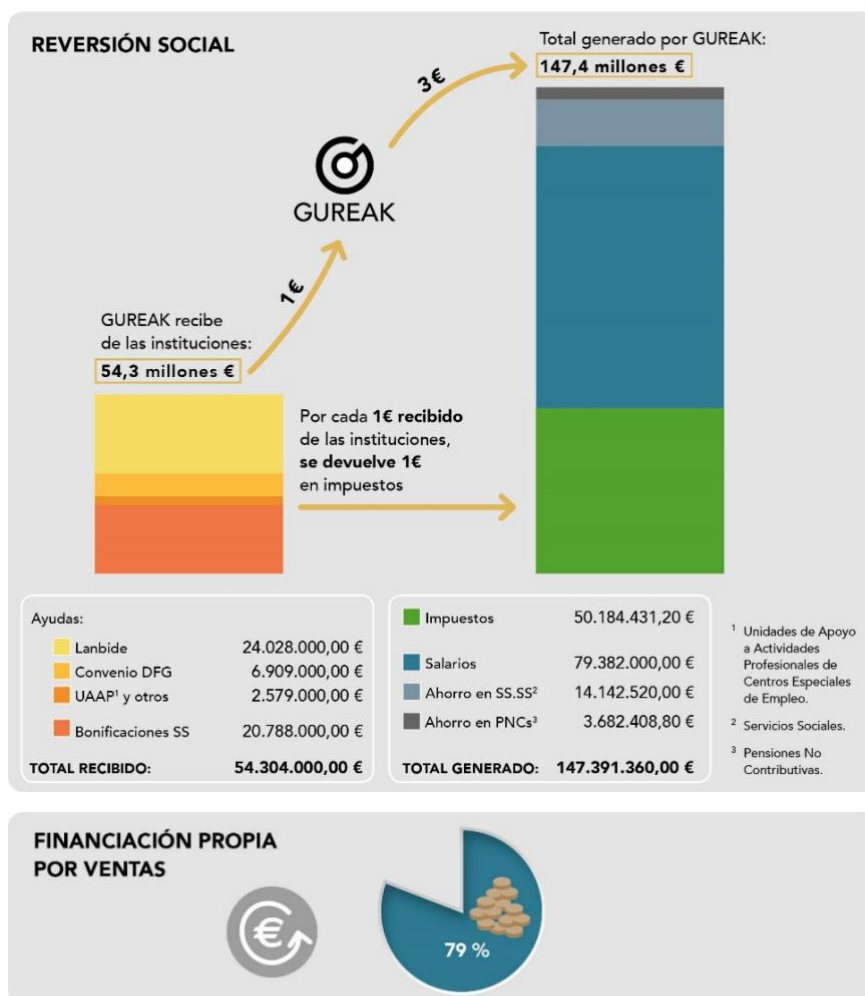
Fuente: Memoria Gureak 2018

Gureak ha mantenido 45 años de crecimiento sostenido, alcanzando un volumen de negocio superior a los 240 M€ anuales, con un equipo de cerca de 6.000 personas (GUREAK, 2019). Este crecimiento ha estado sustentado, por una parte, en la individualización y el diseño de itinerarios laborales personalizados a través de la orientación, formación, acompañamiento y adaptaciones de carácter integral; y por otra parte, en la competitividad y diversificación de negocios y oportunidades de empleo. En palabras de la propia organización “el equilibrio entre ambos pilares, el de la individualización y el de la competitividad, es el que ha permitido que el modelo de Gureak sea sostenible y exitoso” (3GRK4).

Los dos indicadores clave que explican por qué el modelo empresarial de inclusión sociolaboral de Gureak es hoy un referente en Europa están relacionados con dichos pilares. Más de la mitad del equipo de Gureak (el 65,3%) está formado por personas con más necesidades de apoyo⁶, es decir, aquellas que a priori tienen más dificultades para acercarse al mundo laboral y que son el grupo prioritario para Gureak. Y segundo, el hecho de que Gureak esté autofinanciado en cerca de un 80%, cuando otras empresas homólogas en Europa aún buscan acercarse al 60%. Ambos indicadores son hoy de gran actualidad y relevancia, pero cabe recordar que están anclados en el origen de Gureak; en la motivación de ofrecer oportunidades laborales a quienes más difícil lo tenían (la discapacidad intelectual en origen, hoy las personas con más necesidades de apoyo); y en la necesidad de ser competitivos en el mercado porque no había financiación pública que sostuviera el proyecto. Asimismo, la colaboración público-privada también se muestra clave en la sostenibilidad del modelo a través de la apuesta por las políticas activas de empleo desde las instituciones, y de la reversión social por parte de Gureak. Así, por cada euro que se invierte en Gureak, la empresa calcula que devuelve tres a la sociedad.

⁶ Personas con mayores necesidades de apoyo: personas con discapacidad intelectual, enfermedad mental o discapacidad física y sensorial superior al 65%.

Gráfica 1. Reversión social del GRUPO GUREAK



2.2.3.- Metodología.

Como en el resto de casos de estudio, la investigación se ha centrado en las personas que forman o han formado parte de la empresa. Las conversaciones que hemos mantenido han sido entrevistas semi-guiadas y no han sido estructuradas mediante un cuestionario tradicional. Durante la primera ronda de conversaciones se han identificado las temáticas más repetidas y posteriormente se ha profundizado en cuestiones específicas durante una segunda ronda de conversaciones e interpretaciones compartidas de la información.

Con el objetivo de identificar las narrativas más compartidas en Gureak, se han utilizado las siguientes fuentes:

1. Conversaciones etnográficas no estructuradas acompañadas de herramientas de observación etnográfica. Estas conversaciones han tenido diferentes niveles de profundidad y estructuración a medida que el proceso ha ido avanzando.
2. Espacios de interpretación colectiva de la información (sensemaking).
3. Fuentes de datos cuantitativas: estadísticas y análisis socioeconómicos (relacionados directamente con Gureak - estadísticas internas y datos - y con el territorio de Gipuzkoa – tasas de empleo, etc.).
4. Fuentes cualitativas de datos: Archivo histórico de Gureak, informes sobre empresas similares, artículos y análisis de empresas con la misma temática a nivel internacional.
5. Observación. El equipo de investigación ha recogido información adicional sobre las impresiones que determinadas situaciones y conversaciones han podido generar. Esta información ha sido compartida en los espacios de interpretación colectiva.
6. Imágenes. Gureak pidió a todos los trabajadores de la empresa que representarían su actividad en una foto. Esta información se ha utilizado como otra fuente de expresión narrativa. Queríamos recoger diferentes formas hacer partícipe a personas que no habían participado directamente en la investigación (entrevistas o interpretaciones colectivas). Para ello les pedimos una imagen y un breve texto que exprese un día normal de Gureak. Participaron 49 personas.

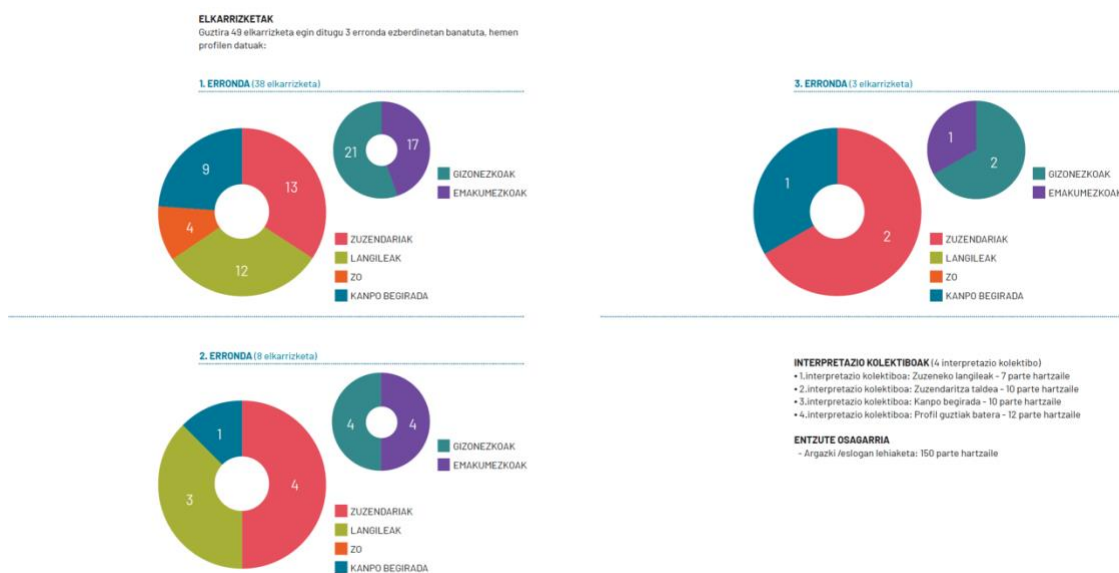
Fase 1: El equipo de investigación realizó 38 entrevistas cualitativas no estructuradas. Estas conversaciones abordaron 4 cuestiones fundamentales: qué es Gureak; cuáles son los retos de Gureak; cuál es la contribución de Gureak; y qué tipo de dinámicas de poder están operando (FLYVBJERG, 2010). Este marco de diálogo ha cubierto dos etapas de Gureak: su nacimiento (1975) y el momento actual (2019), con el objetivo de entender mejor su evolución. En esta primera fase, el equipo de investigación identificó las narrativas más públicas. Esta información permitió segmentar las diferentes percepciones en una serie de arquetipos o patrones con las narrativas más repetitivas.

Aunque el equipo no ha utilizado un cuestionario tradicional, se estableció una guía para definir los objetivos de los diálogos. La guía garantizó que todos los entrevistadores participantes trabajasen de la misma manera. Todos los diálogos han sido grabados y se elaboró un modelo de ficha para recoger las impresiones más significativas extraídas por los investigadores sobre el propio encuentro. Esta ficha se rellenaba inmediatamente después de la conversación para recoger las primeras conclusiones e impresiones. El equipo de investigación hizo una transcripción de todos los diálogos.

Tras analizar la información, se identificaron las narrativas personales más relevantes de cada entrevista. Una tabla de análisis de datos nos ha permitido visualizar y comparar todas las narrativas. Para clasificar la información se utilizaron diferentes indicadores: narrativas positivas, negativas y neutras, así como las temáticas asociadas a ellas.

Los temas se identificaron a medida que avanzaban las conversaciones, basándose en los patrones más expuestos (una vez concluida esta primera fase). No eran temas predefinidos desde el principio. La clasificación de temas definitiva fue trabajada en los grupos de interpretación colectiva para verificar que esas eran las cuestiones más relevantes.

Gráfica 2. Diversidad de personas entrevistadas



Fuente: Emun Aholkularitza

La identificación del sistema de valores sigue un proceso similar al de la generación de los prototipos. Después de analizar y codificar las narrativas identificadas, se agrupan las ideas más repetidas con el objetivo de extraer los valores asociados a ellas.

Fase 2: A través de una segunda ronda de diálogos, el equipo de investigación fue profundizando en los elementos más significativos identificados en la 1ª ronda (8 entrevistados en total). En esta fase, las conversaciones fueron más largas y estructuradas. El objetivo principal era poder identificar narrativas más ocultas.

Fase 3: En esta última ronda de diálogos, el equipo de investigación diseñó y facilitó varios espacios de interpretación colectiva. El objetivo de estos espacios de reflexión compartida⁷ es interpretar los resultados de los procesos de escucha y análisis.

Así, se organizaron 4 interpretaciones colectivas:

Interpretación colectiva 1: Durante la fase 1, el equipo de investigación realizó una primera sesión de interpretación con trabajadores de las diferentes áreas de negocio.

Interpretación colectiva 2: En la fase 1, se celebró una sesión de interpretación colectiva con el equipo directivo de Gureak

Interpretación colectiva nº 3: realizada al final de la ronda 2 con el objetivo de contrastar las narrativas recogidas con agentes externos (expertos en comunicación, responsables de otras empresas, agentes sociales...).

Interpretación colectiva 4: La última sesión de interpretación pudo reunir a perfiles muy diversos con el objetivo de contrastar los resultados y profundizar en las narrativas más repetidas.

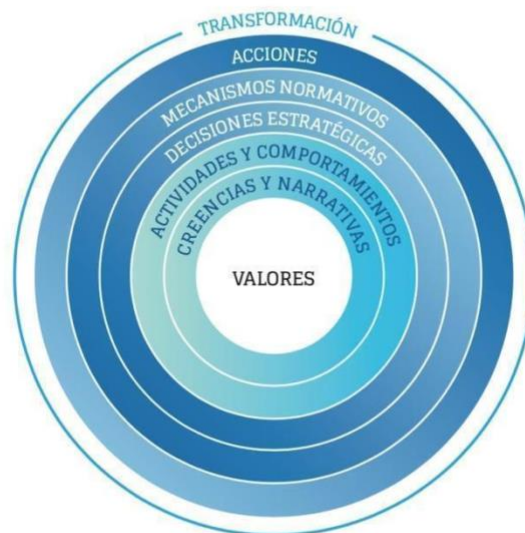
2.2.4.- Principales narrativas identificadas.

La investigación de campo sobre la que se construye este artículo ha identificado las siguientes narrativas principales compartidas por las personas de Gureak. Estas narrativas nos permiten entender la lógica que ha permitido a Gureak tomar decisiones estratégicas diferentes a otras entidades similares. Como trata de representar el gráfico, las narrativas identificadas son coherentes con las decisiones estratégicas y responden al sistema de valores y creencias. En definitiva, estas narrativas nos permiten visualizar la dimensión cultural del proceso de transformación de Gureak.

Figura 3. Valores - Transformación

⁷ El término anglosajón “Collective sensemaking” hace referencia a la comprensión conjunta de la situación, a la búsqueda conjunta de sentido de lo realizado hasta ahora, pudiendo cada una de las partes implicadas realizar las aportaciones necesarias.

Valores - Transformación



Agirre Lehendakaria Center

- "Gureak ha sido valiente, somos diferentes" (4GRK7).

Valentía es una de las palabras que más se repiten cuando sus protagonistas recuerdan los momentos de la fundación de Gureak: "Hasierak oso gogorak izan ziren, ez zegoen berrikuntzako departamenturik, arratsaldetan tabernan hitz egiten genuen honi buruz... Duela 50 urte ez genuen imajinatu ere egiten noraino helduko ziren." (5GRK7).

Muchas de las personas entrevistadas mencionan también que históricamente "se tomaron decisiones que no se hubieran tomado en otras empresas" (6GRK8). A modo de ejemplo y decisión estratégica, se repite en numerosas ocasiones la apuesta por poner en marcha un taller ocupacional y convertirlo en una sociedad anónima desde los primeros momentos. Esta decisión chocaba frontalmente con la manera en la que se apoyaba a los colectivos con los que trabajaba Gureak en esa época. Tanto en el estado español como en el entorno europeo, la práctica totalidad de iniciativas en este campo se estructuraban como entidades sociales, programas de servicio público o proyectos de filantropía. Sin embargo, en palabras de uno de los entrevistados, "Gureak ha puesto proyectos sociales en manos de gestores competentes." (7GRK8).

Esta apuesta se valora muy positivamente por todas las personas que forman parte de esta experiencia: "Es evidente que Gureak es una empresa especial, pero no sólo porque trabaja con personas con discapacidad, también por su crecimiento como empresa y por su gran capacidad de gestionar adecuadamente los recursos."(8GRK8). Las narrativas

recogidas inciden en la importancia de institucionalizar el carácter “empresarial” (9GRK8) del proyecto y se interpreta esta decisión como la pieza clave para haber llegado hasta el escenario actual: “Para sobrevivir necesitamos tanto a las personas como al mercado. Es una tensión permanente, pero sin esa tensión no habríamos avanzado.” (10GRK8).

La valentía se asocia también con la capacidad de innovación mostrada desde el comienzo. “Ha sido un trabajo hecho desde lo pequeño y poco a poco ha ido creciendo” (11GRK8). Las personas trabajadoras de Gureak viven la evolución que ha tenido Gureak desde la sorpresa y la admiración. Poco a poco, trabajando día a día ha llegado donde está: “Ahora lo que llamamos innovación social siempre ha sido ser inconformista (inventar) y creer que el colectivo podrá hacer lo que nadie cree que pueden hacer. Eso es lo que hizo Gureak.” (12GRK8). “Oigo a compañeros que se está dando una realidad que tiene que ver con la enfermedad mental. Y Gureak ya en los 90 empieza a trabajarlo y a juntar a personas con diferentes capacidades, eso es lo innovador.” (13GRK8).

Unido a esto, las personas trabajadoras actuales (con perfiles muy diversos) muestran una gran admiración por las personas fundadoras, trabajadoras y promotoras. Los califican de “revolucionarios” (14GRK8), “lo hicieron porque no sabían que era imposible” (15GRK8).

- El éxito de Gureak reside en la fuerza de su “misión compartida” (16GRK8).

Las narrativas recogidas nos hablan también de una iniciativa que trasciende el proyecto empresarial. “Misioak ekarri gaitu gauden lekura, etorkizunean ere oinarri bezala hartu behar dugu.” (17GRK8); “Agian mundu denak ez dauka misioa barneratuta.” (18GRK8). Se destaca el hecho de haber podido encontrar un punto de equilibrio entre la necesaria tensión para competir en el mercado y el compromiso social; “Gureak hace todo a contracorriente, la misión es lo que da sentido al trabajo.” (19GRK8).

El reto fundamental de cara al futuro se asocia con la forma de transmitir esta misión compartida a las nuevas personas que se incorporan a la iniciativa: “El entender o no la misión condiciona después todo el trabajo” (20GRK8). Muchos testimonios demandan reforzar este proceso, aunque reconocen que la misión ha evolucionado: “Misioaren baloreak transmititu behar dira, langile denek ez dute misioa ezagutzen” (21GRK9).

El cambio se asocia principalmente con el volumen adquirido entre todas las empresas vinculadas al grupo Gureak. Las narrativas identificadas entienden que el número de personas vinculadas y el volumen de actividad obligan a una adaptación de su misión fundacional. “El tamaño tiene inconvenientes como la burocratización y ser rígida.” (22GRK9). “El gran crecimiento de Gureak, ha hecho que ya no seamos una familia, somos una pequeña sociedad. Ya no nos conocemos entre nosotros” (23GRK9). “Surgen intereses contrapuestos y dificultan el desarrollo.” (24GRK9).

La investigación ha recogido también múltiples narrativas que resaltan la necesidad de mejorar los procesos de comunicación interna y externa para reforzar este proceso de transmisión de valores. Los testimonios recogidos no diferencian entre procesos de formación, comunicación, estrategia o marketing: “El sentimiento de pertenencia en Industrial es más elevado que en servicios. En Servicios hay quién ni siquiera dice que es de Gureak.” (25GRK9).

- “Gureak tiene la capacidad de reinventarse constantemente”.

En Gureak “se percibe la presión por innovar, se percibe en la cultura, siempre hay una manera diferente de hacer las cosas”. El objetivo fundamental es “aprovechar la actividad económica para crear nuevos puestos de trabajo para estas personas, y puestos de trabajo adaptados a ellos hace que siempre estemos reinventándonos, siempre buscamos más allá” (26GRK9).

De cara al futuro, la nueva reinvención pasa por generar “productos de mayor valor añadido”. La innovación es imprescindible, no hay nada estático aquí y no puede haberlo. Hay que introducir la innovación en la calidad del empleo y crear empleo en nuevos sectores. Hay que abrir nuevos negocios, aumentar el abanico” (27GRK9). “La necesidad de crear puestos de trabajo para estas personas, y puestos de trabajo adaptados a ellos hace que siempre estemos reinventándonos, siempre buscamos más allá.” (28GRK9). Este punto, tal y como recoge la mención anterior, se vincula al empleo de calidad, con la subida de sueldos, la adaptación de los puestos de trabajo: “Tenemos que encontrar formas alternativas al salario de dar valor al trabajo.” (29GRK9).

Mantener el trabajo y tener la “opción” (30GRK9) de elegir son también retos para el futuro. “Tenemos que dar un mensaje de tranquilidad. Gureak seguirá aquí, nosotras y nosotros no vamos a ningún sitio, estamos en Gipuzkoa y seguiremos aquí” (31GRK9). “Uno de los retos es la sostenibilidad - que dure en el tiempo.” (32GRK9).

La necesidad de ser competitivos en el mercado laboral y la pérdida de puestos de trabajo que puede originar la robotización genera tensión e incertidumbre. “Necesitamos un equilibrio entre la robotización/automatización y la creación de puestos de trabajo, tenemos que utilizar la empresa 4.0, la transformación digital... para la adaptación.” (33GRK9).

Queremos “mantener a este grupo de personas” (34GRK10). Robotización/automatización sí, pero como complemento, no para quitar puestos de trabajo, sino para favorecer tanto su competitividad como su adaptación a las personas. Que sea un componente para ser competitivos y adaptar los puestos de trabajo.

Tabla 13. Narrativas del Grupo GUREAK (1)

Superficial	<p>Gureak es un caso de éxito único en el mundo.</p> <p>“El equilibrio entre ambos pilares, el de la individualización y el de la competitividad, es el que ha permitido el modelo de Gureak sea sostenible y exitoso, único en el mundo” (3GRK4);</p> <p>“Con personas que es posible que en algunos aspectos no puedan competir, pero en algunos otras cuestiones son altamente competitivas. Esto es un enorme caso de innovación social” (47GRK11)</p>
Ocultas	<p>El sacrificio formó parte de los inicios de Gureak.</p> <p>“Se tomaron decisiones que no se hubieran tomado en otras empresas” (6GRK8)</p> <p>“Gureak lo ha hecho todo a contracorriente” (19GRK8)</p>
Sistema de creencias	<p>Actualmente, el objetivo es mantener lo que se ha conseguido.</p> <p>“Para sobrevivir necesitamos tanto a las personas como al mercado. Es una tensión permanente, pero sin esa tensión no habríamos avanzado” (10GRK8)</p>

2.2.5.-Las narrativas externas sobre Gureak.

Además de las narrativas internas identificadas en esta investigación, se han recogido percepciones adicionales de los principales agentes del territorio sobre Gureak. El objetivo ha sido comparar si las narrativas que operan dentro de la organización son similares o contradictorias con las percepciones externas.

Estas narrativas externas coinciden en que GUREAK tiene un “enorme valor para el conjunto de la sociedad” (35GRK10). Para las instituciones del territorio, Gureak “lleva implícito el valor humanista de la persona, el desarrollo de sus derechos fundamentales y el valor de la inclusión social” (36GRK10). Otras entidades destacan su competitividad y estructura: “Gureak es una empresa competitiva, muy competitiva, centrada en solucionar una necesidad social, que es la discapacidad, a través del mejor vehículo para la integración social, que es el empleo, y además gestionada con un itinerario personal que ya nos gustaría a todas las empresas tener” (37GRK10).

El trabajo se percibe como “una herramienta de primer orden para construir la identidad de las personas, su dignidad, su independencia y la oportunidad para participar desde el esfuerzo individual en un proceso colectivo” (38GRK10). Por lo que “iniciativas como la de GUREAK convierten a personas con diversidad funcional en sujetos activos de su propio desarrollo lejos de abandonarlos como sujetos pasivos receptores de la solidaridad social tal y como se ha impulsado históricamente” (39GRK10).

“Gureak hace frente a la exclusión social a través del trabajo” (40GRK10). Esta es otra de las narrativas más asentadas. Esto es posible en un contexto (como el vasco o el guipuzcoano) en el que el bien del trabajo tiene una función que trasciende la individualidad. En este contexto, el trabajo además de garantizar las funciones de supervivencia articula otros procesos vitales en nuestra sociedad: crea un espacio de sociabilidad y desarrollo individual y comunitario, “genera nuevos espacios de conocimiento, crea valor social, responsabilidad social etc.” (41GRK10). “Este proceso de integración se lleva a cabo con mayor garantía cuando el sujeto de legitimación del trabajo es la comunidad frente al individuo” (42GRK10).

“GUREAK parte de la propia sociedad” (43GRK10). El valor de la “auto responsabilidad” (44GRK19) es esencial en esta iniciativa. “El Capital Social Comunitario es capaz de articular procesos empresariales de respuesta social sin esperar que el cien por cien de las políticas sociales sean articuladas desde las instituciones públicas” (45GRK10). Otras narrativas existentes inciden en GUREAK como caso de gobernanza colaborativa “muy a tener en cuenta como fórmula de futuro para la gestión del espacio público y las políticas públicas”⁸ (46GRK11).

Finalmente, las narrativas externas valoran su competitividad. “No es una organización que busca su legitimación y su validación exclusivamente en la sociedad civil o en las instituciones públicas; genera valor añadido en el mercado; su valor no viene de sólo de un reconocimiento social por sus características, valores o idiosincrasia sino que viene legitimado por su trabajo, por su valor en el mercado; viene avalado porque ha sido capaz de generar valor añadido en distintas cadenas de valor con personas que presentan diversidad funcional; es decir, con personas que es posible que en algunos aspectos no puedan competir pero en algunos otras cuestiones son altamente competitivas. Esto es un enorme caso de innovación social; innovación social en la consideración integral de la persona, innovación social en hacer frente a la exclusión

⁸ GUREAK no es el único caso en el País Vasco y en Gipuzkoa que apuesta por este modelo pero es muy interesante observar que este modelo (en el que, no hay que olvidar, las instituciones públicas participan de manera activa) identifica la sostenibilidad del bien público a la autorresponsabilidad de la sociedad civil superando las dificultades del mercado y planteando un ejercicio de auto-exigencia que no se ha producido en muchos procesos e iniciativas que dependían en exclusiva del erario público. La cuestión de la Gobernanza Colaborativa es también una cuestión enorme en la actualidad. Hoy, en las transformaciones que se están produciendo en el contexto de la globalización y debido a la crisis de la democracia liberal y de la sociedad del bienestar, la ciencia política busca desesperadamente respuestas en fórmulas de co-gobernanza para la sostenibilidad de las políticas públicas.

social, innovación social en el logro de mayores cotas de igualdad entre las personas e innovación social en la institucionalización de un proceso a través del modelo de gobernanza colaborativa público-privada (social) que garantiza la sostenibilidad del sistema” (47GRK11).

Tabla 14. Narrativas del Grupo GUREAK (2)

Superficial	<p>La acción colectiva ha hecho posible Gureak.</p> <p>“Mediar entre dos mundos imposibles, sin esperar a que las leyes nos resuelvan nada” (2GRK3).</p> <p>“ El trabajo además de garantizar las funciones de supervivencia articula otros procesos vitales en nuestra sociedad: crea un espacio de sociabilidad y desarrollo individual y comunitario, genera nuevos espacios de conocimiento, crea valor social, responsabilidad social etc”. (41GRK10)</p>
Oculta	<p>Gureak ha conseguido mantenerse porque ha sido competitiva sin perder su esencia.</p> <p>“Gureak ha puesto proyectos sociales en manos de gestores competentes”. (7GRK8);</p> <p>“Es evidente que Gureak es una empresa especial, pero no sólo porque trabaja con personas con discapacidad, también por su crecimiento como empresa y por su gran capacidad de gestionar adecuadamente los recursos”. (8GRK8)</p>
Sistema de creencias	<p>El éxito de Gureak ha radicado en tener clara la misión compartida.</p> <p>“Mizioak ekarri gaitu gauden lekura, etorkizunean ere oinarri bezala hartu behar dugu”. (17GRK8)</p>

2.2.6.- Valores asociados a estas narrativas.

Una vez recogidas y agrupadas estas narrativas, hemos procedido a identificar el sistema de valores subyacente. Como señalamos al explicar la metodología de trabajo, se han codificado las ideas más repetidas y las hemos agrupado en torno a los valores a las que están asociadas. De esta manera, podemos comparar la evolución de las narrativas

durante el tiempo y los cambios en su contenido. Además, hemos procurado establecer un orden en función del nivel de importancia teniendo en cuenta las veces en las que se repite la misma idea en las diferentes conversaciones que se han mantenido. El equipo de investigadores ha identificado el sistema de valores asociado a las narrativas de las primeras etapas de Gureak de la siguiente manera.

RESILIENCIA

Las narrativas identificadas interpretan este valor como la “capacidad de salir reforzados de los momentos más duros” (48GRK11). En opinión de sus protagonistas, “Gureak nació para hacer frente a una situación dura, de 0, como respuesta a unas necesidades específicas” (49GRK11). “Había una resiliencia y siempre la va a haber” (50GRK11).

COMPROMISO

Este concepto se utiliza en numerosas ocasiones “para describir un deber, una tarea o la palabra dada” (51GRK12). “Se habla del compromiso entendido desde una militancia” (52GRK12). “El trabajo, en este caso, era una militancia que tenía como objetivo transformar la sociedad.” (53GRK12).

COLECTIVIDAD

El valor de la acción colectiva se describe como la capacidad de “Trabajar más allá del individualismo, desde la sensación de pertenencia a la sociedad.” (54GRK12). “Existía una fuerte colectividad que formaba parte de la cultura guipuzcoana de la época” (55GRK12). “La cooperación, la empatía, el bien común, la inclusión social, la diversidad... Se ha puesto en valor el avance conseguido como grupo.” (56GRK12).

INNOVACIÓN

Las personas de GUREAK interpretan la innovación como la capacidad y el valor positivo de “implantar algo nuevo” (57GRK12) como respuesta a las necesidades que iban surgiendo de forma constante. La necesidad hizo que se desarrollara la capacidad de reinventarse permanentemente. “Ser pioneras y pioneros no es fácil” (58GRK12). También se ha mencionado en numerosas ocasiones la necesidad de diversificar y la capacidad para hacerlo. Se ha repetido en numerosos testimonios que el cambio “era parte de la cultura, parte del día a día” (59GRK12).

TRANSPARENCIA

Este valor se define como la “consecuencia de empezar desde lo pequeño” (60GRK12). Como característica compartida con muchas empresas pequeñas que surgieron como respuesta al contexto de crisis social y económica de la época. “Todas y todos se conocían” (61GRK12). La transparencia se identifica con “familiaridad, la sensación de que todo estaba cerca y de que todas y todos estaban cerca” (62GRK12).

AUTONOMÍA

El valor de la autonomía se entiende como “la capacidad para la autofinanciación, el autoanálisis y la autocrítica” (63GRK12). Desde un principio se entendió que Gureak era una empresa autónoma y que debía tomar sus propias decisiones” (64GRK12) a pesar de formar parte de un sistema interconectado.

COMPETITIVIDAD

Unido al valor de la autonomía, las narrativas identificadas incorporan de manera recurrente la necesidad de poder competir en el mercado “frente a empresas tradicionales” (65GRK12). Demostrar esta capacidad se convierte en un valor fundamental dentro del sistema de creencias que opera en GUREAK.

Según los datos recogidos en esta investigación y comparando las narrativas, el sistema de valores evoluciona durante la trayectoria de GUREAK. La comparación se basa en el número de veces que se repite la misma idea en diferentes momentos de la investigación. Observamos que algunos valores salen reforzados (Innovación, Autonomía y Competitividad), otros se debilitan (Resiliencia y Cercanía) y algunos se mantienen de forma similar (Compromiso y Colectividad).

Tras esta primera fase de identificación de narrativas y valores, la investigación ha vinculado una serie de decisiones estratégicas con esta información. El siguiente cuadro resume estas interrelaciones:

Tabla 15 . Valores percibidos en el Grupo Gureak

Valor	Decisión estratégica	Resultado
Resiliencia	GUREAK hace una apuesta por la manufactura en un sector donde lo normal era la actividad exclusiva en servicios	Esta apuesta obliga a adaptar los procesos de producción a las capacidades de cada persona y no al revés como en la mayoría de empresas.

Compromiso	Mantener el foco en las situaciones de discapacidad más complejas	El desempleo entre estos colectivos es el más bajo del estado
Colectividad	Alianza estratégica con la Diputación de Gipuzkoa (y otras instituciones)	La Diputación de Gipuzkoa construye todos sus programas en este campo en colaboración con Gureak
Innovación	Diseñar y activar Itinerary	La adaptación del proceso a las capacidades de las personas no sólo se aplica a la manufactura
Cercanía	Presencia en todas las comarcas. Descentralización	Mayor interrelación con todo el tejido de Gipuzkoa
Autonomía	Las empresas son autónomas y forman un mismo grupo empresarial	Este modelo permite que las crisis en un área de actividad (restauración, automoción, etc) no pongan en peligro el conjunto del proyecto
Competitividad	Establecerse como una SA	GUREAK ha aumentado su plantilla hasta los 6000 trabajadores

Fuente: elaboración propia

2.2.7.- Conclusiones.

Esta investigación nos ha permitido identificar las narrativas (y los valores asociados a ellas) que han influido en la trayectoria de GUREAK. Como hemos visto, esta dimensión cultural de GUREAK (su sistema de creencias) nos ayuda a entender mejor una serie de decisiones estratégicas que han sido clave en el éxito de esta organización (la apuesta por la manufactura, establecerse como Sociedad Anónima, diseñar los procesos de producción en base a las capacidades de las personas y no al contrario, etc).

Los valores que representa GUREAK son la resiliencia, el compromiso, la comunidad, la innovación, la cercanía, la autonomía y la competitividad. Estos valores se articulan en un sistema con tres pilares fundamentales: el desarrollo integral de la persona, la “auto responsabilidad” (66GRK14) y la innovación en los procesos de gobernanza.

Tabla 16. Narrativas del Grupo GUREAK (3)

Superficial	Gureak se funda como respuesta familiar a una necesidad concreta. “Hasierak oso gogorak izan ziren, ez zegoen berrikuntzako
-------------	--

	departamenturik, arratsaldetan tabernan hitz egiten genuen honi buruz... Duela 50 urte ez genuen imajinatu ere egiten noraino helduko ziren”. (5GRK7)
Ocultas	El vertiginoso crecimiento de Gureak ha hecho cambiar el modelo. "El gran crecimiento de Gureak ha hecho que ya no seamos una familia, somos una pequeña sociedad. Ya no nos conocemos entre nosotros". (23GRK9)
Sistema de creencias	Fundar hoy Gureak no sería posible. “Gureak nació para hacer frente a una situación dura, de 0, como respuesta a unas necesidades específicas” (49GRK11) “Existía una fuerte colectividad que formaba parte de la cultura guipuzcoana de la época”. (55GRK2)

Las narrativas identificadas destacan el valor y la capacidad de tracción que tiene la misión de GUREAK. A pesar de la mayor necesidad de socialización interna y externa de esta misión que reclaman sus trabajadores, la capacidad de integración de esta iniciativa en torno a estos valores es enorme. Y el equilibrio alcanzado entre la misión y las exigencias del mercado (una tensión que previsiblemente crecerá en la medida en que el mercado y el concepto del trabajo se transformen) es extraordinaria. Ser capaces de hacer frente a los nuevos retos derivados de la digitalización y de un sistema de generación de valor en el sistema financiero que no depende del concepto trabajo son retos fundamentales a los que se enfrenta GUREAK y el conjunto de la sociedad vasca.

Todos los análisis de la fortaleza de Gipuzkoa en materia de desarrollo humano (ORKESTRA, 2019) destacan un modelo económico diversificado con una intensa cultura industrial donde el trabajo constituye un valor social y comunitario de primer orden (al menos durante todo el siglo XX e inicios del siglo XXI) (BARANDIARAN, 2004). Gipuzkoa es un territorio con una importante cohesión social; la apuesta de las instituciones por fortalecer un sistema avanzado de protección social es respaldado por una sociedad que valora el reparto de la riqueza (EUSTAT, 2012). Estas serían las bases fundamentales de su modelo de desarrollo humano. Todos estos datos nos confirman que GUREAK no es una iniciativa aislada; se produce en el contexto de una cultura y unos valores compartidos por el conjunto del territorio, en un tiempo y en un espacio social más amplio (GLUCKSBERG, 2019). Esta investigación sobre GUREAK nos confirma que el modelo de desarrollo humano, a grandes rasgos, se caracteriza por una serie de valores

vertebradores: esfuerzo colectivo, competitividad, cohesión social, gobernanza colaborativa, orientación a la innovación y al futuro.

Las importantes transformaciones que se están produciendo en el mundo constituyen una enorme prueba de resistencia para este modelo de desarrollo humano. La inmensa transformación científico-tecnológica está alterando muchas de las bases sobre las cuales se han construido los sistemas económicos, políticos, sociales y culturales de la segunda mitad del siglo XX. A su vez, la globalización ha aumentado las interdependencias a nivel mundial y plantea nuevos problemas y retos de gobernanza mundial. Estamos inmersos en un profundo cambio de paradigma que se manifiesta en diferentes tipos de crisis y transformaciones: crisis de la democracia liberal, cuestionamiento del estado de bienestar, transformación del mercado de trabajo, problemas derivados del cambio climático, crisis y transformación de identidades colectivas, cambios en las formas de relación personales, crisis de las formas de organización socioeconómicas, etc. El reto de GUREAK es lograr adaptarse a las nuevas transformaciones sociales, políticas y económicas que se están produciendo y lograr mantener y profundizar en el desarrollo económico sostenible y la cohesión social. Esta investigación aflora una “cultura de la colaboración” y un “modelo de construcción de capital social” que constituye una buena base para abordar las hojas de ruta que exige este nuevo tiempo.

Esta investigación muestra también la necesidad de una relectura de los valores fundacionales de GUREAK; tanto los responsables como los trabajadores que han participado en la investigación apelan a los valores fundacionales y su definición actual sigue teniendo una vigencia de tracción; hoy es importante la resiliencia, se sigue dando un valor fundamental al compromiso y al cumplimiento de la palabra dada. Las personas que conforman GUREAK siguen creyendo en el proyecto como un proyecto social y comunitario que va más allá de respuestas individuales; y siguen creyendo en los valores que son capaces de articular estos procesos como la innovación, la autonomía de las personas y la transparencia para adaptarse a un entorno cada vez más competitivo.

Los valores fundacionales siguen siendo válidos para la construcción del futuro; pero a nadie se le escapa la necesidad de leer los nuevos tiempos y completar la ecuación de valores. Los directivos hablan de la importancia del valor de la sostenibilidad (en un sentido amplio e integral), de la atención personalizada y la capacidad de trabajo en red en la actualidad. Los trabajadores destacan también el retorno social y el nivel de eficiencia entre los valores fundamentales.

A lo largo de la investigación se observa a distintos niveles la necesidad de consolidar la comunidad (comunicación interna y externa, participación, identificación de las personas con el proyecto), la búsqueda de unas condiciones para desarrollar en mejores condiciones el proyecto (reconocimiento salarial, innovación para seguir siendo

competitivos) y la adaptación necesaria a una nueva agenda: adaptación tecnológica, adaptación a condiciones de mayor igualdad y respeto (igualdad de género), adaptación sostenible al medio e incluso una nueva transformación terminológica que transite definitivamente del concepto de “incapacidad” al concepto de “diversidad funcional” no sólo para que la terminología no hiera la sensibilidad de las personas, sino porque la potencialidad de cada persona y su interacción activa con la comunidad para diversos funciones se ve mejor reflejada en los conceptos de “diversidad funcional” y capacidades diversas.

Los retos de GUREAK se pueden identificar con los grandes retos de la sociedad vasca: competitividad, cohesión social, gobernanza colaborativa y la incorporación de una nueva agenda política. A lo largo de la investigación se hace especial hincapié en la necesidad de proyectar la misión de GUREAK al futuro, en profundizar en el desarrollo personal y profesional, en la mejora de la comunicación interna y las condiciones laborales y en la profundización de la implicación social: en especial en las políticas de sostenibilidad, en la igualdad de género y en hacer frente a la exclusión social.

A modo de conclusión final, podemos afirmar que GUREAK representa en su ámbito de actuación, el sistema de valores y creencias que opera en el conjunto de la sociedad vasca. A pesar de que no exista demasiada conciencia de ello, el esquema deliberativo y la articulación de procesos obedecen a un paradigma con un sustrato común que ha sido presentado en este artículo.

2.3.- Las narrativas del territorio de Gipuzkoa.

2.3.1- Introducción.

El objetivo de este estudio de caso desarrollado en colaboración con investigadores del “International Inequalities Institute” pertenecientes a The London School of Economics and Political Science (LSE Inequalities) ha sido analizar la relación entre el sistema de creencias y valores existentes en el territorio de Gipuzkoa con las narrativas utilizadas para explicar las decisiones estratégicas tomadas por las instituciones públicas y privadas del territorio. El objetivo principal sigue siendo comprender con mayor profundidad la dimensión cultural de la transformación socio-económica vivida por la sociedad vasca durante las últimas décadas desde el marco conceptual de la innovación social.

El foco específico de este estudio de caso ha sido comprender por qué el territorio de Gipuzkoa (como muestra representativa de la sociedad vasca) se ha comportado de forma tan diferente a los territorios europeos de su entorno en materia de igualdad y competitividad.

LSE Inequalities elaboró en colaboración con Agirre Lehendakaria Center, y bajo la coordinación del autor de esta tesis doctoral, un primer informe que incorporaba los principales hallazgos de una investigación etnográfica llevada a cabo entre septiembre y diciembre de 2017. Esta información ha servido de base para la elaboración de esta sección. La investigación se centró en Gipuzkoa por sus indicadores socioeconómicos. Este territorio muestra hoy en día un alto nivel de riqueza (medida por el PIB), igualdad de renta, altos niveles de educación, la esperanza de vida más alta de Europa, combinado con bajas tasas de pobreza en comparación con los territorios de su entorno (EUSTAT, 2018). Este tipo de indicadores son fundamentales para poder hablar de ecosistemas para el desarrollo humano sostenible.

Como hemos señalado, las decisiones estratégicas tomadas tras el fin de la dictadura han permitido al territorio de Gipuzkoa (de forma similar al conjunto de los territorios vascos), a poder liderar los rankings de desarrollo humano sostenible en el sur de Europa. Gipuzkoa disfruta de un alto nivel de autogobierno, y tiene competencia legislativa y ejecutiva en su política social, carreteras, cultura, industria, comercio y turismo. Tiene soberanía fiscal, es decir, gestiona sus propios impuestos, sus propias políticas fiscales y su propia hacienda como parte del sistema cuasi-federal vasco (AGIRREAZKUENAGA, ALONSO, 2014) .

La provincia presenta también una de las tasas de desempleo más baja en el sur de Europa. Este dato se relaciona con una inversión significativa en investigación y

desarrollo, y su fuerza industrial que apoya el fuerte PIB de la región. Gipuzkoa lidera los ranking europeos en relación con su inversión en investigación y desarrollo. Este pequeño territorio también destaca por sus estándares de economía social. Gipuzkoa tiene alrededor de 880 cooperativas y empresas que son propiedad de trabajadores, y posee la primera y más exitosa cooperativa industrial en el mundo, la Corporación Mondragón, analizada específicamente en esta investigación.

2.3.2- Metodología.

Esta sección sobre el territorio de Gipuzkoa es el resultado de seis meses de investigación cualitativa y exhaustiva, que incluyó búsquedas de antecedentes bibliográficos, dos períodos de trabajo de campo etnográfico, más de 40 entrevistas y muchas horas de observación y observación participante en fábricas, en manifestaciones, en reuniones, en centros escolares, visitando sociedades gastronómicas y asistiendo a encuentros académicos. El trabajo de campo se llevó a cabo durante dos semanas en septiembre y dos semanas en noviembre de 2017, y a través de seminarios de interpretación en Montreal (Universidad McGill) y Nueva York (Universidad de Columbia).

Durante este tiempo, se grabaron 40 entrevistas con perfiles muy diversos. Las entrevistas se desarrollaron con personas cuya lengua materna es el euskera y el castellano; con personas cuyas familias han vivido en el territorio durante generaciones, con otras que proceden de otras Comunidades Autónomas de España y también con personas migrantes de Centroamérica y Sudamérica.

La gran mayoría de las personas entrevistadas provenían o vivían en zonas cercanas a San Sebastián y Debagoiena, aunque también se hicieron algunas entrevistas en Bilbao, tanto para obtener un contexto como para explorar un potencial estudio de valores mucho más amplio en el conjunto del País Vasco.

Las personas entrevistadas son de distintos perfiles y ámbitos socioculturales: de la política (Diputación Foral de Gipuzkoa, Ayuntamiento de San Sebastián), la cultura (Eusko Ikaskuntza, Bagara), la empresa (Corporación Mondragón), los sindicatos (ELA), la gastronomía, la universidad y el mundo académico (público y privado), los medios de comunicación (Diario vasco), feminismo, cooperativismo, investigación y ciencia (DIPC, Orkestra, Nanogune), la innovación (EMUN), la empresa privada (Masermic, CAF), ONG, y el ámbito social.

La muestra de la entrevista está sesgada de dos maneras significativas: se recogieron narrativas de 33 mujeres y 7 hombres. El desequilibrio de género respondía en parte a

un deseo de escuchar especialmente a las mujeres del territorio y poder equilibrar el número de narrativas identificadas en los otros estudios de caso.

El desequilibrio en términos de edad también es significativo y se explica en parte si se tiene en cuenta que el objetivo de este estudio de caso era comprender en qué medida y de qué manera ciertos valores impulsaron y configuraron algunas de las decisiones económicas y políticas trascendentales que se tomaron en los años ochenta, especialmente en materia de políticas industriales y sociales.

Las entrevistas y observaciones tuvieron lugar combinando castellano, euskera e inglés. Las entrevistas y observaciones fueron codificadas y analizadas para establecer un marco inicial de los valores presentes en la región, que constituye el núcleo de este informe.

Durante la primera ronda de conversaciones se han identificado las temáticas más repetidas y posteriormente se ha profundizado en cuestiones específicas durante una segunda ronda de conversaciones e interpretaciones compartidas de la información.

Con el objetivo de identificar las narrativas más compartidas en Gipuzkoa, se han utilizado las siguientes fuentes:

1. 40 conversaciones etnográficas no estructuradas acompañadas de herramientas de observación etnográfica. Estas conversaciones han tenido diferentes niveles de profundidad y estructuración a medida que el proceso ha ido avanzando.
2. Espacios de interpretación colectiva de la información (sensemaking).
3. Fuentes de datos cuantitativas: estadísticas EUSTAT y análisis.
4. Fuentes cualitativas de datos: investigaciones promovidas por Etorikizuna Eraikiz.
5. Observación. El equipo de investigación ha recogido información adicional sobre las impresiones que determinadas situaciones y conversaciones han podido generar a través de notas de campo. Esta información ha sido compartida en los espacios de interpretación colectiva y las notas más relevantes han sido codificadas como fuentes secundarias de información.

2.3.3- Narrativas identificadas

Las narrativas identificadas en Gipuzkoa mediante este estudio de caso son las siguientes:

- “Aquí se vive muy bien” (1GPAL3)

Las personas entrevistadas durante la investigación expresan una valoración muy positiva sobre la calidad de vida que ofrece el territorio. Esta percepción no está construida exclusivamente sobre elementos objetivos como el nivel de ingresos, servicios públicos o la esperanza de vida, sino que las narrativas identificadas inciden en la posibilidad de vivir cerca de sus familiares y amigos, el entorno natural, la gastronomía y “la forma de hacer las cosas” (2GPAL3). Incluso aquellas personas que han viajado mucho, debido al trabajo, estudios etc., nos hablan del deseo de regresar tan pronto como les ha sido posible. Cabe destacar, que, con frecuencia, lo que se describe como "estar lejos de la familia y los amigos" (3GPAL3) puede significar vivir en un barrio o pueblo diferente del territorio.

Jon fue a la universidad en Madrid, luego pasó un tiempo estudiando en Milán; habla castellano, euskera, inglés e italiano; es un profesional graduado con habilidades e idiomas, que podría haber trabajado en cualquier lugar de Europa. Y, sin embargo, está de regreso en San Sebastián, trabajando para un museo local: “Mi familia y mis amigos están aquí, mi vida está aquí, ¿por qué me iría a otro lugar? (4GPAL3).

"Uno de mis hermanos vive en la antigua casa familiar, el resto de nosotros vivimos cerca, excepto el que se fue a vivir a Zarautz y se quedó allí toda su vida" (5GPAL4).

"Vivo en un edificio de 42 viviendas y hay un bar en la planta baja. Nunca entro en mi casa sin hacer una parada rápida allí ... Tampoco mi esposa. Tomamos una copa y estamos con nuestros vecinos. Obviamente, no vamos a tomar vino ni a ver el partido de fútbol. Vamos allí para relacionarnos con la comunidad, incluidos mis hijos, los hijos de mis amigos... " (6GPAL4).

Con estos datos, podemos afirmar que existe una narrativa pública de carácter positivo sobre la calidad de vida en el territorio y que transmite auto-confianza. El principal reto que plantea esta percepción es la comparación con otros territorios que, aunque no se conozcan en profundidad, se valoran de forma más negativa. El sistema de creencias refuerza una autodefinición positiva que vincula la calidad de vida con las relaciones sociales de proximidad.

Tabla 17. Narrativas identificadas en Gipuzkoa (1)

Narrativa pública	La calidad de vida aquí es muy alta. “Aquí se vive muy bien” (1GPAL3)
Narrativa oculta	Vivimos mejor que los demás. “Al crecer, recuerdo que todos los niños/as del edificio terminábamos la ikastola a la misma hora a la tarde, así que

	<p>teníamos un/una vecino/a que nos recogía a todos/as, no era cada padre/madre quien tenía que recoger a sus propios hijos/as, sino que se organizaban para que todos/as fuésemos a casa juntos/as” (9GPAL5);</p> <p>“La gente aquí tiene un apego comunitario. Todo esto se traduce en muchas cosas que nos diferencian: el movimiento cooperativo, el espíritu asociativo”. (19GPAL6)</p>
Sistema de creencias	<p>La red social tejida con familia y amigos es muy fuerte y da mucha seguridad.</p> <p>“Todavía tengo el mismo grupo de amigos cercanos que tenía cuando tenía 4 años. Todos seguimos viviendo en el mismo lugar. Supongo que realmente no eliges la cuadrilla, está ahí, tienen tu edad y creces juntos. Somos 14 personas y soy el único que hoy en día vive fuera de la pequeña ciudad en la que crecimos. Vivo en San Sebastián, pero todavía nos vemos con regularidad”. (8GPAL4);</p> <p>“Vivo en un edificio de 42 viviendas y hay un bar en la planta baja. Nunca entro en mi casa sin hacer una parada rápida allí ... Tampoco mi esposa. Tomamos una copa y estamos con nuestros vecinos. Obviamente, no vamos a tomar vino ni a ver el partido de fútbol. Vamos allí para relacionarnos con la comunidad, incluidos mis hijos, los hijos de mis amigos” (6GPAL4)</p>

Fuente: Elaboración propia

- “Ser una buena persona” (7GPAL4).

Esta percepción positiva sobre la calidad de vida en Gipuzkoa, la intensidad de las relaciones sociales y una movilidad geográfica relativamente baja facilita el mantener las relaciones familiares y los grupos de amistad que en otros muchos lugares se rompen debido a la movilidad y dispersión de las personas durante el transcurso de su vida.

“Todavía tengo el mismo grupo de amigos cercanos que tenía cuando tenía 4 años. Todos seguimos viviendo en el mismo lugar.” "Supongo que realmente no eliges la cuadrilla, está ahí, tienen tu edad y crecemos juntos. Somos 14 personas y soy el único que hoy en día vive fuera de la pequeña ciudad en la que crecimos. Vivo en San Sebastián, pero todavía nos vemos con regularidad" (8GPAL4).

Una manera de entender la intensidad de estas relaciones es estudiar las narrativas utilizadas para responder ante situaciones de gravedad como, por ejemplo, ser ingresado en un hospital o sufrir necesidades económicas. Ante estas situaciones, las personas entrevistadas expresan con naturalidad, que podrían contar con sus familias, a menudo incluyendo en este grupo a las familias de sus cónyuges. En muchos de los casos, también sienten que pueden contar con un grupo más pequeño de amigos cercanos (la cuadrilla), como personas en las que pueden confiar en un momento de necesidad.

Al igual que en otros territorios del sur de Europa, ninguna de las personas entrevistadas expresa una angustia significativa ante la idea de tener que pedir ayuda a este grupo cercano, afirmando en términos muy simples su firme creencia de que, si las cosas salían mal para ellos/as, sus familiares y amistades estarían allí para ayudar y cuidar de ellos/as.

"Al crecer, recuerdo que todos los niños/as del edificio terminábamos la ikastola a la misma hora a la tarde, así que teníamos un/una vecino/a que nos recogía a todos/as, no era cada padre/madre quien tenía que recoger a sus propios hijos/as, sino que se organizaban para que todos/as fuésemos a casa juntos/as. La solidaridad es importante" (9GPAL5).

Las narrativas identificadas incorporan la solidaridad familiar, en la red de amistades y en el ámbito profesional como una forma de ser que está orientada hacia los demás y a una dimensión comunitaria. Una buena persona según los testimonios recogidos por esta investigación "está ahí para sus amigos/as, para su comunidad; está interesada en lo que está pasando y participa" (10GPAL5). Ir al trabajo y regresar a casa con la familia por la noche, y cerrar la puerta al mundo exterior, no es suficiente. Eso no ser "una buena persona" (11GPAL5) en Gipuzkoa, ya que "una buena persona" (11GPAL5) según las narrativas expresadas es fundamentalmente sociable, solidaria y está presente más allá de los límites de la familia.

- "Aquí todos somos iguales" (12GPAL5).

El hecho de "ser y estar por y para los/las demás" (13GPAL5) en los términos descritos en los apartados anteriores va configurando un "territorio de igualdad" (14GPAL5) que ha influido en las decisiones estratégicas en materia social y económica del territorio. Las narrativas identificadas inciden en el hecho de que la mayoría de las personas entrevistadas consideran que "las personas a tu alrededor son iguales a ti" (15GPAL5) y se considera que esta es una seña de identidad histórica en el territorio.

La equidad (expresada como igualdad) se entiende de manera recíproca, dentro de un sistema más igualitario, donde se cree que la voluntad de ayudar no será abusada ni

violentada por personas que no responderán de la misma manera. Se basa en la reciprocidad, una creencia y expectativa de que la ayuda será devuelta.

"Aquí en el valle no hay barrios ricos y pobres. Quiero decir, por supuesto que hay casas que cuestan 90,000 euros y casas que cuestan 300,000 euros, pero todas ellas se mezclan en los diferentes barrios; todos vamos a los mismos bares y tiendas, a las mismas carnicerías, tal vez algunas personas compren bistecs de calidad y otras un filete, pero no hay una división social profunda. También es verdad, por lo que he oído, que esto no siempre ha sido así. Cuando mis padres eran niños sí que había una gran diferencia social. Pero, en los años 50 todo comenzó a cambiar. Fue gracias al movimiento cooperativo, a la igualdad salarial... La cultura de igualdad promovida tuvo sus repercusiones positivas" (16GPAL5).

"Cuando se creó el primer gobierno vasco, junto al Lehendakari Agirre, se creía en la importancia del trabajo para generar riqueza, pero, sobre todo, en la importancia de distribuirlo de manera equitativa y justa, la equidad social siempre ha sido importante en el País Vasco" (17GPAL6).

"Lo peor que puedes ser es egoísta... En español es sinvergüenza, en vasco lotsabakoa. Personas que solo cuidan y miran por ellas mismas, y solamente buscan su propio beneficio" (18GPAL6).

"La gente aquí tiene un apego comunitario. Todo esto se traduce en muchas cosas que nos diferencian: el movimiento cooperativo, el espíritu asociativo ... Se trata de enfocarse en la dimensión comunitaria del individuo" (19GPAL6).

"No sé si eso funcionaría hoy, pero la generación de mis padres sintió que estaban construyendo algo. Tomaban parte en reuniones, comenzaron a poner en marcha las cosas, trabajaban juntos/as. Y, bueno, si tenían que contribuir con dinero para que eso sucediera, se hacía, y así fue, de hecho. Todos/as ellos/as estaban personalmente involucrados/as en las cosas. Creces con ello y de alguna manera te deja huella" (20GPAL6).

"Siempre he sentido la necesidad de participar en asociaciones, actividades culturales, actividades relacionadas con el fomento de la lengua vasca ... Mis padres eran así y siempre hemos sido socialmente activos, así que desde que era pequeño yo también muestro ese interés de forma natural." (21GPAL6)

Como vemos, las narrativas públicas que relacionan la equidad con el territorio son muy numerosas y explícitas. Sin expresarlo públicamente, se repite un mensaje en contra de la desigualdad y la ostentación.

Tabla 18. Narrativas identificadas en Gipuzkoa (2)

Narrativa pública	Hay poca desigualdad. "Aquí en el valle no hay barrios ricos y pobres (16GPAL5); "Territorio de igualdad" (31GPAL8)
Narrativa oculta	La ostentación no es bienvenida. "Quiero decir, por supuesto que hay casas que cuestan 90,000 euros y casas que cuestan 300,000 euros, pero todas ellas se mezclan en los diferentes barrios; todos vamos a los mismos bares y tiendas, a las mismas carnicerías, tal vez algunas personas compren bistecs de calidad y otras un filete, pero no hay una división social profunda" (16GPAL5)
Sistema de creencias	La equidad (expresada como igualdad) es un elemento central de la identidad del territorio. "Ser y estar por y para los/las demás" (13GPAL5); "Las personas a tu alrededor son iguales a ti" (15GPAL5)

Fuente: Elaboración propia

- "En Gipuzkoa somos personas trabajadoras." (22GPAL6)

Las narrativas recogidas constatan también la manera en la que se asocia el valor del trabajo y el esfuerzo a la identidad del territorio.

Una persona de Gipuzkoa es definida como "sincera, honesta, callada y trabajadora, (...), no sabe realmente cómo venderse bien y no se jacta de lo que hace" (23GPAL7).

Estas narrativas tienen una dimensión personal (se mencionan los logros individuales con orgullo) y se orientan hacia el futuro como compromiso de mejora (no como tarea concluida). De forma complementaria, el trabajo también se entiende en un sentido colectivo y comunitario, como algo que mejora la vida de las demás personas. Esto se aprecia especialmente en el valle de Mondragón, en relación con el ecosistema cooperativo descrito en el apartado anterior.

- "La misión de la escuela es formar cooperativistas". (24GPAL7).

“Reunión en una escuela local, una ikastola, un tipo particular de escuela que también es una cooperativa, donde los miembros (socios) son los maestros, padres, madres y otras partes interesadas que apoyan a la escuela. Aquí se enseña en euskera, y aunque en la actualidad todas las escuelas lo hacen, no fue así hasta hace relativamente poco. Estoy en una reunión con representantes de un gran grupo cooperativo industrial, agentes locales y la dirección del centro. Todos están vestidos de manera muy informal. Todos hablan con absoluta convicción del hecho de que sus acciones pueden y marcarán una diferencia. Por supuesto, hay diferentes opiniones en torno a la mesa, pero nadie habla de objetivos numéricos a alcanzar, dónde están en los índices estadísticos... están hablando de cómo van a cambiar el mundo, su mundo, su valle. En este caso, lo hacen a través de un proyecto de transformación social sostenida. Lo que eso significa exactamente no está claro para mí: es de muchas maneras el tema en discusión. Sin embargo, es imposible pasar por alto su pasión y creencia en su proyecto y su capacidad para cambiar las cosas.

El trabajo, al igual que la educación, no se considera importante en un sentido individualista, como algo que simplemente conduce a más dinero, la acumulación de activos y la adquisición de bienes de lujo. Sino que, a través de la mejora individual, la comunidad se vuelve más educada, más capacitada, más capaz de enfrentar nuevos desafíos. Esto parece coincidir estrechamente con las ideas anteriormente mencionadas en términos de confianza en uno mismo/a, y una creencia en la posibilidad de mejorar la sociedad. Si la comunidad cree que la educación es importante, que tiene sentido invertir en ella tanto a título individual, como estudiante, comprometido con su tiempo y esfuerzos, así como en comunidad, en términos de padres y madres que ayudan a dirigir las escuelas como cooperativistas; entonces no es sorprendente que los/las estudiantes que salen de estas escuelas tengan un fuerte sentido de su propia capacidad para influir en la mejora de la sociedad”. (24GPAL7 bis, notas de observación etnográfica).

- “Somos personas honestas y leales” (25GPAL7)

"Realmente valoro la honestidad. No soporto a las personas que tienen sombra, no están claras, personas en las que no puedes confiar, ¿sabes? Las personas que dicen algo y hacen lo contrario, cambian de opinión y de creencias según con quién están hablando, o parecen ser de cierta manera y luego te das cuenta de que son absolutamente diferentes" (26GPAL7).

Otra de las narrativas identificadas es la asociación del territorio con los valores de lealtad y honestidad. Para las personas entrevistadas en este estudio liderado “la gente de Gipuzkoa necesita poder confiar; es primordial que la persona que tienes enfrente sea sincera, no falsa” (27GPAL8). Durante todas las entrevistas realizadas aparecía la

idea de que la persona debe de ser “buena, leal, sincera y con sentido de (auto)responsabilidad.” (28GPAL8)

“En 1981, los vecinos y las familias solicitaron al sacerdote un edificio propiedad de la iglesia para uso comunitario, para crear una sociedad gastronómica. Cada uno de ellos contribuyó con un pago inicial, remodelaron el lugar y desde entonces pagan un presupuesto anual. En él hay productos, como bebidas y algo de comida, a disposición de las personas que hacen uso del mismo. Siempre que usas o tomas algo, lo anotas y abonas su importe. Es un sistema basado en la confianza mutua” (29GPAL8).

Según las narrativas recogidas, “es imperativo que una buena persona mantenga su palabra” (30GPAL8). El mito de que los vascos no necesitaban firmar contratos, porque un apretón de manos era suficiente, continúa vigente como narrativa del pasado y reto aspiracional para el territorio. Esta narrativa se transmite entre generaciones como una forma especial de hacer las cosas. El lado negativo de esta interpretación de la identidad local es que reduce o limita la pluralidad y refuerza una forma determinada de comportarse.

Tabla 19. Narrativas identificadas en Gipuzkoa (3)

Narrativa pública	Somos personas honestas. “En Gipuzkoa somos personas trabajadoras” (22GPAL6); “Somos personas honestas y leales” (25GPAL7)
Narrativa oculta	Hay que comportarse de una forma determinada. (...) sincera, honesta, callada y trabajadora, (...), no sabe realmente cómo venderse bien y no se jacta de lo que hace (23GPAL7); buena, leal, sincera y con sentido de (auto)responsabilidad (28GPAL8); es imperativo que una buena persona mantenga su palabra (30GPAL8)
Sistema de creencias	El éxito y reconocimiento de los demás se asocia con ser una persona honesta y trabajadora. “La gente de Gipuzkoa necesita poder confiar; es primordial que la persona que tienes en frente sea sincera, no falsa” (27GPAL8)

Fuente: Elaboración propia

2.3.4.- Valores asociados a estas narrativas.

Las narrativas descritas se asocian al siguiente sistema de valores:

IGUALDAD

Podemos hablar de Gipuzkoa como un “territorio de igualdad” (31GPAL8) ya que el conjunto del sistema de valores está conectado bajo este prisma. Esta sería la razón principal por la que las instituciones públicas, las empresas y la sociedad civil han tomado determinadas decisiones estratégicas (políticas salariales, inversiones en políticas sociales, colaboraciones público privadas, etc) coherentes con una sociedad que rechaza la desigualdad y considera que es posible combinar indicadores de transformación social con políticas avanzadas de competitividad.

- Respetar la palabra dada es una forma de expresar un compromiso profundo con los valores de fidelidad y honestidad, fundamentales para poder hablar de la confianza necesaria para generar los niveles de “capital social” que pueden encontrarse en el territorio (BARANDIARAN, 2005). El compromiso con “la palabra dada” (32GPAL9) se convierte en elemento fundamental de su sistema de competitividad.

SOLIDARIDAD, AUZOLANA

El trabajo en común se entiende como un ejercicio de solidaridad (auzolana) pero tal y como vimos en el caso Mondragón se convierte también en una ventaja competitiva al favorecer estrategias públicas innovadoras (BASON, 2017; MAZZUCATO, 2019a) y colaboraciones público-privadas de gran escala (PORTER, 1990).

- La ética del trabajo (WEBER, 1999) identificada en las narrativas sobre el territorio de Gipuzkoa se interpreta colectivamente. Como hemos visto, ser una buena persona en Gipuzkoa, se identifica como ser una persona trabajadora, responsable y solidaria en relación con su entorno.

AUTORRESPONSABILIDAD

La dimensión más individual del sistema de valores tiene que ver con la necesidad de que cada persona se responsabilice de las cuestiones que le competen para poder contribuir al colectivo plenamente y no depender de él. Este valor ha sido interpretado históricamente de varias maneras. Las narrativas recogidas en este estudio son similares a las descritas en las explotaciones agropecuarias de los caseríos, dónde el auzolan se limita a las cuestiones en las que una familia o explotación no puede ser autosuficiente (MONTESINOS, 2013). El sistema de solidaridad entre las cooperativas del grupo Mondragón, que se construye desde la soberanía de cada una de ellas, funciona con la misma lógica. Cada cooperativa debe ser competitiva en el mercado y generar beneficios para poder contribuir a los fondos de solidaridad. Estos fondos de solidaridad funcionan

con la misma filosofía que el AUZOLAN, son instrumentos destinados a lo que cada cooperativa no puede hacer por sí misma: servicios comunes, inversiones estratégicas y compensación de pérdidas.

EDUCACIÓN Y RESILIENCIA.

Las narrativas recogen con mucha fuerza la importancia que se le da a la educación como valor. Este valor se interpretó como el instrumento para poder adaptarse, cambiar y en definitiva crear un sistema resiliente a los retos que se afrontan como territorio.

2.3.5.- Conclusiones.

Las narrativas, creencias y sistema de valores identificados en el territorio de Gipuzkoa vinculan la identidad del territorio al capital social, a la apuesta por la igualdad y a la autoconfianza. Este ecosistema permite generar la seguridad y confianza necesaria para que una gran mayoría pueda sentirse vinculada emocionalmente a la narrativa de transformación construida durante las últimas décadas. En términos operativos, la riqueza de su capital social está respaldado por el nivel desarrollo humano alcanzado durante las últimas décadas y a un sistema avanzado de solidaridad pública y privada (movimiento cooperativo).

“Las redes sociales con las que las personas están tan profundamente involucradas generan una sensación de confianza que hace que no tengan miedo de estar solas para enfrentar las dificultades que la vida inevitablemente nos presenta, ya sea en forma de enfermedad, discapacidad, desempleo, dificultades financieras etc.” (GLUCKSBERG, 2019) (33GPAL10).

Además de la evidencia sobre la importancia de la confianza para generar capital social (PUTNAM, 2000), en opinión de L. Glucksberg (2019), garantiza la estabilidad necesaria para disponer del tiempo, el espacio y la energía necesarios para hacer un balance de la situación que nos rodea y comenzar a pensar creativamente sobre cómo cambiarlo o mejorarlo. Sin ese grado de estabilidad, es imposible realizar todas las actividades que mencionaron los encuestados y que se observaron: ser cooperativistas en la escuela de sus hijos, ocupar cargos políticos, organizar a la comunidad para lograr todo tipo de cambios (mejores áreas de juegos infantiles, mejores instalaciones para inmigrantes, revitalización de la agricultura local, proyectos de energía renovable, capacitación en euskera, etc.).

En Gipuzkoa, constatamos estas dinámicas en los contextos cotidianos de las personas entrevistadas durante la investigación. Estaban involucrados/as en las escuelas de sus hijos, en las actividades de los barrios, en clubes deportivos, en sociedades

gastronómicas, eso sin hablar de su actividad política formal o las responsabilidades relacionadas con el trabajo.

Las narrativas, sistema de creencias y valores otorgan a las decisiones estratégicas tomadas en el ámbito de la educación un papel clave para entender la transformación vivida por el territorio de Gipuzkoa. No solo la práctica en las escuelas, sino la firme creencia de la perspectiva de los/las padres y madres de que la educación es importante, relevante y lo más importante que los padres deben brindar a sus hijos. El comportamiento de los agentes locales e institucionales se basa en la creencia de que el futuro puede mejorarse mediante la ética en el trabajo, la dedicación y las habilidades adquiridas a través de la educación.

Estas narrativas generan una percepción compartida de que el cambio es posible y de que la sociedad de Gipuzkoa tiene capacidad de cambiar las cosas como se ha hecho en el pasado. Esta puede ser la gran diferencia con otros territorios que han vivido situaciones de crisis similares pero que no han podido transformarse y por lo que sienten hoy en día que no tienen capacidad de cambiar las cosas ante las tendencias globales tan poderosas.

Más aún, estos mismos valores parecen mantenerse en la actualidad y, aunque las personas no vivan en los caseríos como lo hicieron antes, la densidad e intensidad de sus redes sociales es notable, y claramente clave en sus puntos de vista igualitarios, que a su vez generan prácticas de reciprocidad y mutualidad. Si las raíces rurales de los caseríos y el concepto y la práctica de auzolan han influido en el imaginario de las cooperativas y han producido un sistema más igualitario que la mayoría; las redes sociales extendidas, las conexiones familiares profundas y las redes de amistad a largo plazo han promovido un clima donde la gente se siente suficientemente segura como para expresar sus ideas y participar en mejorar sus vidas, tanto en sus lugares de trabajo, como en sus comunidades. Sus vidas no están dirigidas por el imperativo de producir a toda costa bajo la amenaza de la pobreza y el aislamiento social. El entorno es propicio para que las personas se sientan lo suficientemente capacitadas para pensar y actuar con el objetivo de mejorar continuamente su mundo.

Los aspectos negativos de estas narrativas tienen que ver con una forma muy determinada de ver la realidad, que parece no permitir muchos matices y que compara con otras realidades de una manera muy subjetiva. Este tipo de creencias, que son de mucho valor para responder colectivamente en tiempos de crisis puede presentar problemas para generar espacios de creatividad y experimentación que son necesarios para abordar los nuevos retos complejos de la sociedad internacional contemporánea.

2.4.-Las narrativas de la revitalización del Euskera.

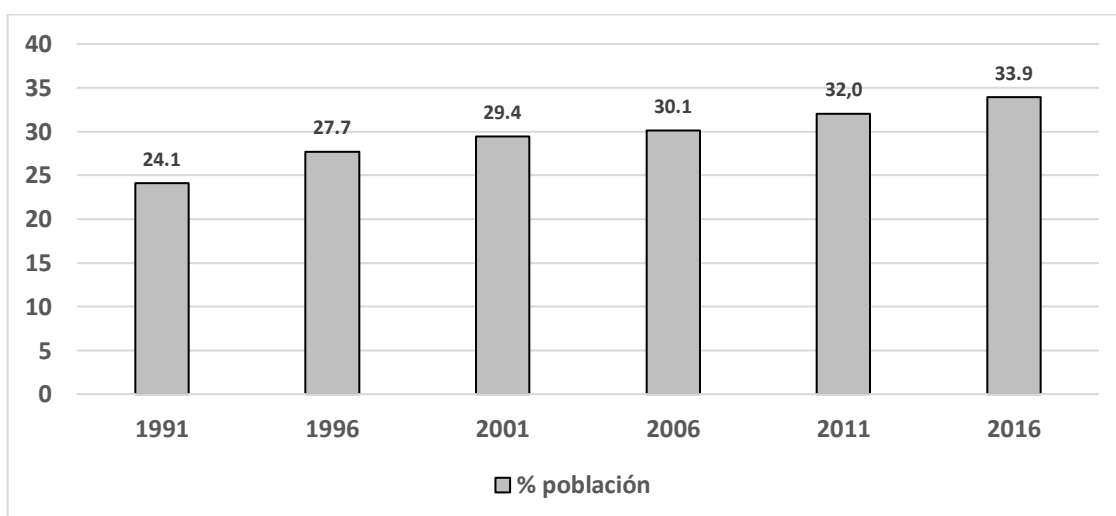
2.4.1.- Introducción.

Este caso estudia la revitalización del euskera como uno de los elementos fundamentales de la transformación vivida por la sociedad vasca en las últimas décadas. A diferencia de la multitud de lenguas minorizadas que han ido perdiendo presencia y uso social durante las últimas décadas, la sociedad vasca impulsó un exitoso proceso de revitalización del euskera durante los años en los que se produce el conjunto de la transformación socio-económica que venimos describiendo en esta investigación.

Este caso tiene por lo tanto un doble objetivo, comprender los motivos (sistema de creencias) y valores, expresados en determinadas narrativas sociales que influyen en la toma de decisiones estratégicas (en el ámbito comunitario e institucional) permitiendo este proceso de revitalización del euskera y al mismo tiempo, comprender la relación entre esta apuesta colectiva y el conjunto de la transformación socio-económica de la sociedad vasca.

Al final de la dictadura franquista (1975) menos de un 15% de la sociedad vasca conocía y utilizaba el euskera. En el año 2016, este porcentaje había ascendido hasta un 33,9%. En el camino, la lengua vasca pasa de estar prohibida a convertirse en lengua oficial de la CAV e instrumento vehicular en el sistema educativo. Hoy en día más del 50% de las personas jóvenes en la CAV desarrollan sus estudios en euskera.

Tabla 20 . Evolución de la población vasco parlante CAV, 1991/2016



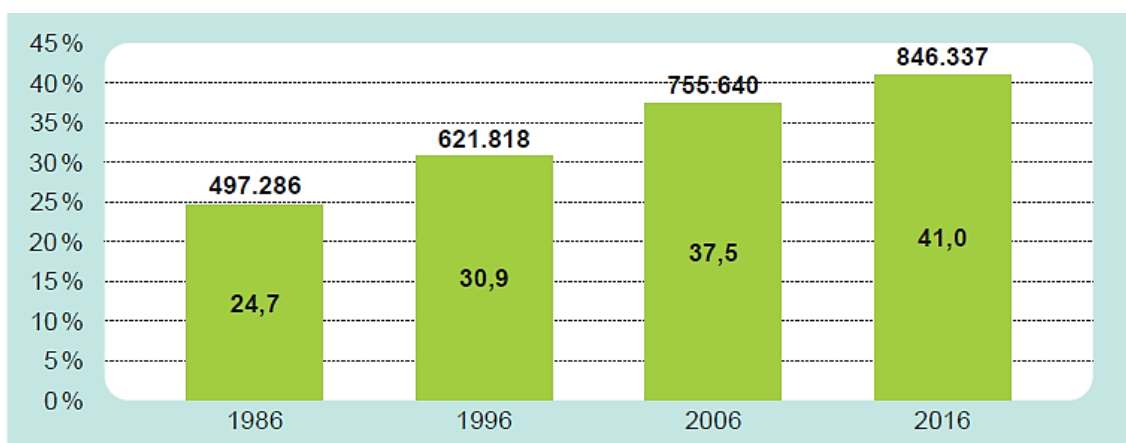
Fuente: VI. Inkesta Soziolinguistikoa, Nafarroako Gobernua, Eusko Jaurlaritza, Euskararen erakunde publikoa, octubre de 2016, y elaboración propia.

Este apartado se construye con los datos proporcionados por el trabajo de campo desarrollado por la Fundación Elhuyar en colaboración con Agirre Lehendakaria Center durante 2016 bajo la dirección de esta tesis doctoral y una ampliación de esta investigación centrada en personas jóvenes y técnicos de euskera de ayuntamientos de la Comunidad Autónoma Vasca conducida por Agirre Lehendakaria Center en colaboración con la Vicensensejería de Política Lingüística del Gobierno Vasco en 2021.

Cuando Elhuyar, bajo la coordinación de Agirre Lehendakaria Center, comenzó a estudiar la dimensión cultural de su propia actividad, se dio cuenta de que el suyo no era un caso único y aislado. En el ámbito de la revitalización del euskera, existe una gran variedad de organizaciones que también han llevado a cabo proyectos o iniciativas innovadoras y transformadoras bajo un enfoque y lógica similares. Con ello, se consideró apropiado comparar el trabajo realizado por Elhuyar con estas organizaciones, para ver en qué aspectos coincidían, cuáles eran los sistemas de creencias y valores compartidos, las principales narrativas utilizadas para expresarlos y cómo estos elementos culturales habían condicionado sus decisiones estratégicas y práctica operativa.

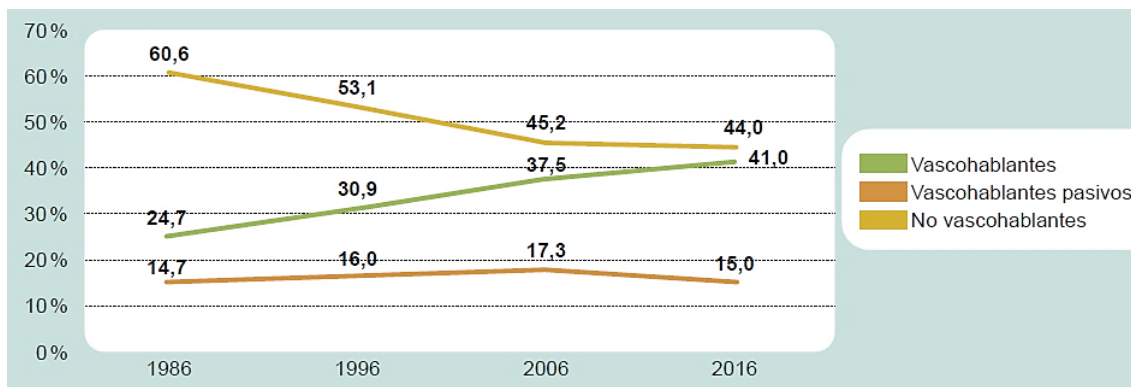
Así, durante el 2017, un equipo de investigación de Elhuyar, bajo la coordinación de Gorka Espiau (ALC); Koldo Diaz, investigador de la Universidad Pública Vasca; y Henar Alcalde, investigadora en Orkestra, el Instituto vasco de Competitividad, analizaron detenidamente cuatro proyectos (Elkar, Ikastolen Elkartea, Argia y el propio Elhuyar), que presentaban características similares y de gran impacto en la sociedad.

Tabla 21 . Evolución de la población vascohablante. CAE, 1986-2016



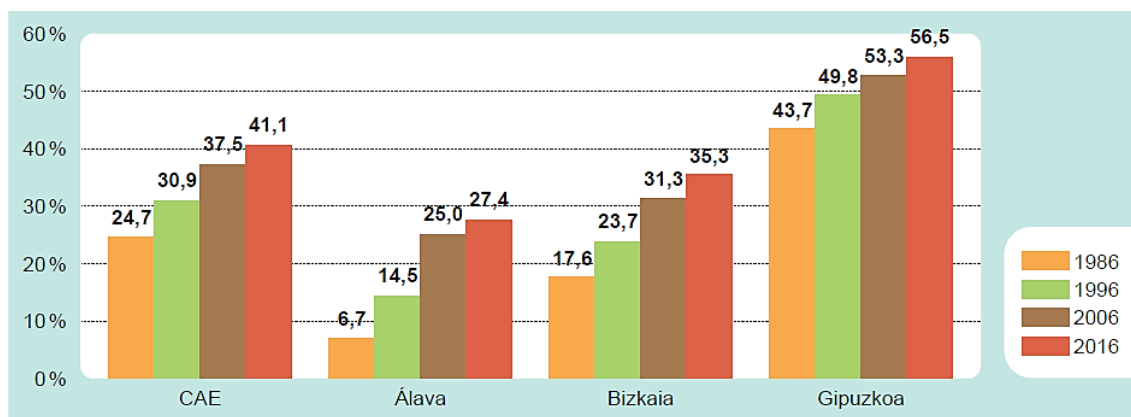
Fuente: VI Mapa Sociolingüístico, Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco, Servicio Central de Publicaciones, diciembre de 2020.

Tabla 22. Evolución de la competencia lingüística.
CAE, 1986-2016 (%)



Fuente: VI Mapa Sociolingüístico, Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco, Servicio Central de Publicaciones, diciembre de 2020.

Tabla 23. Evolución de la población vascohablante por territorios. CAE, 1986-2016 (%)



Fuente: VI Mapa Sociolingüístico, Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco, Servicio Central de Publicaciones, diciembre de 2020.

2.4.2.- Metodología.

Este apartado se ha construido con las narrativas recogidas en entrevistas y conversaciones con 57 personas de cuatro organizaciones, 37 hombres y 20 mujeres, con diferentes responsabilidades (gerentes, empleados) y que, actualmente, tienen relación con la organización o están fuera de ella (empleados, ex empleados, colaboradores...). Realizamos entrevistas individuales, mientras que otras se plantearon como espacios de interpretación colectiva en función de la temática y la organización. Los debates en grupo ofrecieron la oportunidad de contrastar si las narrativas identificadas y los valores asociados a ellas estaban presentes en todas las organizaciones.

Al elegir las instituciones para el estudio, utilizamos tres criterios principales: tener una larga trayectoria (que hubiesen trabajado en los últimos 40-50 años); proceder de diferentes áreas de especialización (comunicación, publicaciones y educación son las tres seleccionadas) y que hubiesen contribuido significativamente a la revitalización del euskera. En base a estos criterios, se optó por documentar las narrativas de “Elhuyar”, “Argia”, “Elkar” e “Ikastolen Elkartea”.

Argia es una revista en euskera, la más antigua de todas las que están hoy en día en activo. Si bien en sus comienzos, en 1920, la revista fue impulsada por la orden religiosa de los Capuchinos de Pamplona, desde 1980, la revista ha pasado a manos de sus trabajadores y funciona como una cooperativa dedicada a la producción informativa en euskera.

Elkar es una organización comprometida con la creación, promoción y desarrollo de la cultura vasca. En 1960, los hermanos Jaka comenzaron a vender libros y enciclopedias casa por casa y a divulgar el poco material que había en euskera producido por las ikastolas. Hoy en día, Elkar se ha convertido en una Fundación y una red de tiendas de libros con una red comercial más allá del País Vasco, como Madrid, Barcelona o Valencia.

Ikastolen Elkartea reúne hoy a 108 centros educativos en euskera, 54.000 alumnos/as, 4.500 profesores/as y 500 trabajadores/as. La gran mayoría de estos centros educativos están configurados como cooperativas en las que sus miembros son los propios padres y madres de los/las estudiantes. Todas estas ikastolas están incluidas dentro de la Sociedad Cooperativa Europea.

Elhuyar nació en 1972 con el objetivo de aunar la ciencia y el euskera. Dio sus primeros pasos como asociación cultural, y se convirtió en fundación en 2002. Desde entonces, la Fundación Elhuyar se dedica, de manera ininterrumpida, a la divulgación de la ciencia y la tecnología y al desarrollo del euskera.

Una vez definidas las organizaciones, se identificaron una serie de proyectos estratégicos que tuvieron un impacto muy relevante en su trayectoria (tres o cuatro proyectos por organización). A través de este proceso, la investigación trataba de analizar la revitalización del euskera desde el marco teórico de la innovación social.

Tras contrastar los resultados obtenidos con cada una de las instituciones estudiadas, se celebró una sesión de contraste invitando a las principales organizaciones del ámbito del euskera y la cultura vasca⁹.

Proceso de trabajo

- Trabajos previos: Elaboración del plan de investigación y formación del equipo de trabajo, búsqueda y selección de las organizaciones, análisis de la bibliografía existente y la documentación.
- Capacitación: Instrucción de los técnicos y coordinadores involucrados en el proyecto para que interioricen las perspectivas del análisis etnográfico y la innovación abierta.
- Diseño metodológico: Definición del trabajo de campo, definición de proyectos con organizaciones, selección de personas entrevistadas, realización de tareas de comunicación, creación de herramientas...
- Trabajo de campo: Formación del equipo, realización del trabajo de campo, análisis de la información y extracción de conclusiones, contraste y compleción de la información...



2.4.3.- Narrativas identificadas.

A continuación, se presentan las principales narrativas identificadas a través del trabajo de campo:

- “Sólos no podemos” (1EUEA5)

Las organizaciones que han trabajado en el proceso de recuperación y revitalización del euskera transmiten a través de las historias que cuentan sobre su trayectoria que “están acostumbradas a trabajar en colaboración” (2EUEA5), no solamente entre ellas y con las administraciones públicas, sino también con otros movimientos y agentes sociales. En su opinión, esta disposición a trabajar en equipo ha venido motivada por la situación de

⁹ Tomaron parte en dicha sesión de contraste las siguientes personas: Abel Ariznabarreta (Ikastolen Elkartea), Joanmari Larrarte (Elkar), Bego Zuza (Argia), Leire Cancio (Elhuyar), Garbiñe Petriati (Behatokia), Miren Segurola (Uema), Iker Martínez De Lagos (Topagunea), Jon Peli Uriguen (Elay), Gorka Espiau (Agirre Lehendakaria Center) y Koldo Díaz (EHU/UPV). Guías (Elhuyar Asesoría): Amaia Zarrabeitia, Jon Abril e Imanol Azkue.

urgencia, necesidad y/o escasez en las que se encontraban las propias instituciones, pero que ha calado profundamente en la propia forma de ser de estas organizaciones, tanto a la hora de buscar socios y colaboradores, como a la hora de desarrollar nuevos proyectos; llegando a convertirse, finalmente, en un aspecto fundamental de su identidad y forma de funcionamiento.

Estas organizaciones transmiten a través de las narrativas internas sobre la propia organización y las que utilizan para presentarse ante la sociedad (narrativas externas o públicas) que “hemos sido plenamente conscientes de que, para hacer un buen trabajo en el reto de la recuperación del euskera, no podíamos trabajar en solitario y cada una por su lado” (3EUEA5).

Tabla 24. Narrativas identificadas caso revitalización vascoarlanges I

Narrativa pública	<p>Estamos muy acostumbradas al trabajo en equipo y en red.</p> <p>“Sólos no podemos (1EUEA5”);</p> <p>“ el reto de recuperación del euskera se ha basado en gran medida en el “auzolan”, trabajo comunitario, y en la participación; en definitiva, en el trabajo en equipo” (7EUEA6)</p>
Narrativa oculta	<p>No teníamos otra alternativa.</p> <p>“Han estado en una continua situación de supervivencia, y eso las ha llevado, forzosamente, a ser en gran medida activistas; basándose para ello, necesariamente en la innovación y creatividad” (16EUEA7)</p>
Sistema de creencias	<p>La colaboración es la única forma de responder ante retos complejos.</p> <p>“Hemos sido plenamente conscientes de que, para hacer un buen trabajo en el reto de la recuperación del euskera, no podíamos trabajar en solitario y cada una por su lado” (3EUEA5)</p>

Fuente: elaboración propia

La sensación de urgencia ante la pérdida del euskera y la escasez de recursos públicos para revertir esta situación tuvo una influencia directa en las decisiones estratégicas tomadas. Desde el primer momento, estas organizaciones tuvieron que incorporar modelos de negocio que les permitiera hacerse un hueco en el mercado con el objetivo de poder desarrollar su actividad autónomamente. Las narrativas identificadas nos hablan de la necesidad de “crear productos y servicios de calidad y trabajar con verdadero rigor, demostrando gran profesionalidad, para poder ser competitivas y

desarrollar nuestro trabajo sin complejos.” (4EUEA5). La apelación “sin complejos” (5EUEA5) es especialmente relevante porque nos habla de superar modelos de negocio supeditados a la financiación pública o exclusivamente a la solidaridad comunitaria.

Tal y como recogen estas investigaciones, las organizaciones que han liderado el proceso de revitalización del euskera valoran muy positivamente “la labor llevada a cabo por la Administración” (6EUEA6), y entienden que ha sido complementaria a la realizada por los movimientos sociales; ya que según las narrativas que todavía operan en la actualidad “el reto de recuperación del euskera se ha basado en gran medida en el “auzolan”, trabajo comunitario, y en la participación; en definitiva, en el trabajo en equipo” (7EUEA6). Para ello, según estas mismas organizaciones “se han trabajado y cuidado especialmente la implicación y el sentimiento de pertenencia de los/las miembros de las organizaciones. Esto ha ayudado en gran medida a tener una gran cohesión interna y a crear una fuerte comunidad alrededor del euskera.” (8EUEA6).

Este sistema de valores y creencias, expresados en las narrativas que hemos recogido han condicionado también las decisiones estratégicas tomadas por estas organizaciones en relación con su forma jurídica, proyección pública y funcionamiento interno. Son organizaciones muy ligadas a las prácticas de la economía social y la mayoría tienen carácter de fundación o cooperativa; esto es, de organizaciones sin ánimo de lucro, que han invertido las ganancias obtenidas en la creación de nuevos proyectos o reinvertido en la propia organización.

- “Aquí todos somos iguales, pero no somos gente cerrada” (9EUEA6).

El trabajo de campo realizado por Elhuyar recoge también las narrativas existentes en estas organizaciones sobre sus procesos de toma de decisiones, su identidad y pluralidad, en términos de visión e ideología. Estas organizaciones entienden que “se comportan de manera transparente, y se construyen desde abajo, porque tienen base social” (10EUEA6). En este mismo sentido, las organizaciones estudiadas perciben que “la igualdad entre los/las participantes es un principio básico en las organizaciones que trabajan en los procesos de recuperación del euskera” (11EUEA6).

El principio de igualdad, según las percepciones recogidas, no se contradice con la apertura a nuevas ideas, conceptos, personas, proyectos... en definitiva, a nuevas relaciones y mayor conocimiento. La comunidad del euskera no se percibe como una comunidad cerrada, “no está aislada, todo lo contrario, y ha conseguido sobrevivir gracias a que ha sabido (re)dirigir su red de relaciones” (12EUEA6).

“Estas instituciones han trabajado de manera generosa y haciendo un especial énfasis en compartir conocimiento y todo el material generado y creado no solo entre ellas, sino también, y en especial, con la sociedad.” (13EUEA6).

- “Sabemos adaptarnos para superar las dificultades” (14EUEA6).

Estas organizaciones se consideran acostumbradas a lidiar con situaciones complicadas de forma permanente y resaltan su capacidad de adaptación a las diferentes coyunturas y contextos que les ha tocado vivir. Las personas entrevistadas destacan su capacidad de adaptarse a los límites establecidos por la realidad social, política y legal que les rodeaba en cada momento” (15EUEA6).

“Han estado en una continua situación de supervivencia, y eso las ha llevado, forzosamente, a ser en gran medida activistas; basándose para ello, necesariamente en la innovación y creatividad.” (16EUEA7). Este espíritu de supervivencia y su necesidad de innovar están fuertemente arraigados en las narrativas que están operando, considerándose “pioneras y referentes en relación a sus competidores.” (17EUEA7).

Tabla 25. Narrativas identificadas II

<p>Narrativa pública</p>	<p>El carácter militante de estas organizaciones ha sido el gran impulsor de este proceso. Tuvimos que trabajar muy duro para hacernos un hueco en el mercado. Se han trabajado y cuidado especialmente la implicación y el sentimiento de pertenencia de los/las miembros de las organizaciones. Esto ha ayudado en gran medida a tener una gran cohesión interna y a crear una fuerte comunidad alrededor del euskera (8EUEA6); Somos militantes (19EUEA7)</p>
<p>Narrativa oculta</p>	<p>Estas organizaciones están más comprometidas con la sociedad que las empresas tradicionales. Las organizaciones estudiadas comparten un sistema de creencias que puede entenderse mejor al detallar los valores que tienen más peso en sus narrativas. Este sistema de creencias y valores está muy relacionado con el contexto de dificultades en el que han tenido que operar desde su nacimiento. Cada una ha desarrollado su carácter e identidad, y aunque son organizaciones muy diferentes en cuanto a trayectoria, tamaño y modelo organizativo, comparten numerosos elementos discursivos y de práctica organizacional (decisiones estratégicas) que las diferencian de otras entidades y empresas del entorno (45EUEA14)</p>
<p>Sistema de creencias</p>	<p>La profesionalización y el esfuerzo comunitario deben ser complementarios. Sus objetivos son claros y bien definidos, han</p>

	construido ecosistemas vivos y flexibles. Han compartido el liderazgo, buscado la cooperación con agentes externos y han desarrollado con éxito el equilibrio entre la viabilidad y el logro de objetivo (46EUEA14)
--	---

Fuente: elaboración propia

- “Somos militantes” (19EUEA7).

El compromiso de las personas que han impulsado estas iniciativas para la revitalización del euskara no solo abarca a la organización, sino que se extiende al conjunto de la sociedad. Estas organizaciones definen su compromiso social como “cultura militante y comprometida con el euskera” (20EUEA7). El trabajo voluntario sigue siendo una parte importante de la actividad en estas organizaciones, y hay muchas personas que colaboran y han colaborado de manera altruista.

A pesar de que la forma de entender esta militancia ha cambiado, y las estructuras principales se han profesionalizado, esta cultura se mantiene en gran medida, mostrando un gran compromiso y apego con otros retos y problemáticas vigentes en la sociedad vasca.

- “Estamos conectados” (21EUEA8).

Como hemos señalado estas organizaciones están acostumbradas a cooperar con otras organizaciones e individuos y, en consecuencia, consideran que tienen una red de relaciones estable y compacta. Impulsadas por sensación de urgencia y necesidad, se han preocupado y esmerado en tejer y cuidar una red de relaciones. Además, consideran que han buscado esta colaboración como estrategia para obtener el conocimiento o la habilidad que les faltaba en su propia organización. Estas redes de relaciones se han desarrollado interna y externamente.

Las organizaciones, instituciones y agentes sociales consultados consideran que las redes internas han sido particularmente cuidadas en estas organizaciones, fomentando la cooperación entre las diferentes áreas de la organización, así como la creación de estructuras horizontales y abiertas” (22EUEA8). Su sensación es que esta actitud ha aportado gran riqueza a los proyectos y, de paso, ha ayudado a aumentar el sentimiento de participación y pertenencia de los/las trabajadores a la organización.

Las redes de relaciones externas también han jugado un papel importante. Por un lado, porque debido al pequeño tamaño y escasez de recursos de estas organizaciones, muchas veces han tenido que recurrir a colaboradores externos. Por otro lado, debido a su necesidad de buscar apoyo económico, socios, suscriptores y patrocinadores. Pero, sobre todo, ha sido importante a la hora de poder afrontar nuevos retos, ya que en numerosas ocasiones han tenido que recurrir a conocimiento externo a su organización. De este modo, varias de estas organizaciones han colaborado en proyectos conjuntos con el objetivo de encontrar y diseñar nuevos ámbitos de actuación para el euskera.

Estas narrativas recogidas en el trabajo de campo conducido por Elhuyar, fueron analizadas en colaboración con el Instituto de Competitividad del País Vasco Orkestra, desde una perspectiva de innovación abierta.

Sus principales conclusiones indican que:

- Las organizaciones con vocación social se crean con la intención de causar un impacto en la realidad que las rodea. Para que dicho impacto sea duradero, se necesita un equilibrio entre la dimensión social y la económica, es decir, por un lado, deben ser capaces de satisfacer una necesidad social y, por otro, deben obtener los beneficios y bienes económicos necesarios para sobrevivir.
- El éxito de la estrategia está vinculado, en gran medida, a los fundamentos ideológicos y los valores de la cultura de la organización. No hay una única definición, pero la mayor parte de la literatura concurre en que la cultura de una organización es una interpretación de un sistema de valores compartidos, que promueve y fortalece la capacidad de dicha organización para construir una ideología y lograr un objetivo común.
- En la economía del conocimiento actual, es importante colocar el desarrollo de la cultura de la organización hacia un sistema social abierto, que se basará en el conocimiento. Esos sistemas sociales abiertos requieren que la cultura de la organización incluya palancas organizacionales, que están vinculadas a los siguientes elementos: (1) Las diferencias propias de cada organización (carácter, forma jurídica, actividad, tamaño, extensión...) comparten patrones comunes que les permiten desarrollarse como un sistema social abierto. (2) Las diferentes palancas organizacionales (objetivos comunes, adaptabilidad, desarrollo de personas, liderazgo compartido, equilibrio) han estado presentes en toda la trayectoria de las organizaciones. Y aunque el peso de cada uno ha cambiado con el tiempo, también lo han hecho las organizaciones.

En opinión del Instituto Vasco de Competitividad, Orkestra, estas narrativas descubren una perspectiva de innovación abierta que confirman el carácter transformador del movimiento.

“Tenemos un objetivo bien definido” (23EUEA9)

Tener un objetivo claro, específico y definido desde el principio ayuda a expresar explícitamente la misión de la organización. La identificación de los objetivos debe coincidir con una necesidad social específica, y debe compartirse con toda la organización de manera abierta. Esto permite la alineación de las estrategias de organización y facilita la coordinación y la coherencia entre las diferentes acciones. En el caso de las organizaciones analizadas en esta investigación, la revitalización del euskera ha sido su eje y objetivo principal.

“Somos Flexibles” (24EUEA9)

Como hemos visto, las organizaciones que trabajan en este terreno consideran que se adaptan constantemente a las necesidades que van surgiendo. Durante este estudio de caso, se ha demostrado que esta flexibilidad y resiliencia es percibida como elemento clave que ha posibilitado que las cuatro organizaciones hayan sobrevivido hasta hoy. Todas se han tenido que adaptar y han tenido que crear constantemente nuevas fórmulas para hacer frente y dar respuesta a las necesidades que les iban surgiendo.

“Estamos comprometidos/as” (25EUEA9)

El desarrollo de un sistema social abierto requiere de la construcción de contextos apropiados en los que cada persona pueda desarrollar su potencial para aumentar así su participación y compromiso dentro de la propia organización. Promover el desarrollo personal permite a la organización superar los conflictos internos, intercambiar ideas y experiencias juntos/as, y le da a cada individuo la capacidad de crear, innovar e intercambiar conocimiento.

“El liderazgo es compartido” (26EUEA9)

El liderazgo compartido es un proceso colectivo en el que los participantes son interdependientes, y así trabajan juntos/as para alcanzar un objetivo o meta, que de otra forma no se lograría. En este contexto, el liderazgo no tiene nada que ver con la máxima autoridad, sino con la capacidad de interactuar y trabajar en equipo. El liderazgo compartido exige superar el liderazgo autoritario y conduce a un liderazgo basado en la confianza y el trabajo en equipo.

En las cuatro organizaciones estudiadas, el trabajo en equipo y la confianza son la base sobre la cual se asientan la filosofía y las prácticas de la organización.

“Sabemos trabajar juntos/as” (27EUEA10)

Las organizaciones no pueden ser entendidas como agentes aislados. El reconocimiento de los límites internos de la entidad provoca una mirada hacia el exterior, para buscar la colaboración con otros miembros del ecosistema propio de cada organización (universidades, clientes, proveedores, escuelas, agentes sociales...) con el fin de superar los límites de recursos, conocimientos y habilidades que hay dentro de cada una. Transitar hacia sistemas sociales abiertos exige un cambio de paradigma, ya que se debe de pasar de un punto de vista basado en la competencia, a una perspectiva cooperativa más abierta basada en la confianza y objetivos compartidos.

Cada una de estas cuatro organizaciones aceptan y confirman que la colaboración con agentes externos ha sido una de las claves a la hora de reforzar sus proyectos. Del mismo modo, se resalta la idea de la importancia de dejar bien definidos los diferentes roles y tareas que juega cada organización implicada en la colaboración. Tan importante como la colaboración es su definición y distribución de responsabilidades y roles.

Orkestra plantea en base a este análisis desde una perspectiva de innovación abierta, que “sería aconsejable alentar a las organizaciones del estudio para que colaborasen con otros agentes, con el fin de abrir nuevas vías no desarrolladas previamente: otros tipos de empresas, centros de investigación, escuelas de formación profesional... De la misma manera, se debería introducir el compromiso personal en las estrategias de las organizaciones, e impulsar y trabajar la gestión compartida.” (28EUEA10).

2.4.4.- Valores.

Estas narrativas fueron presentadas a una amplia representación de las organizaciones que trabajan en la revitalización del euskera con el objetivo de identificar el sistema de creencias y valores asociados a ellas. La metodología de trabajo fue la misma que se ha utilizado en el resto de casos de estudio. En primer lugar, se agruparon las narrativas más repetidas identificadas por el trabajo de campo. Estas narrativas se presentaron al grupo de contraste con el objetivo de diferenciar entre narrativas públicas, narrativas ocultas y metanarrativas. Una vez realizado este análisis, se identifican los valores vinculados a las narrativas más repetidas.

La principal conclusión del análisis colectivo de las narrativas identificadas nos indica que “este sistema de valores se construye sobre una clara vocación de transformación social. Han nacido para generar impacto en la sociedad. Al mismo tiempo, este sistema de creencias y valores (expresados en narrativas compartidas) ha tenido un impacto directo en sus estructuras jurídicas, formas de funcionamiento, estrategias relacionales y modelo de negocio.” (Sesión de interpretación colectiva) (29EUEA10).

A continuación, se presenta el sistema de valores identificado en esta sesión de interpretación colectiva.

AUTOSUFICIENCIA

Las organizaciones que han participado en el proceso de revitalización del euskera han luchado por generar sistemas de viabilidad económica que permitiese su autosuficiencia. Esta autosuficiencia se ha construido principalmente en base a la comercialización de servicios educativos (gestión de escuelas, academias, etc.) y productos culturales, pero existe una gran variedad de actividades que se desarrollan en otros campos (consultoría empresarial, producción científica, digitalización, etc.).

Estos modelos de auto-sostenibilidad han estado influidos por la dificultad de operar con una lengua minorizada y en una sociedad que no supera los 3 millones de habitantes. Según las narrativas identificadas, estas dificultades condicionan la manera de ser y de actuar, así como la necesidad de trabajar colaborativamente.

El trabajo de campo y las narrativas identificadas también resaltan la importancia de las iniciativas cívicas o populares. Esta dimensión comunitaria ha permitido enriquecer los proyectos empresariales o de servicios con el conocimiento y las redes que genera la actividad social de base.

Las iniciativas de colaboración entre diferentes tipos de organizaciones se desarrollan en ámbitos tan diversos como el espacio comunitario (Korrika), start ups o pequeñas empresas, iniciativas de colaboración público-privadas de larga escala, nuevos servicios públicos (educación pública en euskara) y nueva regulación (oficialidad del euskara en todos los ámbitos de la vida pública).

Fuente: elaboración propia

Esta forma de actuar ha tenido un impacto directo en la naturaleza de estas organizaciones y en su forma legal. Son instituciones estrechamente vinculadas a la economía social, de naturaleza cooperativa o fundacional, estableciéndose siempre

organizaciones sin ánimo de lucro y cuando han obtenido beneficios de un proyecto los han reinvertido en nuevos proyectos de revitalización del euskara o en el desarrollo de las propias organizaciones.

COMPROMISO

El compromiso con el euskera es el valor primordial para todas estas organizaciones. Este compromiso se entiende como una aportación al desarrollo humano sostenible del conjunto de la sociedad vasca, no se entiende el euskara como un valor en sí mismo o desconectado del resto de la sociedad. El “compromiso” (30EUEA11) se entiende también hacia el interior de las organizaciones, como instrumentos al servicio de la revitalización del euskera y del desarrollo humano del conjunto de la sociedad. Como hemos señalado, estas organizaciones se definen como parte de una “cultura militante” (31EUEA11) propia del momento histórico en el que nacen y, aunque el concepto de militancia ha evolucionado significativamente en el contexto vasco y en el conjunto de la sociedad internacional contemporánea (debido principalmente a la profesionalización de sus estructuras), esta naturaleza militante se mantiene en gran medida, apelando al compromiso y adhesión al euskera, y al desarrollo humano de la sociedad vasca.

COLABORACIÓN

Las organizaciones que trabajan para la recuperación del euskera han desarrollado siempre su actividad en colaboración con otras entidades, empresas y con las administraciones públicas. En el caso concreto de la iniciativa Elkar, el concepto de colaboración es el origen del nombre de la entidad. Debido a las necesidades y dificultades descritas, esta cultura de colaboración se ha interiorizado en las organizaciones, tanto en las formas de trabajo internas como en la búsqueda de socios para el desarrollo de proyectos. Según las narrativas recogidas, se trata de un aspecto que se ha cuidado y promovido específicamente. Como hemos visto en las narrativas más repetidas, todas estas organizaciones han compartido la creencia de que el desafío de la recuperación del idioma por separado era inviable. Esta creencia permite el desarrollo de redes de relaciones duraderas y fuertes.

De manera similar a las iniciativas de innovación más disruptivas (CHRISTENSEN, OVERDORF, 2000), las narrativas identificadas inciden en que este trabajo en equipo es sobre todo fruto de la necesidad y han buscado la colaboración con organizaciones externas cuando no han tenido el conocimiento ni los recursos suficientes para poder alcanzar sus objetivos en solitario. Esta dimensión práctica de la colaboración es coherente con los autores (MONTESINOS, 2013) que cuestionan el origen puramente altruista del concepto de “auzolan” en los entornos comunitarios vascos y los

interpretan también en clave de necesidad. Los caseríos vascos, como las organizaciones que impulsan el euskera, las cooperativas de Mondragón o las empresas del grupo Gureak, trataban de ser autosuficientes y el auzolan servía para responder a las cuestiones que no podían desarrollar por si mismos.

Estas relaciones de colaboración se han desarrollado interna y externamente. Las redes de colaboración interna se han institucionalizado a través de estructuras horizontales y abiertas, reforzando el sentido de pertenencia. De cara al exterior, los propios modelos de negocio estaban vinculados a formas de colaboración con socios, suscriptores y/o patrocinadores. Estas redes de relaciones son de naturaleza y alcance muy distintas:

- En el caso de Argia, esta red externa está compuesta por colaboradores y suscriptores.
- Elkar ha formado su red no solo con sus impulsores y socios, sino que, con el objetivo de aumentar la visibilidad de la producción vasca, también ha establecido espacios de colaboración estructural con comerciantes y asociaciones locales. Estas redes de colaboración han sido indispensable a la hora de abordar proyectos de mayor escala¹⁰.
- Ikastolen Elkartea, por su parte, ha desarrollado diferentes modelos de colaboración. Por un lado, cada ikastola se ha estructurado en base a familias y profesionales de la educación que pasan a ser los dueños de cada iniciativa a nivel local. También ha establecido estas redes con otros agentes de la cultura vasca o la Administración, entre otros, con Elkar o Bertsozale Elkartea. También ha participado activamente en la creación de otras instituciones y espacio de colaboración, entre ellos Kontseilu o Soziolinguistika Klusterra. Adicionalmente, el movimiento de las ikastolas ha establecido históricamente acuerdos de colaboración con todas las administraciones (Educación en Francia, el Gobierno Vasco, el Gobierno de Navarra) y también con ayuntamientos locales.
- Elhuyar ha formado estas redes de relaciones con la universidad, la UEU (Universidad Vasca de Verano), empresas privadas y administraciones públicas. En este caso, Elhuyar invita a estas organizaciones a formar parte de su patronato por lo que las decisiones estratégicas de la Fundación se toman de forma colegiada.

¹⁰ Cabe destacar la trayectoria con Ikastolen Elkartea (el material didáctico, por ejemplo, que creó la empresa IkasElkar), pero también ha trabajado con otras organizaciones como UZEI, Elhuyar, Jakin, Bostak bat, etc. O bien, ha participado activamente en la creación de nuevos proyectos, como la creación de Egunkaria, el Parque Cultural Martin Ugalde, Irrien Lagunak kluba, Hamaika Televisión o Katxiporreta, entre otros.

Las narrativas identificadas también inciden en el carácter abierto de estos espacios de colaboración. Siendo conscientes de que estas organizaciones han sido percibidas como un espacio muy cohesionado internamente (entre las personas y organizaciones que trabajan por la revitalización del euskera) pero con dificultades de llegar a los sectores sociales que no dominan esta lengua, se insiste en su carácter abierto en términos de conocimiento y relaciones.

“La comunidad del euskera no es una comunidad cerrada, no está aislada, ha sabido conducir relaciones para mantenerse viva. Las organizaciones han hecho un esfuerzo especial para compartir y divulgar el conocimiento, la sabiduría y los materiales creados y siempre han actuado generosamente” (32EUEA13).

“La cultura vasca siempre ha mostrado una actitud abierta a compartir el conocimiento generado.” (33EUEA13).

DEMOCRACIA E IGUALDAD

Las narrativas más utilizadas incorporan también el valor de la democracia, no sólo en el proceso de toma de decisiones, sino en los espacios de deliberación. “Proceder éticamente, con transparencia” (34EUEA13). La construcción de los procesos y las iniciativas “de abajo a arriba” (35EUEA13) y “mantener la base social” (36EUEA13) se consideran como valores positivos asociados a estas organizaciones. Este concepto de la democracia viene asociado al valor de la igualdad. Estas organizaciones nos hablan de un gran empeño por “establecer estructuras horizontales” (37EUEA13), dar “centralidad a las personas y al personal, como base para los proyectos” (38EUEA13) y aportar en la transformación de la sociedad vasca.

RESILIENCIA

Las organizaciones que trabajan en la recuperación del euskera están acostumbradas a situaciones difíciles. Han tenido que mostrar una gran capacidad para adaptarse a diferentes contextos y situaciones. Según sus protagonistas “han sabido adaptarse a los límites impuestos en cada momento por la realidad social, política y legal.” (39EUEA14).

Este esfuerzo constante les ha permitido sentirse “resilientes” (40EUEA14). El activismo por el euskara obliga a la “innovación constante” (41EUEA14), “actuando creativamente” (42EUEA14). Tienen una visión de la innovación continua tan arraigada que se sienten “pioneros y referentes” (43EUEA14) frente a otras organizaciones del sector educativo a nivel internacional.

Las narrativas identificadas nos indican que se interpreta este valor de la “resiliencia” (44EUEA14) como una de las claves para entender el constante desarrollo de ideas innovadoras y originales a través de nuevos proyectos, a menudo sin haberse conceptualizado tomando referencias del exterior.

2.4.5.- Las narrativas de las personas jóvenes.

De forma complementaria a la recogida de narrativas que dan sentido al proceso de revitalización del euskera vivido tras el final de la dictadura franquista, esta investigación ha tratado de comprender la evolución de estas narrativas entre las personas más jóvenes hasta la actualidad. El objetivo fundamental de este trabajo ha sido identificar diferencias y comprender la evolución de las percepciones de forma longitudinal. Las preguntas que han guiado esta recogida de narrativas son las siguientes:

¿Por qué los jóvenes utilizan el euskera hoy y por qué no lo utilizan? ¿Cuáles son las percepciones, dinámicas y valores que hay detrás de la decisión de uso? ¿Cuáles son las narrativas que están operando en relación con el uso del euskera y cómo han cambiado?

El trabajo de campo se ha centrado en jóvenes de 14 a 24 años. De forma adicional, se han recogido narrativas de personas jóvenes de entre 25 y 35 años con el objetivo de identificar posibles diferencias entre estas franjas de edad. El proceso de escucha se ha realizado en tres iteraciones. El número total de personas entrevistadas en estas tres iteraciones es de 88 personas. Estas personas han sido jóvenes que proceden de diferentes ámbitos sociolingüísticos, modelos escolares y lenguas familiares. De los 88 participantes, el 59,1% eran mujeres y el 40,9% hombres.

La mayoría de las y los jóvenes entrevistados, concretamente el 72,7%, viven en zonas con conocimientos de euskera entre el 20 y el 50% de la población; el 18,2% de los participantes, en zonas con conocimientos de euskera entre el 50 y el 80% de la población; y el 9,1% restante, viven en zonas en las que más del 80% de la población puede hablar en euskera. Si nos fijamos en el idioma utilizado en el domicilio familiar, la diversidad es amplia. El 55,7% de los entrevistados habla en su casa en castellano, el 23,9% en euskera y el 13,6% combina el euskera y castellano.

Con el objetivo de contrastar las narrativas extraídas de las entrevistas realizadas en la primera iteración del proceso de escucha, se han realizado varias sesiones de contraste e interpretación colectiva de los resultados. En total, se desarrollaron 5 sesiones de contraste con personas jóvenes: 3 sesiones de contraste con los jóvenes que hablan euskera en el día a día, y otras 2 con los que no utilizan el euskera en su día. En cada sesión de contraste han participado entre 3 y 6 personas jóvenes. Además de estas sesiones de contraste juvenil, se realizó una sesión de contraste con expertos en el ámbito de la revitalización del euskera.

En las sesiones de contraste realizadas entre los jóvenes han participado 25 jóvenes (11 chicas y 14 chicos), mientras que en el grupo de expertos participaron 11 expertos (7 mujeres y 4 hombres). En total han participado 124 personas en todo el proceso de recogida de narrativas sobre la situación actual del euskera (88 entrevistas y 36 sesiones de contraste). A su vez, se realizó una investigación complementaria con profesionales de la normalización lingüística en ayuntamientos de la CAV. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas con 26 personas (14 de Bizkaia, 9 de Gipuzkoa y 3 de Araba). El 77% de las personas entrevistadas fueron mujeres y un 23% hombres. El 84% de las personas participantes tenía una edad comprendida entre 50 y 60 años y una media de experiencia profesional de 19 años. Se realizaron dos sesiones de contraste con las personas entrevistadas.

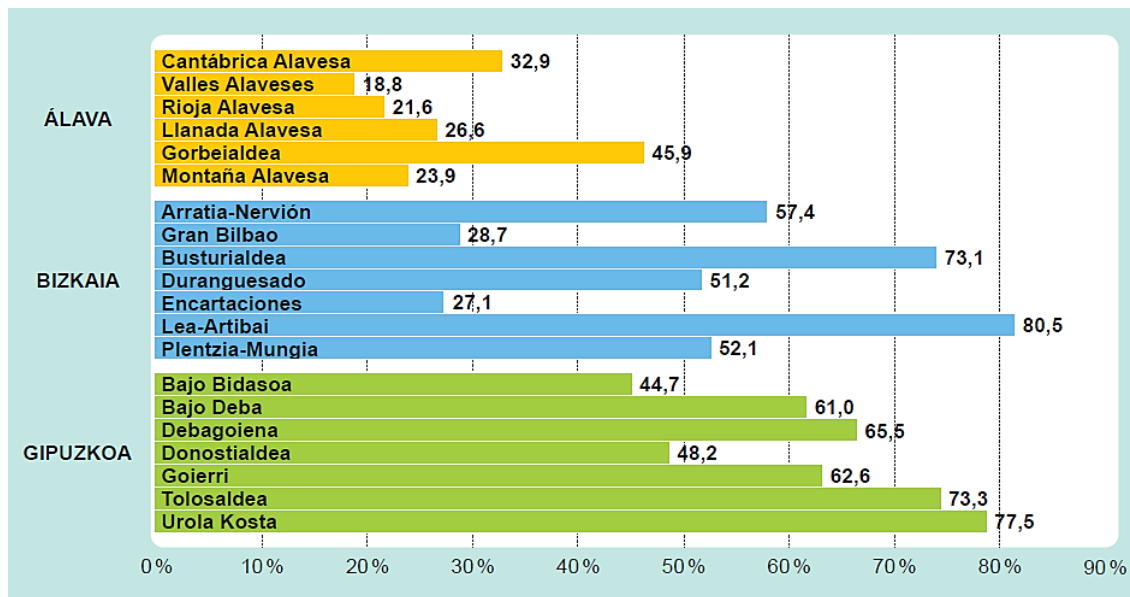
Toda esta información ha sido codificada de la misma manera que el resto del trabajo de campo y se presenta como información anexa. A continuación, se presentan las principales narrativas identificadas:

El euskera sigue considerándose como patrimonio, esencia de la cultura vasca. Sin embargo, aunque los datos del Mapa Sociolingüístico del Gobierno Vasco publicado en diciembre de 2020 indica que la comarca con mayor competencia lingüística en euskera se encuentra en Bizkaia, las percepciones siguen identificando su uso con el territorio de Gipuzkoa.^[2]

“El euskera es un idioma muy interesante. Tiene una historia de las más antiguas, sino la que más. En ese aspecto es un patrimonio interesante a conservar”. HPS-22-001

“En Bizkaia la gente no habla euskera. No escuchas a la gente hablar en euskera.” “Aquí en Álava no se habla mucho y no creo que se hable” . HPS-22-002

Tabla 26. Competencia lingüística por comarcas. CAE, 2016 (%)



Fuente: VI Mapa Sociolingüístico, Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco, Servicio Central de Publicaciones, diciembre de 2020.

Las narrativas identificadas achacan las dificultades de la normalización a la falta de productos atractivos y de calidad. Si hace unas décadas, el problema era la falta de conocimiento, el discurso evoluciona hacia dificultades técnicas o de adaptarse a las tendencias consumistas generadas por la globalización (CABALLERO HARRIET, 2009). En la actualidad, además del castellano, el uso del inglés se identifica con la modernidad y las expresiones culturales de calidad.

“Ahora mismo no consumo nada en euskera, pero ni música ni tele... ni nada creo...y eso que yo de pequeña veía todo en euskera pero no... ya no... igual no me motivé mucho para buscar grupos de música que me encajaran con mis gustos... bueno si, radio si (Gaztea) que escucho en euskera. Bueno y televisión, es que realmente no consumo televisión en general... y juegos pues sí que consumiría pero no conozco...” HPS-22-003

“La fuerza que adquiere la música, literatura o multimedia en lengua castellana u otras lenguas castellanas puede tener consecuencias en el uso del euskera”. HPS-22-005

“Estaría bien si pudiesen traducir al euskera series o películas o pusieran subtítulos en euskera. Entre las personas que hablan euskera hay dos ramas: las que hablan muy bien y las que lo tienen totalmente interiorizado, y las que lo intentan, pero tienen dificultades. Entonces, para esas personas [para las segundas], yo creo que puede ser bueno”. HPS-22-006

A pesar del proceso de institucionalización vivido durante las últimas décadas, se han reproducido las percepciones que lo vinculan con una visión política de la sociedad vasca.

“Sé que se está trabajando en ello y que hacen cosas y que se intenta promocionar, pero no sé aquí con la situación que ha habido es muy político todo y no sé hasta qué punto parece que hablar o no un idioma parece que tiene que significar ser de un partido o de otro yo creo que tiene que ser algo más cultural”. HPS-22-007

“Yo creo que el euskera está manchado como lengua con ese aire político y para muchos puede ser un obstáculo, además de la dificultad que tiene el euskera, ya sea gramatical o, además, porque al final tiene ese prejuicio”. HPS-22-008

Lo más significativo de este proceso de recogida de narrativas es el hecho de que en la actualidad, las personas jóvenes identifican la utilización del euskera con el sistema educativo y determinadas profesiones vinculadas a la función pública. Mientras durante el final de la dictadura franquista, el euskera se vincula con la transformación social, en la actualidad se identifica como obligación e instrumento fundamental para la reproducción del status quo.

“La gente solo sigue con el euskera o estudiando si cree que su futuro profesional lo va a desarrollar en Euskadi, sobre todo en el sector público. Porque esto es algo que yo he hablado con mis amigas [...] Solo tiene sentido estudiar ciertas carreras en euskera si vas a trabajar en el sector público. Y yo creo que esa percepción debería de cambiar.” HPS-22-009

“Al menos la impresión que tenemos nosotros es que se ha centrado mucho en institucionalizarlo. En convertirlo en un requisito para poder acceder a unas plazas a nivel administrativo o público, pero se ha olvidado un poco el euskera como elemento de ocio. De utilizarlo en tu día a día con tus amigos. Ya no le damos esa motivación intrínseca de aprenderlo, no existe”.

“El peligro es que pensamos que todos al vivir saber euskera es para después trabajar... entonces claro. Si trabajas aquí tienes que hablar euskera” HPS-22-010

“Se usa para estudiar, pero de lo contrario no se usa”. HPS-22-011

“A la gente el castellano le parece más guay”. HPS-22-013

“Hoy pones ETB una tarde y está la pelota, la tertulia o la trikitixa y el pandero, algo que nadie quiere ver”. HPS-22-014

Las narrativas identificadas también alertan sobre el impacto negativo del actual modelo educativo que genera diferencias derivadas del nivel de conocimiento del euskera.

“En mi instituto había una segregación, el grupo B y el D, hasta en el recreo físicamente”.
HPS-22-015

“Muchos grupos de amigos, igual saben hablar en euskera, pero empiezan en castellano y continúan en castellano, ¿joe, todos sabéis euskera, ¿no lo intentáis?”. HPS-22-017

Por todos estos motivos, las personas jóvenes consideran que el uso del euskera es más apreciado por la gente mayor que por ellos mismos.

“En general mi familia es la que me ha hecho amar el euskera, porque ha sido lo que he oído desde pequeño y me ha enseñado que lo que realmente te hace euskaldun, o una de sus características es el euskera, y que hay que aprender, usar y fomentar”. HPS-22-018

“Mi hija está en una ikastola y fue una decisión desde el principio. Si quiero que mi hija tenga un futuro aquí, tiene que ir a una ikastola para que sepa euskera”. HPS-22-019

“La motivación principal era el poder colaborar en las tareas escolares con mi pequeña. Porque realmente al vivir en Donosti, no he tenido nunca problemas a pesar de no hablar euskera. Pero sí me gustaría porque la intención es que ella aprenda euskera y que ella eche raíces aquí y entonces el idioma sí es importante”. HPS-22-020

“En mi trabajo si me hablan en euskera respondo en euskera y sigo atendiendo en euskera y ya está. Básicamente cuando me hablan en euskera respondo”. HPS-22-021.

Tabla 27. Narrativas identificadas III

Superficie	El estado actual del euskera, con todas sus dificultades, es bueno. “Creo que se habla más euskera en general que hace unos años” (HPS-22-023)
Ocultas	La institucionalización ha sido clave para las cifras de hablantes que tenemos. “Mi hija está en una ikastola y fue una decisión desde el principio. Si quiero que mi hija tenga un futuro aquí, tiene que ir a una ikastola para que sepa euskera” (HPS-22-020); “la lengua no está aislada, todo lo contrario, y ha conseguido sobrevivir gracias a que ha sabido (redirigir su red de relaciones)” (12EUEA6)
Sistema de creencias	La institucionalización ya no es suficiente: se asocia con educación y administración.

	<p>“ Al menos la impresión que tenemos nosotros es que se ha centrado mucho en institucionalizarlo. En convertirlo en un requisito para poder acceder a unas plazas a nivel administrativo o público, pero se ha olvidado un poco el euskera como elemento de ocio. De utilizarlo en tu día a día con tus amigos. Ya no le damos esa motivación intrínseca de aprenderlo, no existe” (HPS22-010);</p> <p>“Se usa para estudiar, pero si no, no se usa” (HPS-22-012)</p>
--	---

Fuente. Elaboración propia

Las narrativas identificadas muestran una desconexión entre el proceso de formación de la identidad de las personas jóvenes y el uso del euskera. Si hace unas décadas, la recuperación y utilización del euskera se entendía como un elemento fundamental del necesario proceso de transformación de la sociedad vasca, las personas jóvenes no interpretan hoy en día su uso como palanca de futuro o modernidad.

Como hemos visto, las personas jóvenes relacionan el euskera con la escuela y con las instituciones, pero también muestran interés y cercanía, Es un elemento que forma parte de su identidad, pero que ya no es percibido con urgencia, con la necesidad de utilizarlo para que no desaparezca.

Las narrativas recogidas entre diversos representantes de las instituciones públicas y agentes sociales que trabajan por la normalización de su uso muestran su preocupación por esta desconexión y tratan de buscar soluciones en el ámbito laboral y sobre todo del ocio. En este campo se apuesta por apoyar a personas que puedan ofrecer modelos de referencia alternativos a la cultura popular expresada en castellano o en inglés.

Estas mismas voces ponen el acento en las actitudes pasivas de las personas que saben, pero no utilizan el euskera con normalidad y consideran que esta situación puede estar relacionada con una percepción creciente sobre la inutilidad del euskera, menos en el ámbito de la función pública.

En el caso de los técnicos de euskera, hay una sensación de punto de inflexión. Las estrategias de institucionalización del trabajo en favor del euskera han permitido aumentar su conocimiento, pero no su uso en una medida proporcional. En la actualidad, esta institucionalización estaría jugando un rol negativo similar al que se constata en los efectos no deseados de determinadas políticas públicas (YOUNG, WILLMOT, 1957). La mayoría de narrativas identificadas apuestan por cambios sustanciales en la forma de trabajar entre todos los agentes del ecosistema vinculado a la normalización del uso del euskara.

Estas percepciones descubren tres periodos y discursos asociados desde el final de la dictadura franquista hasta la actualidad. Un primer momento (1975-1999), en el que el funcionamiento como movimiento social o “euskalgintza” (AGIRREZABAL, 2015: 45) en el que se considera la iniciativa social como una respuesta espontánea y la única forma de responder a una situación de crisis total. Un segundo periodo vinculado a la institucionalización pública que viene de la mano del Gobierno Vasco y el despliegue del nuevo modelo educativo (MARTINEZ DE LUNA, 2019: 19) que prioriza la recuperación del euskera (1999-2015). Sin embargo, según las narrativas identificadas, este modelo de funcionamiento no estaría produciendo los resultados esperados (AGIRREZABAL, 2015: 57) y nos encontraríamos en un tercer período que demanda una reinversión de esta estrategia para responder a las voces que, como las recogidas en este trabajo de campo, no utilizan el euskera a pesar de disponer del conocimiento necesario (ESPIAU, BENGOETXEA, 2019: 118).

Esta nueva forma de entender el proceso de recuperación del euskera vendría de la mano de un enfoque de innovación social transformadora (MARTÍNEZ DE LUNA, 2019: 21; LASA, SOTO, 2020) en las formas de trabajo predominan las narrativas de la necesidad de profundizar en el camino de la colaboración, fomentando la colaboración entre los agentes sociales y las instituciones públicas, el conocimiento y el trabajo en red.

2.4.5.- Conclusiones.

La interpretación colectiva de la información recogida a través del trabajo de campo entiende que las organizaciones estudiadas comparten un sistema de creencias que puede entenderse mejor al detallar los valores que tienen más peso en sus narrativas. Este sistema de creencias y valores está muy relacionado con el contexto de dificultades en el que han tenido que operar desde su nacimiento. Cada una ha desarrollado su carácter e identidad, y aunque son organizaciones muy diferentes en cuanto a trayectoria, tamaño y modelo organizativo, comparten numerosos elementos discursivos y de práctica organizacional (decisiones estratégicas) que las diferencian de otras entidades y empresas del entorno (45EUEA14).

Estas organizaciones están muy arraigadas en su entorno, (tanto en su zona de influencia como en todos los territorios vascos; han construido una red de relaciones amplia, diversa y estable. Se trata de organizaciones de gran horizontalidad, que acercan la economía a los parámetros sociales y que han actuado sobre los parámetros de la innovación abierta, construyendo sistemas de conocimiento abiertos. (“Sus objetivos son claros y bien definidos, han construido ecosistemas vivos y flexibles. Han compartido el liderazgo, buscado la cooperación con agentes externos y han desarrollado con éxito el equilibrio entre la viabilidad y el logro de objetivos” (46EUEA14).

Estas organizaciones nacieron en situaciones difíciles y han tenido un camino abrupto, pero también han tenido una gran capacidad de adaptación, siendo la innovación y la creatividad el motor principal de esa capacidad.

El proceso de revitalización del euskera comparte numerosas características con los otros casos descritos hasta el momento: sensación de urgencia, necesidad de acción colectiva, flexibilidad y compromiso con la equidad (expresada como igualdad). Este sistema de valores y creencias destaca por su coherencia con las decisiones estratégicas tomadas durante este periodo.

En la práctica, un reto tan extraordinario como revitalizar una lengua pre-indoeuropea se convierte en un objetivo común que necesita de acción colectiva y profesionalidad para competir en el mercado. Desde estas bases, las narrativas recogidas en la investigación confirman una valoración positiva de lo realizado. La mayoría de estas organizaciones sienten que “han conseguido la libertad y autonomía suficiente que cada proyecto requería (47EUEA15). La necesidad de ser autosuficientes (nadie más iba a interesarse por revitalizar el euskera) ha sido lo que les ha permitido ser y comportarse de una manera muy determinada: trabajar en equipo, responder a las necesidades conjuntamente e intentar competir con las fuerzas del mercado tradicional.

La investigación impulsada por Elhuyar en colaboración con ALC demuestra una dinámica muy interesante que combina la colaboración y la competencia entre las organizaciones que trabajan por la revitalización del euskara. Por un lado, son evidentes las múltiples estrategias de colaboración y los estrechos lazos que existen entre ellas. Algunos han surgido espontáneamente y se han consolidado durante el tiempo (alfabetización de adultos, renovación pedagógica, etc.) y otros han sido puntuales y centrados en un objetivo o campaña concreta (uso del euskara en el centro de trabajo, etc.). No es una casualidad tampoco que los Departamentos de Cultura del Gobierno Vasco y Navarro, de las Diputaciones Forales y multitud de ayuntamientos se hayan nutrido de profesionales formados por las organizaciones sociales. Muchas personas han trabajado incluso en varias organizaciones durante su trayectoria profesional y por lo tanto la investigación no ha encontrado grandes dificultades para identificar redes muy bien estructuradas y un sistema de valores compartido.

Pero al mismo tiempo, todas las personas que han participado en la investigación han resaltado la profesionalidad y competitividad con la que estas organizaciones han tenido que adaptarse a un contexto de recursos muy limitados. Mientras se colaboraba con el objetivo común de la revitalización de la lengua, se desarrollaban estrategias muy sofisticadas de competitividad en el mercado.

Esta investigación quiere llamar la atención sobre el equilibrio conseguido entre ambas dinámicas. Una colaboración sin competencia seguramente no habría conseguido los

niveles de impacto alcanzados y una competencia descarnada habría hecho imposible desarrollar espacios de transformación social.

Sin embargo, se reclama a las entidades que trabajan en este campo un nivel de integración mayor para “racionalizar” (48EUEA15) los recursos existentes sin que pueda demostrarse que la uniformización o simplificación del ecosistema vaya a producir mejores resultados. En el ámbito de la especialización inteligente (NAVARRO, ARANGUREN, MAGRO, 2011) y los sistemas de innovación, existe amplia evidencia que nos invita a disociar la complejidad de un ecosistema con un menor impacto. En este caso, los niveles de alfabetización en euskera conseguidos parecen demostrar lo contrario. Se trata de un sistema complejo que ha conseguido altos niveles de impacto gracias a la combinación de colaboración y competencia. Los agentes públicos y privados consultados coinciden en la necesidad de reinventarse, pero parece razonable incorporar esta combinación de elementos en las estrategias de futuro.

Como hemos señalado, el sistema de valores identificado en esta investigación guarda importantes similitudes con los resultados obtenidos en la investigación sobre la Corporación Mondragón o el Grupo Gureak. En ambos casos, los valores de la autoresponsabilidad y la colaboración (auzolana) se han combinado con un compromiso profundo con sistemas de democracia directa e igualdad. También encontramos coincidencias en la forma en la que estas organizaciones han desarrollado mecanismos de innovación y resiliencia en un contexto de máxima dificultad.

Teniendo en cuenta estas similitudes, las organizaciones que trabajan en la revitalización del euskara deberían interpretarse como un elemento fundamental en el proceso de transformación del conjunto de la sociedad y deberíamos reconocer al euskara su contribución no sólo a la modernidad cultural sino al propio sistema de competitividad.

A pesar de este extraordinario ejemplo de innovación social, las narrativas identificadas también nos desvelan en la actualidad una desconexión entre el proceso de formación de la identidad de las personas jóvenes y el uso del euskera. Si hace unas décadas, la recuperación y utilización del euskera se entendía como un elemento fundamental del necesario proceso de transformación de la sociedad vasca, las personas jóvenes no interpretan hoy en día su uso como palanca de futuro o modernidad. El euskera sigue considerándose como patrimonio, esencia de la cultura vasca. Sin embargo, las percepciones siguen identificando su uso con el territorio de Gipuzkoa. Si hace unas décadas, el problema era la falta de conocimiento, el discurso evoluciona hacia dificultades técnicas o de adaptarse a las tendencias consumistas generadas por la globalización (CABALLERO HARRIET, 2009). En la actualidad, además del castellano, el uso del inglés se identifica con la modernidad y las expresiones culturales de calidad.

Lo más significativo de este proceso de recogida de narrativas de cara al futuro es el hecho de que en la actualidad, las personas jóvenes identifican la utilización del euskera con el sistema educativo y determinadas profesiones vinculadas a la función pública. Mientras durante el final de la dictadura franquista, el euskera se vincula con la transformación social, en la actualidad se identifica como obligación e instrumento fundamental para la reproducción del status quo. Las personas jóvenes relacionan el euskera con la escuela y con las instituciones, pero también muestran interés y cercanía. Es un elemento que forma parte de su identidad, pero que ya no es percibido con urgencia, con la necesidad de utilizarlo para que no desaparezca.

Las narrativas recogidas entre diversos representantes de las instituciones públicas y agentes sociales que trabajan por la normalización de su uso muestran su preocupación por esta desconexión y tratan de buscar soluciones en el ámbito laboral y sobre todo del ocio. En este campo, se apuesta por apoyar a personas que puedan ofrecer modelos de referencia alternativos a la cultura popular expresada en castellano o en inglés. Estas mismas voces ponen el acento en las actitudes pasivas de las personas que saben, pero no utilizan el euskera con normalidad y consideran que esta situación puede estar relacionada con una percepción creciente sobre la inutilidad del euskera, menos en el ámbito de la función pública.

En el caso de los técnicos de euskera, hay una sensación de punto de inflexión. Las estrategias de institucionalización del trabajo en favor del euskera han permitido aumentar su conocimiento, pero no su uso en una medida proporcional. En la actualidad, esta institucionalización estaría jugando un rol negativo similar al que se constata en los efectos no deseados de determinadas políticas públicas (YOUNG, WILLMOT, 1957). La mayoría de narrativas identificadas apuestan por cambios sustanciales en la forma de trabajar entre todos los agentes del ecosistema vinculado a la normalización del uso del euskara.

Estas percepciones descubren tres periodos y discursos asociados desde el final de la dictadura franquista hasta la actualidad. Un primer momento (1975-1999), en el que el funcionamiento como movimiento social o “euskaingintza” (AGIRREZABAL, 2015: 45) en el que se considera la iniciativa social como una respuesta espontánea y la única forma de responder a una situación de crisis total. Un segundo periodo vinculado a la institucionalización pública que viene de la mano del Gobierno Vasco y el despliegue del nuevo modelo educativo (MARTINEZ DE LUNA, 2019: 19) que prioriza la recuperación del euskera (1999-2015). Sin embargo, según las narrativas identificadas, este modelo de funcionamiento no estaría produciendo los resultados esperados (AGIRREZABAL,

2015, : 57) y nos encontraríamos en un tercer período que demanda una reinención de esta estrategia para responder a las voces que, como las recogidas en este trabajo de campo, no utilizan el euskera a pesar de disponer del conocimiento necesario (ESPIAU, BENGOETXEA, 2019: 118). Esta nueva forma de entender el proceso de recuperación del euskera vendría de la mano de un enfoque de innovación social transformadora (MARTÍNEZ DE LUNA, 2019: 21; LASA, SOTO, 2020) en las formas de trabajo predominan las narrativas de la necesidad de profundizar en el camino de la colaboración, fomentando la colaboración entre los agentes sociales y las instituciones públicas, el conocimiento y el trabajo en red.

2.5.-La contribución del sistema universitario al caso vasco.

2.5.1.- Introducción.

La mejora en los índices educativos de la sociedad vasca es uno de los factores más evidentes de la transformación vivida por la sociedad vasca durante las últimas décadas (EUSTAT. Indicadores de la Enseñanza 2021). Los ratios de profesores/grupo, alumnado/profesor y alumnado/grupo de la Comunidad Autónoma de Euskadi por territorio y titularidad, las tasas (brutas y netas) de escolaridad por edad, sexo y nivel, el porcentaje de promocionados en enseñanza de régimen general, número de matriculaciones y la tasa bruta de graduación confirman una evolución muy positiva en el conjunto del sistema educativo (estudios previos y superiores) durante el periodo de análisis que cubre esta investigación.

Esta sección analiza de forma específica las narrativas existentes sobre la contribución realizada por el sistema universitario con el objetivo de contrastar si existe conciencia de esta contribución y de qué forma se expresa. El motivo fundamental de centrarse en el sistema universitario parte del hecho de que mientras que los estudios previos sufren una transformación gradual, el sistema universitario vive una transformación radical con la integración del sistema público en la Universidad del País Vasco (1980).

Siguiendo el mismo marco conceptual que el resto de casos de estudio, hemos identificado los valores asociados a las narrativas más frecuentes con el objetivo de poder compararlas con el resto de narrativas descritas en esta investigación. El trabajo de campo del que se extraen las narrativas descritas en este apartado fue diseñado en colaboración con Agirre Lehendakaria Center y desarrollado por un equipo de la Universidad del País Vasco formado por Alba Madinabeitia Ezkurra, Ane Larrinaga Renteria, Jone Martínez Palacios, Josu Amezaga Albizu, Mikel Saratxo Moro e Onintza Odriozola Irizar en 2018.

Tal y como señalan estos investigadores, “la importancia de un discurso no radica en su valía para describir o interpretar la realidad, sino en su capacidad para condicionar los puntos de vista, decisiones y comportamientos de las personas. Decir que un discurso es real no significa aceptar su adecuación a la realidad sobre la que discurre, sino reconocer que condiciona, realmente, la actuación de otras personas. En este sentido no es intención de este trabajo preguntarse sobre cuál es el discurso o narrativa más apropiada, sino constatar que existen e intentar comprenderlas mejor” (La aportación del sistema universitario a la transformación de la sociedad vasca” Julio 2018).

El equipo de investigación de la UPV comparte con el marco teórico de esta tesis doctoral que los fenómenos sociales no pueden analizarse exclusivamente mediante datos cuantitativos. En su opinión es “tan importante observar y recoger en cifras las actividades de las personas como entender las motivaciones, valores, deseos subyacentes a esas actividades, así como el sentido que sus actores les otorgan”. El objeto de análisis de las ciencias sociales no son sólo objetos y artefactos, sino sujetos: personas que tienen capacidad de decisión (tomadas individualmente o en grupo). Al contrario de lo que sucede en las ciencias de la naturaleza o la técnica, la verdad en los análisis de las ciencias sociales no puede establecerse únicamente mediante la constatación empírica. La verdad de la ley científica de la gravedad queda demostrada empíricamente; la veracidad de las normas del comportamiento humano no se puede demostrar sólo empíricamente, y es necesario recurrir al acuerdo entre quienes observan y analizan ese comportamiento, con el fin de obtener la máxima refutación posible.” (MEDINABEITIA et al., 2018)

Para la realización del trabajo se siguió un método inductivo. “No se partió de un conjunto de hipótesis previamente definidas que pudiesen adelantar cuál ha sido el sentido de la aportación de las universidades vascas. En este análisis no se quiso anticipar qué han aportado las universidades a la sociedad; se prefirió observar la realidad de la mano de diferentes y variados observadores cualificados, y se han extraído conclusiones mediante el análisis y la interpretación de sus testimonios. Ello permitió llegar a conclusiones que un método deductivo no hubiese permitido.” (MEDINABEITIA et al., 2018)

Este trabajo de campo se ha servido de entrevistas en profundidad semi estructuradas para obtener las declaraciones de varios tipos de actores sociales sobre el Sistema Universitario Vasco, muchos de los cuales son agentes relacionados con el mundo universitario (personal docente e investigador y estudiantes), mientras que otros han sido seleccionados por su carácter de stakeholders, debido a que se encuentran directamente asociados al ámbito universitario o a su impacto. Se realizaron un total de 25 entrevistas, para cuya selección se ha recurrido al punto de vista interseccional (CRENSHAW, 1989).

Para ello, se aplicó un criterio de selección de las personas con las que dialogar que garantizase la pluralidad de diferentes posiciones tanto en el ámbito universitario como en otros espacios cercanos, como el político, el económico, etcétera. En primer lugar, se consideró su relación con la universidad, distinguiendo, por una parte, a quienes trabajan en su seno o que son miembros de ella, y, por otra, a aquellos actores que tienen una relación o una percepción externa con la institución universitaria. En segundo lugar, se aplicaron otra serie de divisores en ambos grupos principales. El primer divisor es especialmente importante para representar la ubicación de los miembros de la

universidad y tiene que ver con el impacto del binarismo científico (ciencia «dura» vs. ciencia «blanda»). También se ha considerado su formación académica o su pertenencia a una determinada disciplina a la hora de seleccionar la muestra. El segundo grupo de divisores engloba las ideas que siguen las estructuras sociales empleadas en los planteamientos de la interseccionalidad, por lo que considera aspectos como el género, la clase social, la edad, el idioma y el nivel de estudios. A la hora de crear esta muestra de 25 personas, se ha pretendido conectar con posiciones sociales diferentes, variadas y universales en las intersecciones que se generan mediante estos divisores. Por último, el grupo de investigadores valoró diferentes roles en la trayectoria profesional de las personas entrevistadas (experiencia en la empresa, en la administración o en la universidad, así como en más de un centro universitario, etc.).

Como el resto de casos de estudio, la mayoría de las conversaciones fueron grabadas y tras su transcripción, se realizaron interpretaciones colaborativas sobre el análisis semántico y la motivación de las personas entrevistadas, para lo que se recurrió, entre otros, al software cualitativo NVivo 11. Como en los otros estudios de caso, se han analizado, por una parte, los significados culturales y las orientaciones ideológicas de los universos estructurales de los discursos recibidos, y, por otra, su interpretación motivacional; es decir, la interpretación simbólico-intencional (consciente o inconsciente) de las ideas, de los valores y de las actitudes transmitidas por los diferentes actores sociales (IBÁÑEZ, 1994).

Siguiendo el marco metodológico de esta investigación, se recogieron y analizaron las experiencias y las vivencias de los actores sociales que han participado en el diálogo, así como los significados conferidos por ellos a las instituciones, actividades o acciones universitarias. El grupo de investigación ha considerado también otro tipo de aspectos macro-sociológicos, como la posición social de los actores que se han pronunciado o las características de sus respectivos contextos sociales. Por lo tanto, se han cruzado ambas dimensiones para ver qué tipo de sentidos y significados surgen sobre la contribución del sistema universitario a la transformación vivida por la sociedad vasca, así como para comprobar la correspondencia de estos significados, surgidos en contextos diferentes.

Con el objetivo de identificar los discursos existentes en este campo, esta investigación ha tratado de averiguar cuál ha sido la aportación del Sistema Universitario Vasco en las últimas décadas. La decisión de estudiar el sistema universitario como parte fundamental del sistema educativo vasco estuvo motivada por la responsabilidad que tienen las universidades a la hora de potenciar el vínculo entre la formación y el desarrollo humano sostenible. Su aportación es fundamental para la comprensión crítica

del mundo en el que vivimos, generar conciencia de pertenencia a una comunidad global y local y promover el desarrollo humano sostenible tanto en el ámbito personal como social.

2.5.2.- Narrativas identificadas.

La principal contribución de esta investigación liderada por la UPV-EHU en colaboración con ALC y el Departamento de Educación del Gobierno Vasco es haber identificado tres discursos principales sobre la contribución del Sistema Universitario Vasco a la transformación de la sociedad vasca durante las últimas décadas. Estos tres discursos se definen como el (1) académico-institucional, que construye su discurso principalmente -pero no exclusivamente- desde los actores que han liderado el desarrollo del sistema universitario; (2) el discurso técnico-económico, que prioriza la contribución de la universidad al sistema productivo y (3) el discurso crítico, que analiza el sistema universitario desde una perspectiva de transformación social (MEDINABEITIA et al., 2018).

- En el discurso académico-institucional, la contribución del sistema universitario vasco a la transformación de la sociedad vasca se entiende de forma positiva. Las narrativas identificadas consideran la creación de la universidad pública en 1980 como un punto de inflexión en una sociedad vasca que no disponía de una tradición universitaria remarcable.

Desde esta perspectiva, los avances experimentados por la sociedad vasca en materia de desarrollo humano sostenible no pueden entenderse sin tener en cuenta dos elementos fundamentales del sistema universitario que normalmente no son valorados en su justa medida: el valor de su carácter público, y el haber surgido como una universidad de masas. Estas dos características, fundamentales para garantizar una “igualdad real de oportunidades y la equidad entre personas de diferentes orígenes sociales” son consideradas como claves para entender el impacto de la universidad en el conjunto de la transformación.

Desde este punto de vista, el impacto generado no se interpreta exclusivamente en términos económicos y materiales. Las narrativas identificadas en el discurso académico-institucional creen que la UPV/EHU especialmente, es un referente para la sociedad vasca tanto en el ámbito técnico-científico como en el cultural. Es decir, sin negar el carácter técnico-profesionalizante que debe tener la universidad, se eleva su misión más allá. En numerosas ocasiones se utiliza la expresión “hacer personas” (SUV-

01). De esta manera se extienden los cometidos de la universidad más allá del ámbito económico, basándose en su consideración de servicio público.

En su trayectoria de casi cuatro décadas, los logros aportados por la universidad serían variados, si nos atenemos a las narrativas de los agentes institucionales. Es de destacar que la mayoría de estos logros se sitúan en el ámbito social.

Así, de acuerdo a estas personas entrevistadas, estas serían las principales aportaciones de la UPV/EHU:

- producción de capital humano;
- cohesión social, incluida la aportación a la paridad de género al haber multiplicado la formación universitaria de las mujeres;
- y la integración del euskara en el ámbito de la educación superior y en el mundo científico (ámbito en el que aparecen citadas también otras instituciones).

La visión compartida entre instituciones y agentes educativos (sistema de creencias y valores), expresada en las narrativas que hemos identificado de las décadas de los 90 y del 2000 habrían condicionado posibles importantes decisiones estratégicas, como el volumen de inversiones en el sistema universitario. Sin embargo, se percibe un cambio respecto al valor que las instituciones vascas otorgan a la universidad en la actualidad. Las narrativas sobre la actualidad hablan de “inversiones escasas y descenso de la financiación” (SUV-02). Desde este discurso, no se trataría sólo de una falta de voluntad política por llevar a cabo nuevas apuestas, “es la propia sociedad la que no exige que éstas se hagan” (SUV-03).

Las personas e instituciones que analizan la contribución del sistema universitario vasco a la transformación de la sociedad vasca en las últimas décadas perciben que no ha existido una apuesta colectiva para que las diferentes universidades trabajen de forma interconectada. Esta falta de estrategia compartida se explica por las limitaciones que impone la legislación universitaria española, la apuesta del Gobierno Vasco por financiar los centros científicos, tecnológicos y de innovación del SVCTI (Sistema Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación); y la excesiva competencia entre las universidades por la obtención de recursos públicos.

- El discurso técnico-económico se construye sobre la importancia que tiene la actividad industrial en la estructura productiva del país. Desde esta perspectiva, la labor fundamental del sistema universitario sería la de apoyar la actividad de las empresas y la producción industrial mediante la formación, investigación e innovación tecnológica. El desarrollo social y humano se entienden como resultados naturales del desarrollo económico. Las narrativas identificadas entienden que las instituciones sociales, incluida

la educación superior, “deben centrarse en apoyar la transformación económica”. Teniendo en cuenta este punto de partida, se plantean críticas y propuestas de mejora al conjunto del sistema universitario, pero sobre todo a la UPV-EHU que se considera “más alejada de la realidad del mercado” (SUV-04). La universidad (pública) actual habría quedado, según esta visión, “retrasada” con respecto a los rápidos cambios operados en la economía.

Las percepciones existentes desde este discurso inciden en las limitaciones de la universidad (casi siempre en referencia a la UPV-EHU) a la hora de “abrirse a su entorno” (SUV-05), limitaciones que estarían en la base de ese retraso. También se señala su “lentitud” en los ritmos y su “falta de flexibilidad” (SUV-06). En esta línea, en el discurso predominan conceptos vinculados a la importancia e influencia que han tenido las ingenierías en la sociedad vasca: “eficacia en la gestión de recursos materiales y humanos, optimización de recursos y eficiencia” (SUV-07).

A pesar de esta perspectiva crítica, algunas de las personas que se sitúan en este discurso valoran positivamente los cambios vividos en la universidad en los últimos años: los esfuerzos por construir un sistema universitario propio, la integración del euskera en la enseñanza superior, la difusión del trabajo colaborativo en la investigación, o el comienzo de la formación dual.

En relación a la formación, este discurso entiende que “durante las últimas décadas ha crecido en exceso la formación en ciencias humanas y sociales, no tan útiles para los agentes económicos y tecnológicos” (SUV-08). También en el área de la investigación, se cuestiona la capacidad de la universidad para adaptarse al ritmo exigido por las necesidades del sistema productivo en general y por los retos tecnológicos de las empresas en particular. Como consecuencia, actividades tradicionalmente atribuidas a la universidad, como la generación de conocimiento, la investigación e incluso en alguna medida la formación, habrían sido asumidas por otros agentes del sistema de ciencia y tecnología o incluso por empresas. Ello justificaría la movilización de estrategias políticas y fondos públicos a estos ámbitos. De esta manera se plantea la concentración de la actividad investigadora en centros de investigación, empresas, institutos superiores y similares, con los que las universidades entrarían más en competencia que en colaboración.

De acuerdo a esta narrativa, “prima la competencia frente a la colaboración entre universidades” (SUV-09). Las universidades se perciben unas a otras como competidoras a la hora de conseguir fondos y estudiantes, limitando una relación de cooperación entre ellas. De cara al futuro, se expresan grandes dudas sobre el espacio real para una colaboración estratégica que pueda acompañar a los nuevos retos que afronta la sociedad vasca.

-En el discurso crítico, la manera de entender la transformación aparece ligada a un fuerte compromiso personal y actitud militante, así como a la necesidad de transformar profundamente el modelo social y de universidad.

Las narrativas asociadas a este discurso, perciben que “existen grandes dificultades para que el sistema universitario, sobre todo la UPV/EHU, pueda desarrollar estrategias de transformación social debido a su tamaño, complejidad, rigidez y relaciones de poder” (SUV-10). Eso no les impide reconocer la existencia de un gran número de personas y grupos, sobre todo en la universidad pública, “que han trabajado y siguen trabajando por cambiar las cosas” (SUV-11).

Para estas personas, las tendencias globales y el pensamiento neo-liberal han influenciado enormemente la visión hegemónica que está instaurada hoy en día sobre el papel de la universidad en la sociedad. Este discurso considera que “los grandes retos a superar son el individualismo y la desideologización, la devaluación de la enseñanza a consecuencia de los estándares de calidad, la mercantilización de la investigación y la precariedad del Personal Docente e Investigador joven, entre otros” (SUV-12).

Este discurso critica que en la sociedad vasca, la innovación se identifica exclusivamente con criterios tecnológicos y económicos, y cada vez menos con otros logros sistémicos e inmateriales vinculados al desarrollo humano sostenible. Frente a esta involución que “transita desde un modelo universitario liberal humanístico a un modelo tecnócrata” (SUV-13), entienden que la universidad debe jugar un papel diferente, “comprometida con el pensamiento crítico y alternativo capaz de aglutinar fuerzas para la transformación y el bienestar social.” (SUV-14) En algunos casos, este discurso entiende que la principal función social de las universidades vascas debería ser la preservación cultural del pueblo vasco.

Tabla 28. Análisis de narrativas sobre la aportación del sistema universitario vasco a la transformación socioeconómica del país

DISCURSO ACADÉMICO-INSTITUCIONAL	
Narrativa pública	<p>La universidad vasca ha jugado un papel fundamental en la transformación de la sociedad vasca.</p> <p>“Otra aportación importante que ha realizado esta universidad es la cohesión social; gracias a esta universidad, cualquier persona con nivel académico puede estudiar, es decir, el dinero no supone un problema [...]. ¿Qué es lo que se consigue con esto? Pues que cualquier persona</p>

	<p>puede tener formación universitaria, y esto contribuye a la cohesión social” (SUV-19); “La universidad ha sido un motor de igualdad” (SUV-37) y (SUV-40)</p>
Narrativa oculta	<p>Es la propia sociedad la que no entiende este valor.</p> <p>“La UPV/EHU tiene una característica, bajo mi punto de vista, que es fundamental: el euskera. No es el inglés. Es el euskera. En este momento, no existe ninguna otra universidad, pese a que Mondragón también tiene varias facultades en euskera; no hay ninguna otra que enseñe en una lengua minorizada [...]. En Europa no existe otra universidad donde se puedan cursar prácticamente todas las carreras en una lengua minorizada, tal vez magisterio o pedagogía sí, pero no ingeniería u otras disciplinas. Esto tan solo existe en la UPV/EHU, es su peculiaridad [...]. Yo creo que la característica principal de la Universidad del País Vasco es el euskera, su experiencia y su trayectoria con la lengua. En este sentido, me parece un discurso muy provinciano el que se ha desatado a favor del inglés” (SUV-16)</p>
Sistema de creencias	<p>Es necesario mantener el valor público de la universidad.</p> <p>“Nosotros tenemos el espíritu del auzolan o del trabajo comunal [...] Y también sabemos lo que es la solidaridad. Por tanto, yo creo que las raíces de la universidad están en el pueblo. [...] ¿Existe aquí algo que nos diferencia del resto? En mi opinión, que nuestras raíces están en nuestro pueblo, y los profesores esto lo transmitimos de una manera u otra. Algunos lo harán de una determinada forma, otros de otra, pero, en general, todos sentimos y compartimos estos valores”. (SUV-018);</p> <p>“Yo creo que la UPV/EHU debería considerar, por una parte, que es pública. (...) Sobre todas las cosas, creo que debemos tener claro que está en nuestras manos ofrecer la oportunidad a cualquier persona para que pueda contar la mejor preparación posible, y este hecho tendrá un impacto en su vida”. (SUV-49);</p> <p>“No podemos criticar vacuamente la universidad, porque la universidad somos nosotros y tenemos que empezar por ahí. Si queremos que nos respeten tenemos que respetar nuestro trabajo, y respetar y querer a la universidad, y exigir que se la valore en su justa</p>

	<p>medida. Y que se la critique en lo que no hace bien para que lo haga mejor” (SUV-60)</p>
<p>DISCURSO CRÍTICO</p>	
<p>Narrativa pública</p>	<p>La universidad transita de un modelo humanístico a un modelo tecnócrata.</p> <p>“El objetivo más importante de la universidad no es crear buenos profesionales, y este es el mayor error de Confebask, que también se lo he dicho (...) El producto de la universidad debe ser formar personas cultas, empleando este término en el buen sentido de la palabra (...) Uno tiene que saber de termodinámica, de anatomía, o de psicología social. Debemos aceptar que uno tiene que aprender todo esto (...) Pero la cuestión es formar a personas cultas. (SUV-57); «Ahora, en muchas ocasiones, vemos la universidad como una herramienta a favor del sistema productivo, es decir, como una herramienta para aumentar la competitividad y la eficiencia. Existe una tendencia ideológica hacia el neoliberalismo, así como una tendencia política burocrático-normativa” (SUV-121)</p>
<p>Narrativa oculta</p>	<p>La universidad vasca prima lo tecnológico a lo humanístico.</p> <p>“En ocasiones me pregunto por qué no existe, al igual que existen centros como NANOGUNE, un espacio que aborde la investigación lingüística, que es uno de nuestros ámbitos de conocimiento propio. Yo creo que tenemos mucho que aprender. Por ejemplo, imagino que NANOGUNE será un centro importante, pero un centro de estas características puede estar en cualquier parte del mundo, y que esté aquí resulta interesante y estratégico. No digo que no sea así. Pero existen otros valores, como la lengua, y ¿cómo es posible que no haya un centro de estas características que aborde la normalización lingüística” (SUV-127);</p>
<p>Sistema de creencias</p>	<p>La universidad debe estar comprometida con el pensamiento crítico para la transformación y el bienestar social.</p> <p>“No sé qué papel desempeña, pero yo creo que la universidad debería ser una voz crítica. Tendría que ser un elemento que haga un análisis de la sociedad, partiendo de una visión crítica. Sería realmente positivo</p>

	<p>que la universidad capacitara al alumna-do para que se integren en el pueblo y en la comunidad donde vivimos. Creo que es un lugar interesante para hacerlo, hay mucha gente y se puede hacer una labor interesante en la universidad en este sentido. Al fin y al cabo, son las generaciones que crearán o que llevarán las riendas de este pueblo". (SUV-30)</p> <p>"Hay que apostar por las ciencias sociales en este pueblo, una apuesta seria e inequívoca. Hemos perdido la hegemonía del ámbito universitario, y carecemos de una estructura suficiente de ciencias sociales. No hemos asumido que realmente tenemos mucho que ofrecer, y para esto necesitamos programas específicos". (SUV-78)</p>
DISCURSO TÉCNICO-ECONÓMICO	
Narrativa pública	<p>La UPV/EHU está alejada de la realidad del mercado.</p> <p>"Este avance de la sociedad ha sido impulsado en muchas ocasiones por la propia uni-versidad. En el tema del género, por ejemplo, la universidad ha abierto sus puertas a una nueva generación sin lugar a dudas, y yo creo que se han producido grandes avances en la inserción de la mujer en el mundo laboral desde el punto de vista de la universidad." (SUV-27);</p> <p>"Existen grandes dificultades para que el sistema universitario, sobre todo la UPV/EHU, pueda desarrollar estrategias de transformación social debido a su tamaño, complejidad, rigidez y relaciones de poder (SUV-10); Este avance de la sociedad ha sido impulsado en muchas ocasiones por la propia uni-versidad. En el tema del género, por ejemplo, la universidad ha abierto sus puertas a una nueva generación sin lugar a dudas, y yo creo que se han producido grandes avances en la inserción de la mujer en el mundo laboral desde el punto de vista de la universidad". (SUV-20)</p>
Narrativa oculta	<p>Durante las últimas décadas ha crecido en exceso la formación en ciencias humanas y sociales.</p> <p>"En las facultades tecnológicas hay que encontrar el mix en ese aspecto, pero claro, si estás investigando en sociología, en sociolingüística, etc., pretender que una empresa te lo pague es muy</p>

	<p>difícil; o te lo paga un fondo público, o una empresa a modo de mecenazgo” (SUV-77);</p> <p>“Existen algunas facultades que ejercen un mayor impacto en su entorno (...), como las de ingeniería o economía. Las facultades de ciencias sociales están dirigidas más bien a llevar a cabo análisis, y no sé hasta qué punto influyen en los cambios (...) sobre todo participan en investigaciones, pero que no son demandadas por la sociedad (...) claro que resultan útiles, pero se perciben más lejanas, debido a que sus resultados no son inmediatos, sino que se esperan a largo plazo (...) Los cambios que se han producido [en la sociedad y en la cultura], ¿han sido gracias a la universidad o gracias a la sociedad? ¿O son las situaciones florecidas las que ponen de manifiesto determinadas necesidades? (...) creo que algunas reflexiones permanecen más alejadas [de la sociedad] y que requieren otra dinámica para poder aproximarse a ella” (SUV-85)</p>
Sistema de creencias	<p>La universidad debe de centrarse en apoyar a las empresas.</p> <p>“La sociedad está necesitada de todo ese conocimiento, quiere que cree puestos de trabajo, que cree empleo. Y la universidad dice que la universidad no es exactamente eso. Si el conocimiento lo convertimos en algo utilitarista estamos pervirtiendo un poco el conocimiento. El conocimiento está para entender cuáles son los límites del propio conocimiento humano y para ensancharlos”. (SUV-55)</p>

Fuente: elaboración propia.

2.5.3.- Narrativas comunes a los tres discursos.

A pesar de la existencia de estos tres discursos (o sistema de creencias) identificados en la investigación, existen una serie de narrativas compartidas entre las diferentes formas de interpretar la contribución del sistema universitario vasco a la transformación socio-económica vivida por la sociedad vasca en las últimas décadas (MEDINABEITIA et al., 2018).

“La transformación vasca no hubiera sido posible sin la universidad”

Esta investigación ha identificado una gran variedad de formas de interpretar y valorar los cambios vividos durante las últimas décadas, pero todos los discursos identificados comparten que el sistema universitario es indispensable para entender la forma en la que se ha desarrollado el denominado “caso vasco”. Según el equipo de investigación

de la UPV, éstas serían las narrativas compartidas que detallan la forma en las que se habría producido esta contribución:

- Las universidades vascas han contribuido a la generación de una élite política y económica vasca.
- Las universidades vascas, y en especial la universidad pública, ha ayudado en el proceso de normalización del euskera.
- La universidad se percibe como un agente para fortalecer y dar forma a los valores sociales relacionados con la igualdad de derechos entre mujeres y hombres, y en general, con la integración y la igualdad de oportunidades.
- La universidad, a través de la formación, ha sido una herramienta para promover la cohesión social de nuestra sociedad.
- Las universidades han sido fundamentales en la revitalización del euskera.

Todos los discursos coinciden en que las universidades vascas y, en particular, la UPV-EHU, han contribuido de forma determinante al proceso de normalización del euskera. Las narrativas recogidas destacan el protagonismo ejercido por la universidad pública vasca en la revitalización del euskera, con la creación de la terminología en determinados sectores como la estadística o el derecho, así como acelerando el proceso de euskaldunización.

“Para mí, la lengua es un elemento diferenciador importante. En la CAV, aproximadamente un 70 % del alumnado proviene del modelo D, y la universidad debe garantizar una continuidad, en euskera y desde el euskera. La garantía de futuro del euskera radica en que debe asegurar su posición en cualquier ámbito, y, en este proceso, la universidad juega un papel decisivo. Yo creo que nuestras universidades tienen como característica una lengua, un territorio, una cultura [...]. Y existe otro asunto, que es la soberanía; podemos estar a favor o en contra, pero existe [...]. Pero, especialmente, diría que son asuntos propios la lengua, la cultura, el territorio y la soberanía; a favor o en contra, pero es algo que en Madrid o en París no existe [...]. Yo no digo que no haya contribuido al ámbito del euskera, sino que no es un elemento central.” (SUV-15)

Esta aportación de la universidad se ha materializado también en la generación de abundantes materiales didácticos en euskera, con un desarrollo de la terminología técnica, ampliando las competencias lingüísticas de profesores y alumnos y, en general,

dotando a la lengua de prestigio y de reconocimiento social tanto en la enseñanza superior como en la investigación. Esta narrativa considera el euskera y la cultura vasca, de manera inequívoca, como valores y herramientas fundamentales asociados a la transformación de la sociedad vasca.

“La UPV/EHU tiene una característica, bajo mi punto de vista, que es fundamental: el euskera. No es el inglés. Es el euskera. En este momento, no existe ninguna otra universidad, pese a que Mondragón también tiene varias facultades en euskera; no hay ninguna otra que enseñe en una lengua minorizada [...]. En Europa no existe otra universidad donde se puedan cursar prácticamente todas las carreras en una lengua minorizada, tal vez magisterio o pedagogía sí, pero no ingeniería u otras disciplinas. Esto tan solo existe en la UPV/EHU, es su peculiaridad [...]. Yo creo que la característica principal de la Universidad del País Vasco es el euskera, su experiencia y su trayectoria con la lengua. En este sentido, me parece un discurso muy provinciano el que se ha desatado a favor del inglés.” (SUV-16)

A pesar de estas coincidencias sobre el pasado, las narrativas críticas consideran que se ha producido un cambio fundamental en la importancia que las universidades otorgan a esta cuestión hoy en día. Estas voces interpretan que el euskera no constituye hoy el eje principal de la universidad pública, y que debería serlo. Se trata de una opinión generalizada entre las personas entrevistadas vascohablantes.

Las personas entrevistadas destacan el proceso de euskaldunización del cuerpo docente entre los cambios materializados dentro de la universidad pública. El ejemplo de la euskaldunización demuestra que la coordinación de los actores internos y las políticas de la institución ha tenido un gran impacto en determinadas ocasiones. En este caso, los planes adoptados por la universidad fueron también la continuación del impulso y de la demanda inicial de un determinado grupo de personas.

“La euskaldunización se produjo porque así lo solicitaron varias y varios profesores. Más tarde, en la década de 1990, vinieron los planes de normalización. Anteriormente, se impartían asignaturas en euskera gracias al esfuerzo realizado por diferentes docentes para cambiar la situación en el seno de la universidad. A continuación, se implementaron una serie de políticas de normalización, y se realizó una labor importante y multiplicadora, pero es realmente difícil que la universidad modifique su estructura interna por su propia cuenta.” (SUV-17)

“Nosotros, como universidad, hemos de tener nuestras raíces en nuestra tierra, que tiene una serie de especificidades, como una cultura y una lengua propia. Cuenta también con valores propios; yo creo que es más fácil colaborar en esta universidad que en otras. Nosotros tenemos el espíritu del auzolan o del trabajo comunal [...] Y también

sabemos lo que es la solidaridad. Por tanto, yo creo que las raíces de la universidad están en el pueblo. [...] ¿Existe aquí algo que nos diferencia del resto? En mi opinión, nuestras raíces están en nuestro pueblo, y los profesores esto lo transmitimos de una manera u otra. Algunos lo harán de una determinada forma, otros de otra, pero, en general, todos sentimos y compartimos estos valores.” (SUV-18)

“La universidad ha sido un motor de igualdad”

Los tres discursos coinciden en que el sistema universitario vasco ha contribuido a cohesionar a la sociedad, y no a dividirla. Esta función de cohesión se resalta especialmente al recoger percepciones sobre la UPV/EHU, debido a que ha permitido, gracias a su carácter público, abrir las puertas de la formación especializada a miembros de diferentes clases sociales. Esta contribución, según las narrativas recogidas, no ha conseguido eliminar del todo las estructuras sociales básicas (como los límites de las clases sociales, entre otros), pero ha difuminado sus límites.

“Otra aportación importante que ha realizado esta universidad es la cohesión social; gracias a esta universidad, cualquier persona con nivel académico puede estudiar, es decir, el dinero no supone un problema [...]. ¿Qué es lo que se consigue con esto? Pues que cualquier persona puede tener formación universitaria, y esto contribuye a la cohesión social.” (SUV-19)

Al mismo tiempo, la universidad ha contribuido a reducir las diferencias de derechos entre mujeres y hombres. En general, se percibe la universidad como un agente que ha servido para reforzar y materializar los valores sociales asociados a la igualdad y a la integración.

“Este avance de la sociedad ha sido impulsado en muchas ocasiones por la propia universidad. En el tema del género, por ejemplo, la universidad ha abierto sus puertas a una nueva generación sin lugar a dudas, y yo creo que se han producido grandes avances en la inserción de la mujer en el mundo laboral desde el punto de vista de la universidad.” (SUV-20)

Una de las grandes transformaciones que destacan algunos agentes, sobre todo en el caso de las mujeres, es la integración de estas en la educación superior y el posterior impacto en el conjunto del sistema. De forma especial, su carácter público impulsa a la UPV/EHU a actuar en función del mérito y del principio de competencia.

“Yo creo que la universidad ha ayudado necesariamente a transformar esta sociedad, porque gracias a ella muchos hombres y mujeres se han podido ver en diferentes ámbitos, pasando de ser algo anecdótico a vivir esta situación con normalidad [...] Es lo

que ha proporcionado la universidad [...] Si en algún lugar se ejerce la igualdad es en la pública: «igualdad, mérito, capacidad» [...] No hay otra. [...] Si has estudiado en igualdad, ¿por qué no vas a vivir en igualdad?» (SUV-21)

Las narrativas recogidas consideran que la universidad ha contribuido también a la igualdad de oportunidades reforzando nuevos patrones y roles que han permitido a las mujeres ocupar más ámbitos del espacio público. En esta línea, se destaca que la universidad ha impactado en el aumento de los niveles de autonomía personal en diferentes generaciones. A las mujeres nacidas en la década de 1960, que encontraron una posibilidad de abandonar un rol tradicional asociado a la función meramente reproductiva atribuida por la sociedad.

“Yo he escuchado muchas veces a mi madre y a mi padre decir que la universidad nos da libertad, y es cierto porque yo misma lo viví así. A mí la universidad me supuso una libertad en muchos sentidos: pude salir con mi novio, con mis amigos... No sé, me permitió ampliar mis relaciones en mi vida. Tal vez en aquel momento la carrera en sí fue lo de menos. Aunque he sido relativamente buena en los estudios; entonces, si me hubiera resultado más difícil estudiar, quizá le habría dedicado más tiempo a los libros y un poco menos a mi vida social, pero en mi caso las relaciones fueron muy importantes. Pero bueno, el tema de la libertad siempre lo he tenido presente, lo que supone la libertad: no vives bajo el dominio de nadie, vives con quien tú quieres porque tú lo deseas, no porque lo necesites. Yo creo que esto es muy importante.” (SUV-22)

La universidad también es percibida como instrumento de libertad a mujeres más jóvenes nacidas en la década de 2000. En este caso, el concepto de libertad está asociado a la búsqueda de nuevos roles. La universidad es un ámbito de experimentación para poder entender el espacio público de otra manera, según afirman varias mujeres.

“El tema del empoderamiento de la mujer creo que cuando llegamos a la universidad y nos encontramos con chicas que están interesadas en lo mismo en lo que estamos nosotras y podemos hablar y debatir sobre temas sobre los que tenemos dudas o en los que nos sentimos incomprendidas, creo que la universidad te da como un empoderamiento para decir «¡hasta aquí!». Igual si no hubiéramos venido a la universidad y hubiéramos estado en casa esperando a que nuestro novio, nuestro marido o quien fuera nos trajese la comida no nos hubiéramos empoderado y no hubiéramos dicho «¡hasta aquí!». Entonces, para mí un nivel de formación es básico para que una mujer sea independiente, y en mi opinión, la universidad nos ha dado ese poder de decir que no dependemos de nadie.” (SUV-23)

En esta senda hacia la igualdad de género, se acepta que aún restan muchos desafíos. Pero también se reconocen los pasos que se han dado, así como el impacto de las políticas activas impulsadas por la universidad pública a favor de la igualdad.

“En muchas ocasiones, la universidad ha sido la responsable de este avance de la sociedad. En lo relacionado con el género, por ejemplo, la universidad ha abierto las puertas a una nueva generación, sin lugar a dudas. Yo creo que se han dado grandes pasos en el acceso de las mujeres al mercado de trabajo desde el ámbito universitario. En mi opinión, uno de los retos que tiene la universidad desde el punto de vista de la institucionalización es la creación de modelos. Precisamos modelos de mujeres profesionales muy potentes, que induzcan a su emulación. Esto me parece fundamental a la hora de consolidar el proceso de institucionalización. Necesitamos políticas de reconocimiento que mujeres de mi generación no hemos conocido. Este es uno de los retos a los que se enfrenta la universidad. Y yo creo que esta universidad está haciendo un esfuerzo enorme en este sentido.” (SUV-24)

2.5.4.- Valores asociados a estas narrativas.

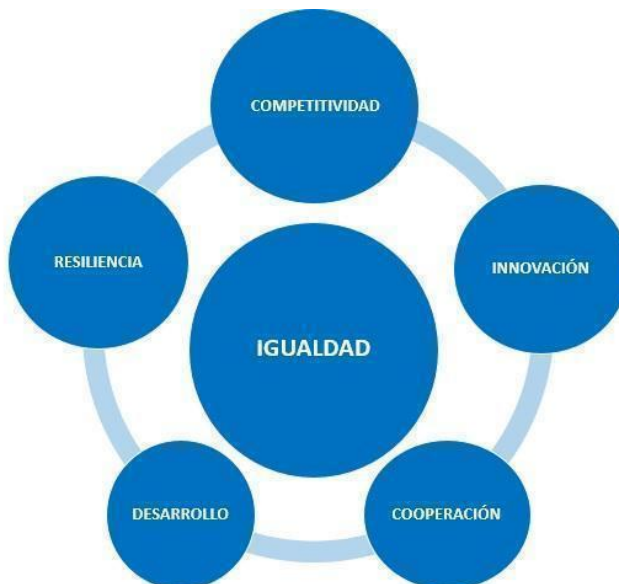
En el discurso académico-institucional, prevalecen los valores organizativos, profesionales y sociopolíticos, tales como la autonomía, la responsabilidad institucional, la profesionalidad, el carácter público, el servicio a la sociedad y al pueblo (transferencia a la sociedad), la calidad, la innovación, la apertura, la diversidad, la cohesión social, el desarrollo (científico, social, económico), la igualdad (de clases, de género), el euskera o la internacionalización académico-científica (MEDINABEITIA et al., 2018).

En el discurso técnico-económico, predominan los valores económicos, tales como la competitividad, el desarrollo (territorial y económico), la cooperación, la transformación, la innovación tecnológica (transferencia a las empresas), eficacia y efectividad, estrategia (racionalidad instrumental), flexibilidad y adaptación, fluidez y liquidez, impacto material (tecnológico, económico, empresarial), la industria vasca, o la internacionalización económica (competencia).

Algunos de los valores destacados por el discurso crítico son la libertad, el espíritu crítico, el pensamiento, el euskera y la cultura vasca, la igualdad de género y de clase, las relaciones horizontales, el carácter de lo público, el desarrollo humano, la emancipación individual, la internacionalización solidaria, la cooperación, el impacto en el bienestar humano y social, la cooperación con los movimientos sociales, la innovación y la transformación social, la construcción nacional, el territorio y la soberanía.

A pesar de las diferencias, el equipo de investigación de la UPV pudo identificar el siguiente sistema de valores compartido:

Figura 4. Sistema de valores compartido



2.5.5.-IMPLICACIONES PARA EL CASO VASCO

En general, es unánime entre las tres narrativas la idea de que una sociedad, y en concreto, la sociedad vasca, necesita de la universidad como instrumento transformador. Sin embargo, el término ‘sociedad’ no tiene la misma acepción de un discurso a otro. Mientras que las y los actores técnico-económicos subrayan la presencia de agentes económicos, las y los actores académico-institucionales y críticos mencionan los movimientos sociales y otros agentes ubicados en el tercer sector a la hora de definir lo que entienden por sociedad.

“La universidad es sociedad y tecnología, y se debe emplear el conocimiento de la universidad en nuestra sociedad. Esto no impide que este conocimiento sea universal. Cuando leo las tesis, veo una serie de temas relacionados con las ciencias sociales. [...] Hay temas que son universales, y otros son de carácter más local, pero todas están vinculadas a la sociedad.” (SUV-25)

“Asimismo, la universidad realiza una transferencia directa a la sociedad, mediante el alumnado o la divulgación. Esta última se puede realizar a través de diferentes maneras, como la divulgación superior a través de revistas o periódicos, cuando nos preguntan

nuestra opinión en los medios de comunicación... Entonces, una universidad sólida contribuye a su vez a la solidez de la sociedad.” (SUV-26)

En primer lugar, tendríamos las diferentes acepciones vinculadas a la idea de composición de la sociedad. Por un lado, tenemos el vínculo entre la sociedad y la empresa. Así, la empresa aparece como un agente aliado de la universidad, y el modelo de organización adquiere un peso considerable en este discurso.

“Yo provengo del mundo empresarial, donde la flexibilidad es un elemento que adquiere cada vez más importancia. El mundo está cambiando, también nuestros clientes y sus solicitudes; por tanto, no podemos quedar esclerotizados en la organización ni en sus planteamientos, sino que debemos ser flexibles, tenemos que adaptarnos, y cada vez más rápido.” (SUV-27)

En otras entrevistas se apunta a que la transferencia del conocimiento de la universidad más que hacia la empresa, está vinculada a la responsabilidad sobre la sociedad y que resulta indisoluble de su dimensión social.

“Yo creo que deberían existir mecanismos para automatizar o sistematizar esta relación; no siempre se puede dejar todo en el voluntarismo, sino que hay que estructurarlo y sistematizarlo. No digo que haya que recurrir a la institucionalización, es decir, incluir a la sociedad en las estructuras de la universidad, sino que hay que marcar una serie de pautas claras para ello. Un ejemplo sería [...] el trabajo de fin de grado. Actualmente, al final de todos los grados hay que hacer un trabajo, y, en ocasiones, resulta muy complicado hacerse con un tema que no resulte repetitivo. Entonces, debería participar gente que trabaja en cada disciplina, perteneciente a los movimientos populares, etc., para fijar un marco de colaboración en este sentido.” (SUV-28)

En segundo lugar, se produce un debate sobre el papel de la sociedad. Por un lado, se destaca la necesidad de asegurar que el conocimiento de la universidad ha de generarse mirando hacia la sociedad y de manera que repercuta en ella. Por lo tanto, el puente entre la sociedad y la universidad se centra en la transferencia del conocimiento. Sin embargo, no se prevé la integración de los agentes sociales en el proceso de producción del conocimiento, a no ser que sea como un modelo ideal.

“Por lo tanto, por una parte, generamos conocimiento y eso es imprescindible para que la sociedad vaya hacia adelante, por otra parte, necesitamos formar buenas y buenos profesionales que tomen el relevo de quienes ahora estamos aquí generando ese conocimiento, y esas personas tienen que tener ética, conocimiento, autocrítica, esfuerzo etc. Y luego, estoy convencida de que debemos devolver a la sociedad ese conocimiento, no sólo en forma de profesionales competentes, sino en forma de

conocimiento digerido adecuadamente para que la sociedad no sólo comprenda, sino que aprenda y haga suyo ese conocimiento. Por eso creo que otra de las cosas que empieza a ser importante pero todavía no está suficientemente valorada es la divulgación de ese conocimiento que generamos aquí. Es un poco lo que comentábamos antes: cuando alguien hace un informe muy técnico es normal que no lo lea mucha gente, porque no se entiende, porque se va a malinterpretar y porque hay que digerirlo. Yo me muevo en el ámbito de la ciencia, pero me imagino que en las humanidades será igual. Ese conocimiento tan profundo que generamos necesitamos digerirlo para darlo a la sociedad y que ésta lo tome como suyo y lo utilice a la hora de tomar decisiones, de reclamar qué se hace con sus impuestos, de decidir qué hace ante un problema determinado etc. Yo no concibo una sociedad sin universidad” (SUV-29).

Sin embargo, otras voces representan a la sociedad como parte activa del proceso de conocimiento, debido a que consideran que la universidad forma parte de ella. Éstas no separan universidad y sociedad. Así las cosas, quienes han desarrollado el discurso de esta línea ven con buenos ojos ubicar a los agentes sociales y a los amplios sectores sociales (jóvenes y mujeres, entre otros) que forman la sociedad en el origen del proceso de producción de conocimiento.

“No sé qué papel desempeña, pero yo creo que la universidad debería ser una voz crítica. Tendría que ser un elemento que haga un análisis de la sociedad, partiendo de una visión crítica. Sería realmente positivo que la universidad capacitara al alumnado para que se integren en el pueblo y en la comunidad donde vivimos. Creo que es un lugar interesante para hacerlo, hay mucha gente y se puede hacer una labor interesante en la universidad en este sentido. Al fin y al cabo, son las generaciones que crearán o que llevarán las riendas de este pueblo.” (SUV-30)

“Por ejemplo, la investigación que hicimos con CEAR sobre mujeres que transitan desde África a Europa tuvo un impacto muy importante. Yo creo que la universidad se tiene que emparejar con otro tipo de entidades sociales y tiene que dejar de pensar que las investigaciones tienen que tener el sello de la universidad. La universidad por supuesto que sigue aportando, y yo creo que tiene que seguir siendo la casa del pensamiento que comentaba antes, pero no exclusivamente. Y creo que crear redes sería algo positivo.” (SUV-31)

En tercer lugar, los discursos también divergen en la imagen de las herramientas que habría que emplear para tender y estabilizar los puentes entre la sociedad y la universidad. Todos ellos están de acuerdo en afirmar que se debe construir este puente, pero la cuestión sería cómo hacerlo. Y es en este punto donde surge el desacuerdo.

“Yo creo que el paradigma que existe por parte de la sociedad es que la universidad prepara a las personas para que accedan al mundo laboral. O que la universidad tiene una serie de investigadores que en ocasiones publican análisis que no se entienden demasiado. Lo que necesita este nuevo paradigma que he mencionado es estar dispuesto a trabajar con la universidad, por lo que exige una mayor dedicación a otros actores para colaborar con ella.” (SUV-32)

“Es cierto que hemos construido tecnologías y que han ocupado este ámbito, pero la misión de la universidad con respecto de la sociedad radica sobre todo en la formación, y no en la innovación, eso lo tengo claro. En cuanto al gobierno, para hacer el denominado science for policy, pues en algunas ocasiones existe, pero normalmente está muy alejado. Por ejemplo, en mi experiencia lo he visto muy lejos. Yo creo que es completamente endogámica y que impide la transformación. Tienes que estar en los sitios para que tu conocimiento también pueda ser un elemento para la transformación, y, para eso, un profesor debería estar al mismo tiempo tanto en la universidad como en la empresa o en el Gobierno. Yo creo que esta endogamia dificulta mucho las cosas.” (SUV-33)

“Desde un punto de vista institucional, veo que [sociedad y universidad] están muy alejadas, porque veo que la universidad en general tiene dinámicas muy endógenas; tan solo mira a su ombligo, y resultan muy opacas y cerradas. Siempre mira a su propio ombligo, trabajando para sí y siempre en su ciclo; además, siempre ve con muy malos ojos las críticas y las aportaciones que recibe del exterior. Luego es cierto que en un nivel más discreto o personal, como en los grupos de investigación o determinados docentes, o incluso por parte de una parte del alumnado, se crea otro tipo de sinergias con la sociedad y con ciertas dinámicas que se llevan a cabo con los agentes sociales, pero los veo como muy voluntaristas; no se trata de una política impulsada por la universidad, sino que es más bien un esfuerzo llevado a cabo por varias personas con su buena voluntad o con militancia, y esto se percibe en determinados proyectos, en varias iniciativas de profesores o entre los propios alumnos.” (SUV-34)

Ser la institución con mayor número de alumnos y profesores del Sistema Universitario Vasco convierte a la UPV/EHU en su referente principal. Así, preguntando por el sistema en su conjunto, en numerosas ocasiones se responde sobre la UPV/EHU.

Esta referencialidad de la UPV/EHU se ha materializado en torno a dos sentidos en los tres discursos: reconocimientos visibles por su labor exponencial en la generación de capital humano, por ser la que se ha acercado en mayor medida al proyecto de universidad vasca reivindicado desde la Transición, y unida a su aportación en la investigación; y por haberse convertido en un espacio para el pensamiento crítico.

En el reverso de los reconocimientos, también a ella se han dirigido la mayoría de las críticas y mensajes imperativos. Especialmente desde la narrativa técnico-económica, se ha reprochado a la universidad pública estar alejada de las necesidades locales por su gran tamaño y tener una posición frágil en los análisis estatales e internacionales.

Por lo general, los y las entrevistadas no tienen conocimiento exhaustivo del sistema universitario vasco, y al ser preguntadas, su mayoría sitúa en este sistema a la Universidad de Deusto, Mondragon Unibertsitatea y la UPV/EHU. También, se ha subrayado la competitividad entre dichas universidades, el desacuerdo en el reparto de los recursos económicos, y la falta de colaboración institucional.

Una cantidad significativa de las personas entrevistadas muestra un punto de vista compartido sobre las universidades vascas. La UPV/EHU es demasiado grande para gestionar y manejar, lenta y rígida frente a los cambios, pero en el día a día es la universidad vasca de referencia para la sociedad. La misión de la Mondragon Unibertsitatea como sostén del tejido empresarial local está más que instaurada, y unida a esta naturaleza aparece la imagen de innovadora y emprendedora. Por último, la Universidad de Deusto aparece hilvanada en los discursos con las ideas de tradición, Iglesia y formación de élites.

Aunque sea a nivel abstracto, este último apartado se compone de dos nociones: la necesidad de cambiar la gobernanza de las universidades y su modelo de autonomía. De manera sintética, queda claro en los discursos que mientras no se cambie la gobernanza va a ser muy difícil acercarse a un modelo propio de universidad, y si la universidad quiere prosperar, necesita manifiestamente mayor autonomía.

Para que la universidad pueda responder a los retos provenientes de esta compleja sociedad, por un lado, necesita nuevos recursos y por otro, debe adaptar los que ya tiene. Así, se ha subrayado la necesidad de otro tipo de dispositivos para la enseñanza, como son, promover la enseñanza a lo largo de la vida, ampliar las opciones de los estudios online y mejorar los recursos para la transferencia de la formación.

En general, se han compartido dos ideas principales sobre la internacionalización en todos los discursos: una, concebir la internacionalización como un fenómeno ineludible y dos, abordarlo como un acontecimiento que trae o puede traer beneficios. Sin embargo, cada discurso lo ha abordado con ciertos matices. En el académico-institucional se subraya una internacionalización en constante intercambio con el mundo a nivel académico y científico; en el técnico-económico, en cambio, se menciona la mundialización de la economía entre los motores de las tendencias en

internacionalización; y por último, en el discurso crítico se hace hincapié en una internacionalización solidaria, es decir, en la aportación que la cooperación internacional puede realizar frente a los conflictos sociales en el mundo.

A modo de reflexión general podemos concluir que el discurso académico institucional entiende que la universidad vasca ha jugado un papel fundamental en la transformación de la sociedad vasca, pero que no se valora suficientemente la importancia de esta contribución. De cara al futuro, estas voces reclaman inversiones estratégicas al estilo de las apuestas realizadas por Finlandia (CASTELLS, HIMANEN 2016: 71).

Las personas que se identifican con el discurso técnico-económico representarían a la mayoría de las instituciones públicas y al tejido empresarial. Estas narrativas critican la apuesta por la universidad pública, por estar alejada de la realidad del mercado, su excesivo coste y la apuesta por combinar estudios sociales y tecnológicos. A pesar de que los modelos de desarrollo más avanzados se construyen sobre elementos “intangibles” (HASKEL, WESTLAKE, 2018: 239), este discurso interpreta el apoyo universitario a las empresas desde una perspectiva principalmente tecnológica.

En este sentido, hemos identificado también un discurso crítico que denuncia la evolución de la universidad hacia modelos liberal humanísticos y un modelo tecnócrata. Estas personas aceptan que existen grandes dificultades para que el sistema universitario, sobre todo la UPV/EHU, pueda desarrollar estrategias de transformación social debido a su tamaño, complejidad, rigidez y relaciones de poder. Estas dificultades serían similares a las del conjunto del sistema público para incorporar nuevas capacidades de innovación (MAZZUCATO, 2011).

Desde esta perspectiva, la universidad como el conjunto de la sociedad vasca, debería estar comprometida con el pensamiento crítico y alternativo capaz de aglutinar fuerzas para la transformación y el bienestar social de una forma más intensa y transformadora (LASA, SOTO, 2021: 31).

2.6.- Las narrativas asociadas al Bilbao Guggenheim Museoa (GBM).

2.6.1.- Introducción.

Los procesos de cambio e innovación que se producen de forma muy rápida en entornos urbanos e industriales generan altos índices de desigualdad que impiden desarrollar modelos de desarrollo humano sostenibles (LAMMARINO, RODRÍGUEZ-POSE, STORPER, 2019). La transformación socio-económica vivida por la sociedad vasca presenta diferencias significativas a este fenómeno global. Esta sección tiene como objetivo deconstruir una de las iniciativas más representativas del caso vasco, el denominado “Bilbao Effect”, concepto atribuido al crítico urbanístico Jonathan Meades (2017). En opinión de Meades, el Guggenheim de Gehry cumple su función, que no es la de ser un museo eficaz. Su función es ser lo suficientemente insólito, lo suficientemente fotogénico y telegénico para que se hable de Bilbao. Lo ha conseguido maravillosamente. (...) es un logotipo memorable. En este caso, un logotipo en 3D. Su potencia reside en su novedad, no en su utilidad sostenible a largo plazo. Pero al menos pertenece a Bilbao, a la que ha puesto en el mapa, por el momento.” (GBMS-004)

Con el objetivo de comprender mejor este imaginario, este estudio de caso presenta un análisis de las narrativas más significativas que están operando en la sociedad vasca sobre el impacto del “Museo Guggenheim Bilbao” (MGB) recogidas durante el año 2021. El análisis de más de 50 narrativas nos ha permitido identificar los discursos públicos más comunes sobre esta cuestión, pero también visiones ocultas y elementos subyacentes. Estas narrativas conformaron un sistema de creencias muy particular que influyó directamente en las decisiones estratégicas tomadas en la transformación de Bilbao.

2.6.2. Descripción del “Bilbao Effect”: el icono de la transformación vasca.

El término “Bilbao Effect” se utiliza para describir el conjunto de transformaciones sociales, económicas y arquitectónicas vividas en la ciudad de Bilbao desde el final de la dictadura franquista en 1975 hasta el final del siglo XX. Al igual que el conjunto de la sociedad vasca, Bilbao pasó de ser una ciudad afectada por el colapso industrial, el desempleo y la violencia, a convertirse en un ejemplo de transformación urbana exitosa en términos de desarrollo humano sostenible (ARESO, 2017).

La construcción del Museo Guggenheim Bilbao es el ejemplo más conocido de esta transformación, pero no son menos relevantes las intervenciones urbanísticas desarrolladas después de las inundaciones de 1983, el plan urbanístico de Abando-Ibarra, la construcción del metro diseñado por Norman Foster, el nuevo palacio de congresos Euskalduna que toma el nombre de uno de los astilleros más importantes del

pasado, el centro cultural Azkuna, los nuevos proyectos de la península de Zorrozaurre, el tranvía y la peatonalización de la mayor parte de su espacio público (BILBAO MAS CONTEXT, 2017). Este conjunto de infraestructuras, acompañadas de nuevos modelos de negocios vinculados a los servicios, el despliegue de las nuevas instituciones autonómicas y el fin de la violencia de ETA (ESPIAU, 2006), permiten a la ciudad proyectarse como un ejemplo exitoso de transformación urbana.

El impacto generado por el Museo Guggenheim Bilbao integra todas estas actuaciones y se convierte en el mayor exponente de una nueva "arquitectura icónica". Este estilo de arquitectura se define como "contemporánea, que busca el reconocimiento y la popularidad, caracterizada por una forma impresionante y simbólica, y diseñada por un arquitecto prominente. El edificio se convierte en el logotipo de la ciudad (JENCKS, 2006). Jencks habla del "edificio icónico, como desafío al monumento arquitectónico tradicional" y pone como ejemplo cinco edificios de gran reconocimiento internacional: el Museo Guggenheim Bilbao, el edificio AT&T (Sony), la Ópera de Sydney, el Centro de Vuelo de la TWA y la capilla de Notre Damedu Haut (municipio de Ronchamp).

La primera arquitectura icónica es la de los monumentos religiosos. Los iconos del modernismo son formas racionales perfectas, que representan el sistema económico y la industrialización. Un icono contemporáneo se ve obligado a ser una mercancía y una moda, para atraer el interés, producir beneficios económicos, ser seductor, exitoso y popular. Siguiendo el ejemplo de Bilbao, muchas ciudades del mundo intentan construir su "icono de transformación", aunque el resultado de la mayoría de estas iniciativas haya resultado en fracasos (DYCKHOFF, 2018).

En los nuevos museos, el edificio es una atracción igual que el arte y hay espacios para comprar, sentarse, comer, tratar de que el arte vuelva a formar parte de la vida diaria, en lugar de ser sagrado o didáctico. Henderson califica el inicio del siglo XXI como una "edad de oro" para los museos, con espectáculos y edificios superventas que se supone que innovan y entretienen (1998: 11).

Desde esta perspectiva, el Bilbao Effect representa una nueva estrategia de transformación urbana que "utiliza edificios espectaculares de arquitectos famosos para revitalizar ciudades postindustriales en dificultades con el objetivo de posicionarse en el mapa turístico mundial" (GREENBERG, 2008: 29). Se trata de una combinación de un icono emblemático y de reconocimiento global con un arquitecto prestigioso (KLINGMANN, 2007: 240). Esta estrategia es implementada con mayor frecuencia por ciudades de mediano tamaño que aspiran a competir con ciudades globales como Nueva York y Londres a la hora de atraer al turismo internacional.

El Museo Guggenheim Bilbao no fue el primer museo con vocación icónica y transformadora, pero su impacto ha sido tan espectacular que se ha convertido en sinónimo de este fenómeno. El término “Bilbao Effect” figura en el título de numerosos artículos académicos, e incluso en el título de una obra de teatro (PLAZA 1999, 2006, 2008). Un estudio de Plaza y Haarich revelaba que entre 1997 y 2008 se publicaron 110 artículos sobre el Museo Guggenheim Bilbao en revistas científicas.

Esta nueva arquitectura icónica entiende que su impacto no es sólo cultural sino económico y social. Desde esta perspectiva, las inversiones culturales pueden transformar la economía de una ciudad y se convierten en una herramienta a través de la cual se construye y expande la imagen y la representación del lugar.

El primer estudio de viabilidad encargado por las instituciones vascas estimaba que serían necesarios 400.000 visitantes al año para justificar la inversión prevista de 132,22 millones de euros. Durante el primer año tras su apertura, el museo recibió 1.360.000 visitantes, más del triple de la cifra requerida. Posteriormente y hasta la llegada de la pandemia COVID19, la media de visitantes al año, se sitúa entre 900.000 y 1.000.000 según un estudio de la consultora KPGM para el Ayuntamiento de Bilbao.

El paquete de inversiones iniciales realizadas por estas instituciones es de 132,22 millones de euros, y se desglosa en tres áreas: 84,14 millones de euros para la construcción del museo y el ajardinamiento de la zona general del museo; 36,6 millones de euros para la compra de las obras de arte, que constituyeron el capital inicial del Museo Guggenheim Bilbao; y 12,2 millones representan la aportación para convertirse en miembro de la Fundación Guggenheim y asegurar la rotación de sus colecciones en Bilbao (ARESO, 2017).

Durante el primer año de funcionamiento del museo, de octubre de 1997 a octubre de 1998, el incremento del Producto Interior Bruto de la Comunidad Autónoma del País Vasco, fue de 144 millones de euros. Este incremento de riqueza (atribuido directamente por las instituciones vascas al MGB) generó un ingreso adicional para las arcas públicas vascas que, en su opinión, habría cubierto en los tres primeros años, los 84,14 millones de euros que costó el museo y, en cinco años, la inversión total de 132,22 millones (WEST, 2006). Estos estudios consideran los efectos directos, indirectos e inducidos y atribuyen a las actividades del Museo Guggenheim Bilbao un incremento adicional para las arcas públicas vascas de 29 millones de euros. El citado incremento de la riqueza -según la consultora KPMG- supuso, además, el mantenimiento de 3.816 puestos de trabajo durante el primer año, que se incrementaron durante el año 2006 hasta los 4.232.

Estas cifras no tienen en cuenta otros factores como la publicidad positiva que esta acción supuso para la ciudad, o su efecto para conseguir otras inversiones. En opinión de las autoridades locales: "si consideramos todos los artículos escritos en periódicos, revistas y reportajes de televisión en todo el mundo, y los contabilizamos como publicidad remunerada, ellos solos justificarían y amortizarían los recursos empleados." (251GHAEEEM16)

2.6.3.- Miradas críticas.

La mirada más crítica al "Bilbao effect" surge de la propia sociedad vasca. Joseba Zulaika, antropólogo vinculado al Centro de Estudios Vascos de la Universidad de Reno es la primera voz que cuestiona una interpretación unidireccional de este fenómeno (ZULAIKA, 1997). Aunque su mirada va evolucionando durante el periodo de gestación del proyecto, construcción y explotación, Zulaika identifica el MGB con la "Krensificación del museo", y lo atribuye al éxito como seductor del ex director del Museo Guggenheim, Thomas Krens, a la exuberancia de los años 90 y a la necesidad de Bilbao por transformar su imagen asociada a la violencia y el colapso industrial.

A nivel internacional, Gehry ha sido criticado con la etiqueta de caparazón populista, atractivo y accesible (GUASCH, ZULAIKA, 2005) y su trabajo se vincula a la moda de contratar arquitectos estrella. Estas críticas se centran en la desconexión con la cultura local y la falta de evidencia sobre el impacto económico real de estas inversiones. Aunque consideran que en el caso de Bilbao sí puede demostrarse un impacto positivo en la economía (PLAZA, 2006), la mayoría de casos vinculados a edificios emblemáticos no han sido evaluados rigurosamente en cuanto a su éxito económico.

Desde estas perspectivas, la cultura es una condición necesaria pero insuficiente para la transformación económica de las ciudades. Este tipo de transformaciones no tienen impacto real si no existe una diversificación de la economía (que no dependa sólo del turismo y los servicios), la integración de esos proyectos en el conjunto de la oferta de la ciudad y el aumento de la competitividad del conjunto del sistema (PLAZA, 2008). Otros autores ponen el acento en la falta de conexión con las dinámicas locales y comunitarias y critican las estrategias basadas en "eventos" o soluciones puntuales (DOUCET, 2007).

2.6.4.- Una nueva narrativa para la ciudad.

Tal y como hemos señalado, tras el fin de la dictadura franquista en 1975, la crisis económica, el desempleo y la violencia limitaban las inversiones en infraestructuras

culturales. La recuperación de la democracia permitió a las nuevas instituciones vascas recuperar el autogobierno y poder diseñar sus propias políticas económicas gracias a la capacidad propia de recaudación (ALBERDI, 2012). Pero este autogobierno era un arma de doble filo. Las instituciones locales podían tomar sus decisiones estratégicas, pero éstas debían financiarse con sus impuestos (AGIRREAZKUENAGA, ALONSO, 2014). De forma que, si el Gobierno Vasco se equivocaba en el tipo de inversiones, no podía acudir al gobierno español a solicitar ayudas y ponía en riesgo el colapso de todo el sistema socio-económico. En este contexto, es muy difícil entender desde una racionalidad puramente “formal” (WEBER, 1993) la lógica o “racionalidad valorativa” de unas instituciones que decidieron invertir tanto dinero en un proyecto de estas características en lugar de concentrar toda la inversión en los servicios sociales, la sanidad, el sistema educativo o el apoyo a las empresas exclusivamente.

En este sentido, este capítulo trata profundizar en las narrativas y discursos que permitieron a las personas involucradas en este proceso sentirse respaldadas para convencer a una de las instituciones culturales más importantes del mundo sobre la idoneidad de Bilbao para convertirse en la sede europea de la Fundación Guggenheim. Intentaremos comprender las motivaciones más profundas de una sociedad que es capaz de combinar un imaginario cultural vinculado a la lengua más antigua del continente europeo con la búsqueda de las referencias de modernidad más disruptivas.

Con este objetivo, esta investigación ha recogido en colaboración con la cooperativa EMUN más de 50 testimonios tratando de responder a estas cuestiones. Entre las personas entrevistadas se encuentran Juan Ignacio Vidarte, director del MGB durante todo este periodo histórico, Juan José Ibarretxe, ex Presidente del Gobierno Vasco que autorizó los primeros pagos para la puesta en marcha del proyecto, Miren Azkarate, ex Consejera de Cultura, Juan Mari Lazkano (artista de la colección permanente del museo) y muchos otros protagonistas de este proceso. De forma complementaria, hemos recogido numerosas narrativas de personas más jóvenes para conocer la evolución temporal de estos discursos, y finalmente hemos contrastado con las percepciones de personas que han nacido en otros países y que viven en Bilbao en la actualidad.

Lo más significativo de este proceso es la homogeneidad de las percepciones recogidas. Normalmente las narrativas pueden agruparse por edad o procedencia, ya que se observa la misma realidad desde diferentes puntos de vista. En este caso, las narrativas son tan similares que no ha sido necesario realizar esta segmentación. Esta transformación física y económica ha dado paso a una nueva narrativa sobre la ciudad. De ser la ciudad “gris” e industrial del pasado, hoy en día Bilbao (y el conjunto del País Vasco) se proyecta como un “icono” de transformación en términos de desarrollo humano sostenible (MORGAN, 2016).

- La narrativa oficial. El discurso en la superficie.

Las autoridades públicas que lideraron este proceso comparten un discurso positivo sobre esta transformación. Desde esta perspectiva institucional, la transformación de Bilbao estuvo motivada por “la necesidad de superar el modelo industrial -ya que la crisis era estructural y no coyuntural- e iniciar un proceso de transformación asentado en la remodelación urbana”. Esta renovación urbana se plantea teniendo en cuenta “tanto las cuestiones físicas como las sociales y económicas” (251GHAEEM17).

Por cuestiones físicas, el discurso oficial se refiere a la accesibilidad externa y movilidad interna para la metrópoli, así como a las medidas de regeneración medioambiental. En este apartado se incluye: la ampliación de las instalaciones portuarias de Bilbao, el nuevo aeropuerto diseñado por Santiago Calatrava, el metro, las obras realizadas en carreteras y ferrocarriles, la Estación Intermodal, así como las "autopistas de la información" creadas por el nuevo cableado de fibra óptica. En materia de regeneración medioambiental y urbana, se cita la reducción de la contaminación atmosférica, la depuración y limpieza de los cauces de agua, la gestión de los residuos industriales y urbanos, y la ampliación de los parques y zonas verdes.

Según este discurso, estas actuaciones fueron esenciales para cambiar la imagen de la ciudad. “Era necesario impulsar el entusiasmo social necesario para desarrollar nuevas actividades y superar el pesimismo local y la falta de fe en el futuro que había generado el cierre de muchos negocios”. (251GHAEEM18).

En materia económica, esta narrativa oficial pone el acento en el valor diferencial de los aspectos inmateriales. “La formación de los recursos humanos del sector industrial y de servicios era necesaria para que la ciudad fuera competitiva. Las universidades, las unidades de formación profesional, la relación entre formación y empleo, la formación de postgrado y la política empresarial en materia de recursos humanos debían ser una prioridad. (...) Esta formación debe acabar transformando nuestra metrópoli de servicios de alta gama en una región industrial moderna, reflejando la convicción de que la industria y los servicios son inseparables en un contexto económico orientado al siglo XXI. La industria crea riqueza y el sector de los servicios” (251GHAEEM19)

En relación al MGB, estas narrativas describen que, mucho antes de hacer la apuesta por el nuevo museo, se contemplaba la necesidad de identificar nuevas actividades culturales que mejorasen la imagen interna y externa de la ciudad.

“En las sociedades contemporáneas, las actividades culturales, las artes, el deporte y el ocio constituyen un auténtico termómetro de la vitalidad colectiva, que determina el

atractivo de una ciudad, contribuye a su imagen en el exterior y establece las condiciones para incorporar nuevas actividades. La actividad cultural que se desarrolla en ciudades que son centros financieros indiscutibles, como Fráncfort, donde se han abierto diecisiete nuevos museos en los últimos años, son un ejemplo evidente de este punto.” (251GHAEEM20)

Desde este discurso, se planteaba la lógica de una cartera de iniciativas interconectadas en el ámbito cultural que incluía: “la mejora del Museo de Bellas Artes, el Teatro Arriaga y el Teatro Campos Elíseos, el Palacio de Música y Congresos Euskalduna, las bibliotecas municipales, la temporada de ópera, nuevos campos de golf, y convertir el antiguo edificio de la Alhóndiga en un nuevo espacio cultural, social y sanitario.” (251GHAEEM21). En este contexto, el Museo Guggenheim se entendía como una iniciativa más de este portafolio de acciones interconectadas.

A la hora de explicar cómo fue posible que en un contexto tan adverso la Fundación Guggenheim optase por Bilbao, la narrativa oficial es realista. “La elección de Bilbao fue también el resultado de las infructuosas negociaciones de la Fundación con otras ciudades europeas que consideraban más adecuadas, como Salzburgo y Venecia.” (251GHAEEM22)

Y se destaca la oposición social: “el mayor problema fue el gran número de bilbaínos que se manifestaron en contra del plan. No entendían por qué las instituciones vascas tenían que emplear tantos recursos en la construcción de un museo de arte moderno en un momento de crisis económica, cuando parecía obvio que el dinero público debía emplearse en apuntalar el empleo en las industrias afectadas. Esta decisión fue considerada una frivolidad por parte de las instituciones públicas que la promovían.” (251GHAEEM23)

Esta narrativa refuerza la idea de que determinadas personas tuvieron la visión, en contra de la mayoría de la población. Gracias a esta interpretación tradicional y jerárquica del liderazgo, frente a otros modelos más participativos y de inteligencia colectiva (MULGAN 2018), los resultados habrían permitido un cambio en las percepciones sociales.

“La población local no entendió que la propuesta de museo elaborada por las instituciones vascas contenía, además de preocupaciones culturales, un componente económico integral, es decir, que la cultura dejaba de ser entendida como un mero “gasto”, como se había visto hasta entonces, y debía ser considerada como una “inversión” económica de futuro.” (251GHAEEM24)

“El liderazgo es una característica esencial de un proceso de transformación integral de una ciudad. Hay que elaborar un diagnóstico claro del problema y tomar todas las medidas necesarias para solucionarlo, aunque el proceso no sea entendido inicialmente por muchos vecinos. Los riesgos son necesarios, y si se han tomado medidas equivocadas, la población local reprenderá con sus votos a los responsables; en cambio, si se han tomado medidas correctas, lo reconocerán en las próximas elecciones.” (251GHAEEM25)

A pesar de esta visión tradicional del liderazgo institucional, el discurso oficial destaca también la cooperación inter-institucional y una estrategia público privada compartida. “La ciudad de Bilbao estableció una estructura de cooperación entre las instituciones denominada BILBAO Ría 2000, una sociedad cuyas acciones estaban íntegramente participadas por la Administración del Estado, el Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Vizcaya y el Ayuntamiento de Bilbao. También se requería la implicación progresiva del sector privado y, en nuestro caso, ésta fue llevada a cabo por la Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano o Metrópolis 30.” (251GHAEEM26)

El discurso oficial incorpora los beneficios intangibles. “Me refiero a la recuperación de la autoestima de Bilbao, una sociedad deprimida y muy golpeada por la crisis industrial y el consiguiente aumento del paro (...) La autoestima y la fe en el futuro eran absolutamente necesarias para obtener el estímulo social necesario para afrontar las dificultades y desarrollar una nueva economía.” (251GHAEEM27)

“El museo tenía una misión cultural, y también la responsabilidad de ayudar a los aspectos urbanos, económicos y psicológicos de la ciudad, para lograr la transformación”. (251GHAEEM28)

Esta forma de interpretar la realidad, asocia el proceso de transformación a un sistema de valores conformado por valentía, auto-responsabilidad y competitividad. “En Bilbao éramos conscientes del momento histórico que vivíamos, y sabíamos que las decisiones que estábamos tomando iban a marcar el futuro de nuestra ciudad. Acordamos asumir nuestras responsabilidades, poniendo en marcha los mecanismos necesarios que nos permitieran mejorar nuestra posición futura en el escenario internacional. Después de varios años trazando nuestros planes, adquiriendo las herramientas adecuadas, concentrando nuestros esfuerzos y debatiendo las distintas propuestas, vivimos ahora tiempos apasionantes, en los que podemos ver algunos de nuestros principales proyectos terminados, y otros en marcha, creando un ambiente de optimismo, progreso y esperanza en el futuro.” (251GHAEEM29)

“Y como bilbaíno, destacaría la autoestima que nos ha traído el Guggenheim. Y es triste, pero es la gente de fuera la que nos ha subido la autoestima. Por eso diría yo que hemos

ganado todos, desde la parte más social a lo más tangible pues nos ha colocado en el mapa. Estamos en la lista de ciudades atractivas a visitar” (224GHAEEM6)

De cara al futuro, el discurso institucional apuesta por “impulsar la segunda transformación de la ciudad y pasar de ser una ciudad amable a una ciudad inteligente. (...) El intercambio entre arte y tecnología se está convirtiendo en la base de nuestra nueva economía y de la prosperidad futura.” (251GHAEEM30)

-El discurso implícito u oculto.

Las narrativas identificadas vinculan el MGB con una mejora en la calidad de vida en la ciudad y con una nueva imagen. De ser considerada una ciudad “gris” y “sucio”, pasa a ser percibida como un espacio de belleza y modernidad. Los cambios se interpretan de forma positiva, no existe una percepción romántica de un pasado urbano que hubiese sido mejor.

“A raíz de que se hizo el museo, en Bilbao se han hecho muchos cambios”. (31GHAE3). “Es una ciudad donde se vive mucho mejor gracias al Guggenheim”. (47GHAE5) “El Bilbao gris e industrial dejó de existir y es una ciudad nueva, totalmente moderna” (44GHAE5). “Ahora Bilbao se ve más bonito. Antes de que estuviera el Guggenheim toda la zona de la ría estaba descuidada”. (16GHAE17) “Ha hecho que Bilbao pase de ser una ciudad portuaria, sucio, con drogadictos a una ciudad cultural que viene gente de todo el mundo a ver un museo que hay en pocas partes del mundo”. (70GHAE16).

El GBM no representa la cultura vasca tradicional pero la modernidad que genera es interpretada positivamente porque viene vinculada a una mejora de la calidad de vida en la ciudad.

“El museo llega a Bilbao en una época difícil en la que la industria está en declive, hay una situación de paro muy grande y el museo hace de tractor de muchos cambios, del modelo económico de la ciudad, pero también de la transformación urbanística” (186GHAEEM6). “Yo creo que nos ha beneficiado a todos y ha situado a Bilbao geográficamente” (62GHAE9)”.
 “Una situación de emergencia”

“Una situación de emergencia”

La inmensa mayoría de narrativas recogidas, tanto de los protagonistas directos del proceso como de las personas más jóvenes inciden en vincular las decisiones tomadas con una situación de máxima emergencia. En lugar de activar respuestas individuales, la falta de recursos favorece una acción colectiva interinstitucional. No se menciona de

manera explícita, pero al vincular tan intensamente la decisión a las circunstancias del momento se puede interpretar que tal vez no se hubieran tomado decisiones tan disruptivas en un escenario menos negativo.

"En aquel momento coincidieron circunstancias, seguramente ninguna de ellas positiva, que derivó el éxito posterior" (185GHAEEM3). "Fue algo muy novedoso, todas las instituciones participaban y todas fueron capaces de llegar a consensos (Ayuntamiento de Bilbao, Diputación de Bizkaia, Gobierno Vasco, Gobierno Central). Fue una experiencia de colaboración muy importante" (192GHAEEM6). "No hay elementos negativos en algo que trae economía, cultura y expresión" (63GHAEEM9).

"Cuando mandatarios de otros lugares me preguntan si un fenómeno como el MGB es replicable yo les contesto que a mí no me gustan las réplicas. Además, tenemos que tener en cuenta que en la gestación del MGB confluyeron muchas circunstancias y que Bilbao, Bizkaia y Euskadi en aquella época eran de una forma diferente a la que es hoy día. Ni siquiera sé si sería replicable en el Bilbao actual." (231GHAEEM4)

La relación con la Fundación Guggenheim es una cuestión clave que se repite muy frecuentemente. Esta investigación ha tratado de profundizar en las percepciones existentes sobre el nivel de empoderamiento que existía para convencer a una institución como ésta para que fijase su sede europea en un Bilbao muy afectado por la crisis económica y la violencia.

La forma de explicar este proceso pone el acento en la combinación de dos factores: el hecho de que la Fundación Guggenheim buscara reforzar su presencia internacional y los esfuerzos de las instituciones vascas.

"En el contexto de la globalización, consideraban que no podía ser relevante si se quedaba en un solo lugar, aunque ese lugar fuera Nueva York." (251GHAEEM31)

"Se puede desarrollar una institución cultural de categoría mundial, pero se necesita tiempo, dinero, suerte, etc. Eso no era posible a corto plazo y trabajando solo. Así que la estrategia fue conectar con una fundación extranjera". (251GHAEEM32)

"Ya había una huella en Venecia. Estaban pensando en construir un museo más grande allí, era lógico. Lo habían explorado seriamente. Pero Italia no es un lugar fácil para hacer negocios, especialmente si depende de la colaboración y la conexión con muchos actores públicos del sector cultural. Se plantearon construir un museo en la antigua aduana. Pero la política cultural local bloqueaba el proyecto y se paralizaba." (251GHAEEM33)

“Salzburgo también estaba manteniendo conversaciones con la Fundación Guggenheim para acoger el museo. Ya habían contratado a un arquitecto e iniciado el proceso.” (251GHAEEM34)

Estas narrativas también se encuentran en los análisis expertos. (Baniotopoulou 2001 y Zulaika 2005) destacan que la Fundación Guggenheim se había puesto en contacto con otras ciudades de Europa, Rusia y Japón para albergar la próxima franquicia del Guggenheim, pero todos esos intentos habían fracasado.

Llegados a este punto encontramos matices importantes en la forma de explicar el motivo por el que la Fundación Guggenheim decidió apostar por Bilbao que afectan directamente al concepto de liderazgo descrito en la narrativa de superficie.

“La Fundación Guggenheim empezó a entender que Bilbao estaba haciendo una propuesta seria respaldada por organizaciones públicas, y que era una parte coherente de un plan más amplio. Entendieron que se convertiría en algo más que un museo, que el objetivo era crear un imán y un motor de transformación social. Lo entendieron y creyeron en ello.” (251GHAEEM35)

Frente a la importancia de un liderazgo personal, incluso las personas que podrían estar interesadas en vincular el éxito a su contribución personal, hablan de una estrategia colectiva vinculada a un proceso de transformación socio-económica.

“Vieron que ya había muchas cosas en marcha. Bilbao no era perfecto, pero los interesados estaban haciendo un claro esfuerzo concertado”. (251GHAEEM36)

“Fue un esfuerzo conjunto de colaboración.” (251GHAEEM37)

“Formaba parte de un plan/esfuerzo para ayudar a Bilbao a hacer frente a la crisis que estaba viviendo la ciudad.” (251GHAEEM38)

“Forma parte del plan estratégico para convertirse en un área metropolitana globalmente relevante.” (251GHAEEM39)

En este contexto y ante los problemas por generar esta apuesta colectiva en Venecia y Salzburgo, las prioridades políticas cambiaron.

“Esa fue la oportunidad para Bilbao. El proyecto se discutió y finalizó en un año. Todo el mundo comprendió que tenía que ser rápido.” (251GHAEEM40)

Esfuerzo, valentía y resiliencia.

Como hemos visto en el caso del discurso institucional, las narrativas identificadas utilizan la transformación de Bilbao para reforzar un discurso colectivo positivo sobre la identidad vasca. Este imaginario trata de vincular lo vasco a los valores como el “emprendimiento”, la “acción colectiva”, el “esfuerzo”, y la “valentía” a la hora de tomar decisiones arriesgadas y a la capacidad de transformación en periodos de máxima dificultad.

“Yo creo que los vascos tenemos un elemento cultural que subyace en diferentes proyectos. El ser capaces de hacer cosas que están muy por encima de nuestras posibilidades. Siendo como somos, un país pequeño y humilde, tenemos un punto de ambición y nos atrevemos a hacer cosas. Y yo creo que ese elemento es palpable también en el proyecto del GBM.” (251GHAEEM41)

Como hemos visto en el discurso institucional, el resto de discursos comparten una interpretación tradicional del liderazgo.

“El tiempo les ha dado la razón a las personas que hicieron esa apuesta. Hubo gente que pensó en traer algo rompedor, y que eso iba a suponer un aldabonazo. Esa gente pensó que no podíamos seguir haciendo lo mismo, había que hacer algo diferente.” (251GHAEEM42)

“Al principio había gente que no estaba muy de acuerdo, pero luego vieron el potencial” (251GHAEEM43).

"Existe una cultura empresarial en nuestro país que hace posible todo esto. " (251GHAEEM44)

"Tenemos unos empresarios que tiran para adelante con el país. Tienen ideas, innovan, invierten y cuidan a las personas. Es parte de una identidad empresarial muy nuestra." (251GHAEEM45)

Parte de la transformación vasca

En términos generales, el discurso construido sobre el “Bilbao Effect” está conectado al conjunto de la transformación vasca. A pesar de algunas opiniones críticas, la mayoría de narrativas inciden en el impacto positivo que ha tenido en el posicionamiento internacional del pueblo vasco.

“BGM proiektua Bilboren transformazioaren ikurra da, baina horrekin batera Euskal Herriaren ikuspegi zabala irudikatzen du: apustu ausartak egiteko gai den gizarte batena.” (251GHAEEM46)

“Teníamos que saber si era posible, así que hicimos un estudio de viabilidad en 1991. Los objetivos estaban explícitos: no se trataba sólo de una institución cultural, sino que formaba parte de una transformación económica más amplia.” (251GHAEEM47)

“Ganar reconocimiento a nivel mundial, y que te tengan cierto respeto” (251GHAEEM48).

"La percepción desde fuera puede ser que el pueblo vasco debe estar agradecido porque sin el Guggenheim no habría tenido la transformación social que tuvo. Tal vez se le da demasiado crédito al edificio, no como representación de la transformación, (...) En realidad es más bien el resultado de una transformación, que es pluralista y multifacética, y que fue una manifestación de una transformación que va evolucionando." (251GHAEEM49)

Esta vinculación con el conjunto de la sociedad vasca está presente también en el discurso del arquitecto Frank Gehry "El museo de Bilbao ha funcionado porque me encontré una cultura diferente, por la seriedad que tenían, por los compromisos." (251GHAEEM50)

"Lo que asocio con el País Vasco son las fuertes nociones de solidaridad entre las personas, las nociones de la importancia de la igualdad de las personas, las nociones, por un lado, de solidaridad, pero también de espíritu empresarial." (251GHAEEM51)

Esta vinculación con el conjunto de la transformación vasca está construida sobre narrativas desconectadas de las instituciones españolas.

“Hubo oposición por parte del gobierno central de España. Les molestaba que las instituciones vascas fueran por su cuenta, sin que el gobierno central eligiera la ubicación y elaborara el plan de desarrollo económico.” (251GHAEEM52)

No es un museo para las personas inmigrantes

El único punto de contraste con esta narrativa mayoritaria es la percepción de las personas inmigrantes. Lo valoran positivamente, pero como algo ajeno. El museo no ha conseguido ser percibido como algo propio para estas personas y se convierte en un elemento de fractura o desconexión con el imaginario mayoritario de la ciudad.

“Sí lo conozco, pero no he tenido la forma de entrar, porque cuando he ido ha estado cerrado. Por motivos de trabajo pues no he tenido la posibilidad. Es muy bonito.” (por fuera) (85GHAEF1)

“Me encantaría entrar al museo algún día.” (91GHAEF2)

“En realidad no sabía que tenía que entrar, pensaba que era solamente lo de fuera.” (112GHAEF7)

“Una vez lo intentamos (entrar), pero estaba súper lleno, no pudimos (...) Hay un día que es gratis, y intentamos también pero muy rápido se van los boletos (...) Me imagino que es porque es muy famoso y todo el mundo quiere ir.” (141GHAEF15)

Esta recogida de narrativas ha venido acompañada de un ejercicio de observación etnográfica realizado por el antropólogo Jokin Lekuona en una visita que un grupo de personas inmigrantes realizaron al museo el 22 de mayo de 2021.

“Es sábado 22 de mayo. Son las 12:35 y llueve. A pesar de la lluvia hay mucha gente por las calles de Bilbao. A la vez que me voy acercando al Guggenheim, la concentración de gente es mayor, donde la mayoría transita las calles con abrigos y paraguas. A las puertas del museo, la gente está sacando fotos con Puppy. Desde las escaleras que salen de la entrada del museo, la fila de gente se alarga entre 20-30 metros hacia Puppy. Están a la espera del acceso al museo (...)”

Muchas personas van en parejas, en familia o en pequeños grupos de 3 a 4. El idioma principal que se escucha es el castellano, y la gente parece local por el acento que hablan. “Hacia las 12:45, comienzan a aparecer algunas personas del grupo de Emigrad@s Sin Fronteras. No parece que se conozcan en persona. Tras 5 minutos, se han acercado y han intercambiado unas palabras. Hacia las 12:50, han venido la organizadora y otras participantes del grupo. Todas las personas que se acercan son mujeres y algunas de ellas han venido con niños.

Me he acercado a ellas cuando se han reunido unas 8 personas. Cuando me he acercado, la organizadora me ha saludado de una manera muy amigable. Me ha comentado que es la primera vez que se conocen físicamente – en las otras ocasiones se han reunido online. Poco a poco se van juntando más personas al grupo. Al principio parecen un poco avergonzadas. No hablan mucho y la organizadora está realizando labores de dinamización: saludar a todas, preguntar... Se conocen 4 de las que se han acercado: las cuatro que viven en Mungia son amigas y las cuatro tienen el castellano como primera lengua. En general, el ambiente es amigable y todas están sonrientes.

La organizadora me ha dicho que muchas de las que han venido están sin *papeles*. Sólo 2 tienen asilo y 1 tiene residencia. Por lo tanto, la mayoría se encuentran en situaciones difíciles.

Hacia las 13:00 se ha reunido todo el equipo. Cerca de 14 personas al lado de Puppy. En el interior hay un par de personas más que están esperando, cogiendo tickets y concertando el tour guiado. Todas las asistentes son mujeres, incluyendo a las 4 niñas que han traído con ellas. Como el Museo les ha dicho que prefieren que no vengan con las niñas, una persona de Emigrad@s Sin Fronteras ha venido a cuidar a las 4 niñas que hay. Como la cuidadora no puede ir sola con 4 criaturas y 2 carritos, me han pedido ayuda. Mientras, el grupo va a la entrada del museo. Cuando iba con la cuidadora, le he preguntado si hacen frecuentemente visitas de este tipo, y me ha dicho que sí. Me ha dicho que no sólo van al Guggenheim sino a otros lugares, entre ellos el "Puente colgante.

Después de ayudar a llevar a las criaturas, me he puesto en la fila de acceso al museo y he entrado en el interior después de esperar 5-10 minutos en fila. El interior del museo está lleno de gente. Mucha gente anda por su cuenta dando vueltas en las diferentes exposiciones y salas dentro del museo. Muchas personas sacan fotos. Cuando he entrado me han comentado que el equipo de Emigrad@s Sin Fronteras se ha dividido en 3 subgrupos para hacer el tour. Un grupo de ellos me ha quedado esperando. Al llegar yo hemos empezado el tour.

El tour lo haremos con una guía. La guía nos lleva por el museo durante las explicaciones. Dado que 3 mujeres de nuestro grupo no hablan muy bien castellano, la organizadora realiza una traducción simultánea de las explicaciones. La conductora me ha dicho que hacen tours en varios idiomas: euskera, castellano, inglés, italiano, francés... Pero en árabe no. Parece ser que la mayoría de visitantes del museo hablan estas lenguas.

Mientras hacemos el tour, los miembros del grupo comienzan a sacar fotos y grabar vídeos. Las tres mujeres que hablan árabe comienzan a tener una buena relación. Me han comentado que era la primera vez que visitaban el museo y les está gustando mucho. Una de ellas también me ha comentado que alguien le ha impresionado su dimensión arquitectónica.

Las que han venido por primera vez al museo están muy emocionadas. Fotografiando obras de arte, haciendo selfies, hablando en tono alegre, moviéndose de un lado a otro... Así, nuestro grupo se ha dividido en dos: las que hablan árabe y las que hablan castellano.

Si miramos a nuestro alrededor, la gente pasea tranquila. La mayoría está sacando fotos. Las que están con los niños dicen frases como “Hala” y “Mira, mira”. La guía del tour me dice que el número de personas que hay ahora no es nada con la gente que venía antes de Covid, pero, aún así, hay mucha gente.

El tour ha sido bastante corto, ya que ahora hacen tours de unos 30 minutos dada la pandemia del Covid. Una vez finalizado el tour, los 3 grupos nos hemos reunido en la entrada y todos han dicho que les ha gustado mucho el museo. La mayoría parecen tener buen humor, sonrientes (con la mascarilla no se ve mucho, pero se nota en la expresión de los ojos).

Tras el tour deciden ir a un bar a tomar algo. Yo también he ido con ellas. De camino hacia el bar, se me han acercado un par de personas y he aprovechado para preguntarles sobre el museo. Ambas han mencionado que les ha gustado mucho el museo y me han dicho que es la segunda vez que vienen. Me han dicho que prefieren venir en tours guiados porque se entienden mejor y aprenden más sobre las obras de arte y la historia –se han apenado por la brevedad de la visita. También se ha mencionado el gran número de turistas que atrae el museo, indicando que viene gente de muchos lugares. Y en ese sentido, también se ha mencionado el encanto que tiene Bilbao, sobre todo por la variedad de actividades que se pueden hacer en la ciudad. Es decir, dicen que el museo es una de las muchas cosas que se pueden hacer en Bilbao.

Después, en la cafetería, al preguntar por el museo, dicen que les ha gustado, pero no le dan especial importancia. Al hablar de sus vidas contaban sus experiencias en el día a día. Trabajo, necesidad de moverse, de meter muchas horas... Parece ser que tienen preocupaciones más importantes que el museo.” (Fuente secundaria. GBMS-005)

Autocomplacencia.

A la hora de interpretar lo que el GBM supone para el futuro, las voces recogidas coinciden en alertar sobre un riesgo de autocomplacencia que impida impulsar nuevas transformaciones. Si la prioridad en los 80 y 90 era transformar la realidad, las voces más críticas nos alertan sobre los riesgos que genera tratar de conservar una realidad que se encuentra en permanente transformación.

“El gran reto a futuro lo resumiría diciendo que el MGB merece una madurez perpetua o una madurez saludable. Es decir que detrás de la madurez no venga la decadencia. Y eso hay que trabajarlo, tenemos que tener capacidad de darle al Guggenheim nuevos contenidos y espacios para que no decaiga.” (207GHAEEM14)

“No podemos caer en la autocomplacencia. Hay que seguir innovando y haciendo cosas nuevas.” (247GHAEEM4)

“No nos podemos quedar quietos, tenemos que seguir apostando por hacer cosas nuevas. No basta con quedarse con lo que ya tenemos, ni con repetir lo que salió bien.” (236GHAEEM6)

“No sabemos hasta cuando va a durar el efecto Guggenheim. No podemos dejarlo morir, de momento tiene buena salud, pero hay que cuidarlo mucho.” (235GHAEEM13)

2.6.5.- Narrativas ocultas y metanarrativa.

Tras la primera recogida y análisis de narrativas, esta investigación ha tratado de identificar percepciones más ocultas. Frente al discurso público positivo e innovador, muchos protagonistas de la transformación vivida por la sociedad vasca consideran que la realidad es más conservadora y contraria a la toma de decisiones arriesgadas.

“Aquí no tomamos ninguna decisión importante, hasta que todo el mundo esté de acuerdo.” (251GHAEEM53)

“El auzolan vasco es un mito moderno. El hecho de que los caseríos se pusieran de acuerdo para desarrollar tareas conjuntas, como limpiar caminos o bosques, está motivado porque no podían hacer ese trabajo individualmente. El caserío vasco está diseñado para ser autosuficiente no para la acción colectiva.” (251GHAEEM54)

El hecho de que se hubieran tomado decisiones muy disruptivas en ese periodo histórico podría explicarse por la excepcionalidad del momento, pero no nos ayudan a entender cómo el pueblo vasco ha sido capaz de mantener unas señas de identidad tan diferenciales a lo largo de la historia. En ese sentido, la metanarrativa que explicaría porqué en ese momento histórico muchas personas e instituciones creyeron que el cambio era posible sigue siendo una interrogante sobre la que profundizar en el futuro. Esta cuestión es de la máxima relevancia porque nos ayuda a entender porqué en casos de dificultad determinadas sociedades consideran que el cambio es posible y en situaciones similares otras comunidades construyen una metanarrativa más negativa sobre el cambio como se puede comprobar en las narrativas de la comarca de Langreo (Asturias) que hemos incluido en la matriz de análisis de esta investigación.

En este sentido, el análisis de las narrativas sobre el liderazgo recogidas por esta investigación puede resumirse de la siguiente manera:

Tabla 29. Narrativas sobre liderazgo en caso "Bilbao Effect"

Narrativa en superficie	El liderazgo fue institucional, en contra de la población
Cita	<p>“El tiempo les ha dado la razón a las personas que hicieron esa apuesta. Hubo gente que pensó en traer algo rompedor, y que eso iba a suponer un aldabonazo. Esa gente pensó que no podíamos seguir haciendo lo mismo, había que hacer algo diferente.” (194GHAEEM6);</p> <p>“Al principio había gente que no estaba muy de acuerdo, pero luego vieron el potencial: It was seen as maybe not appropriate to context and it was viewed as something that was like a strange starchitecture project out of context and meant to be leading some sort of transformation. But, there was a lot of criticism of it at the time (184GHAEJE).</p>
Narrativa oculta.	Sin colaboración, no es posible
Cita	<p>“La Fundación Guggenheim empezó a entender que Bilbao estaba haciendo una propuesta seria respaldada por organizaciones públicas, y que era una parte coherente de un plan más amplio. Entendieron que se convertiría en algo más que un museo, que el objetivo era crear un imán y un motor de transformación social. Lo entendieron y creyeron en ello. (251GHAEEM14)</p> <p>"Cuando mandatarios de otros lugares me preguntan si un fenómeno como el G. es replicable yo les contesto que a mí no me gustan las réplicas. Además tenemos que tener en cuenta que en la gestación del G. confluyeron muchas circunstancias y que Bilbao, Bizkaia y Euskadi en aquella época eran de una forma diferente a la que es hoy día. Ni siquiera sé si sería replicable en el Bilbao actual." (231GHAEEM4)</p>
Metanarrativa	Somos vascos
Cita	Creo que los vascos tenemos un elemento cultural que subyace en diferentes proyectos. El ser capaces de hacer

	cosas que están muy por encima de nuestras posibilidades. Siendo como somos, un país pequeño y humilde, tenemos un punto de ambición y nos atrevemos a hacer cosas. Y yo creo que ese elemento es palpable también en el proyecto del GBM. (231GHAEEM4)
Narrativa	El museo ha transformado Bilbao
Cita	<p>Me parece un museo espectacular que ha transformado la ciudad de Bilbao (40GHAE5);</p> <p>El museo llega a Bilbao en una época difícil en la que la industria está en declive, hay una situación de paro muy grande y el museo hace de tractor de muchos cambios, por un lado del modelo económico de la ciudad, pero también de la transformación urbanística. Por ello el museo trasciende del propio museo (186GHAEEM6)</p>
Oculto	Además del museo, estaban pasando otras cosas en Euskadi que lo hicieron posible
Cita	<p>Ba gaur egun Bilboren aurpegia da, oraintxe bertan Bilbok asko galduko luke Guggenheima gabe, eta horregatik turismo arloan asako aportatu du, ekonomia aldetik noski (76GHAE23);</p> <p>A lot of governments hired really famous architects to make these signature buildings [and emulate the Bilbao effect] and then, they didn't have the same effect as what happened in Bilbao (171GHAEELL); "I think of it just as associated with the Basque Country as a whole as I do with Bilbao" (181GHAEJE)</p> <p>En aquel momento coincidieron circunstancias, seguramente ninguna de ellas positiva, que derivó el éxito posterior (185GHAEEM3)</p>
Metanarrativa	Solo fue posible porque conectaba con el resto de cosas que estaban pasando
Cita	"It had international attraction. But over time (...) you began to see the results of the impact that it had sort of growing out from the sight, to that district, it's position

	<p>on the river, that neighborhood... And then, in successive spheres you began to see or at least read and hear that it was giving recognition to the Basque Country, and the Bilbao effect really did work there (...) So many other places tried to emulate the Bilbao effect without realizing that it's success was based on cultural transformation (168GHAELL)</p> <p>The perception from the outside can be that Basque people should be grateful because without the Guggenheim it would not have had the social transformation that it had. And so, too much credit, perhaps, is given to the museum as not only a representation of the transformation but the reason, the whole reason for the transformation (...) It is actually more of a result of a transformation, which is pluralistic and multifaceted in so many ways, and that was a manifestation of a transformation happening (177GHAJE)</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

A pesar de las narrativas ocultas que hemos descrito, el discurso público sobre la transformación de Bilbao nos permite identificar un sistema de valores vinculado a la autorresponsabilidad, la competitividad, la acción colectiva y la resiliencia. Es necesario resaltar el hecho de que existiese la convicción de que el cambio era posible porque en muchas otras situaciones de colapso económico y social las narrativas suelen estar vinculadas a la dificultad del cambio.

Este sistema de valores y narrativas dan coherencia al conjunto del proceso y nos permiten entender la cartera de iniciativas interconectadas que dieron lugar a la transformación del conjunto del sistema. Es lo que podemos denominar como la dimensión cultural del proceso de transformación vivido por la sociedad vasca representada por el GBM.

2.6.6.- Conclusiones.

Las narrativas públicas identificadas que construyen el discurso sobre el "Bilbao Effect" se sitúan claramente en el modelo de desarrollo económico dominante a principios de la década de 1990 (BRENNER, 2004; HARVEY, 1989).

Estas narrativas públicas se centran en el papel de las grandes organizaciones (organismos políticos, Fundación Guggenheim, etc.) como agentes de cambio y, aparentemente, no vinculan el proceso de transformación de la ciudad al conjunto de la transformación vasca.

Sin embargo, el análisis de los valores asociados a estas narrativas nos descubre aspectos vinculados a la capacidad de acción colectiva o “auzolan”. Los protagonistas de este proceso entienden que la Fundación Guggenheim apuesta por Bilbao por este motivo. Este hecho, unido al conjunto de valores con los que se autodefine la sociedad vasca históricamente (autorresponsabilidad, acción colectiva, resiliencia) construyen un imaginario que nos ayuda a entender este proceso. Esta apuesta radical por la modernidad se integra en los valores fundamentales con los que se construye el imaginario vasco.

Resulta especialmente interesante profundizar en la forma en la que estos dos imaginarios (el tradicional y el moderno) conviven en el caso vasco. En sociedades afectadas por situaciones de colapso económico, institucional y vulneración de los Derechos Humanos, las narrativas en superficie, ocultas y metanarrativas pueden limitar la capacidad endógena para impulsar procesos de transformación de larga escala. En el caso vasco, por el contrario, a pesar de compartir elementos de contexto, encontramos narrativas que confían en la capacidad de cambio de la propia sociedad incluso en situaciones extremas. Este conjunto de factores permite entender mejor la apuesta por el MGB como algo “normal”. En palabras del Director de Museo, Juan Ignacio Vidarte, “un buen plan, que necesitaba un icono, o como lo describe Meades, un “logotipo en 3D” (251GHAEEM55).

El “Bilbao Effect” nos ofrece claves para comprender mejor el caso vasco. A pesar de que, desde una mirada externa, la apuesta por el MGB no fuese racional y fácilmente alcanzable en ese momento tan complicado, las narrativas recogidas nos demuestran que los actores locales operaban desde el convencimiento de que ese cambio era posible y sus iniciativas responden a un mismo sistema de valores compartido que ha impulsado y definido el tipo de transformaciones que finalmente fueron impulsadas.

Por todos estos motivos, el “Bilbao effect” como icono o logotipo de la transformación vasca sugiere la necesidad de incorporar un enfoque de inteligencia colectiva a las iniciativas de transformación urbana que se construye sobre una narrativa compartida sobre la propia sociedad (MALONE, 2004). Las diferentes iniciativas vinculadas a la experiencia vasca, entre las que destaca el MGB como icono de esta transformación, conforman un “ecosistema” organizado como una “plataforma de colaboración” e “innovación abierta”. (CHESBROUGH et al., 2008).

Finalmente, el Bilbao Effect nos muestra que dada la amplia gama de factores contextuales que influyen en los procesos de transformación urbana, considerar al MGB como “catalizador” o elemento tractor puede ser inapropiado. En lugar de entenderlo como un actor aislado, puede ser más apropiado pensar en su relación con el resto de iniciativas impulsadas en ese período histórico.

Como elemento crítico, no se puede olvidar la desconexión entre las narrativas del territorio y el discurso de las personas migrantes en relación con el MGB. De cara al futuro, si el MGB desea seguir siendo un icono de la transformación del conjunto del territorio, deberá reflexionar sobre cómo desarrollar nuevas estrategias que puedan generar un discurso verdaderamente inclusivo.

Los procesos de transformación urbana deben adoptar una visión más global (GRODACH, 2008), mapeando los activos existentes e identificando los puntos de conexión con otras iniciativas en diferentes niveles de actuación. Abordar los proyectos estratégicos dentro de un proceso más amplio aumenta la probabilidad de amplificar iniciativas existentes o emergentes y, a su vez, generar nuevos espacios de colaboración (LEADBEATER, WINHALL, 2020).

2.7.- Las narrativas de la Renta de Garantía de Ingresos (RGI).

2.7.1.- Introducción.

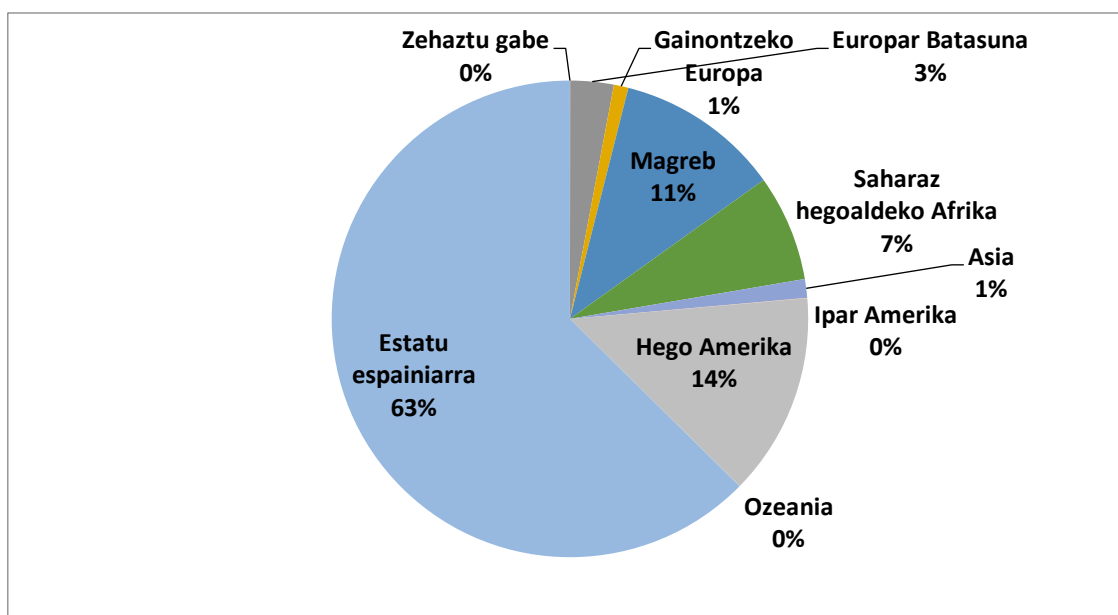
La Renta de Garantía de Ingresos (RGI) es uno de los principales instrumentos del sistema de protección social vasco (ZALAKAIN 2017, 2019). Esta iniciativa es una apuesta por responder a las situaciones de pobreza, reducir las desigualdades económicas y tiene su origen en el periodo de crisis económica e industrial sufrido por la sociedad vasca durante la década de 1970 y 1980 (ALBERDI, 2012). El cierre masivo de empresas generó un nuevo tipo de pobreza que afectaba a todas las capas sociales y las instituciones de reciente creación decidieron dar una respuesta a través del primer “Plan Conjunto de Lucha contra la Pobreza en 1981” impulsado por el Gobierno Vasco.

Durante estos años, esta contribución económica ha tenido diferentes denominaciones. En 1989, toma el nombre de IMF (Ingreso Mínimo Familiar) y se crea por decreto. Las personas que carecían de recursos económicos para cubrir sus necesidades básicas podrían solicitar 30.000 pesetas más 5.000 pesetas mensuales por cada miembro de la familia. En 1990 se elaboró la Ley de Ingreso Mínimo de Inserción, que pasa a denominarse IMI. Su denominación estaba asociada al concepto de integración social y trataba de adaptarse a las situaciones especiales que tenía cada persona o familia en riesgo de pobreza o exclusión social. Las ayudas económicas eran complementadas con procesos de formación ocupacional no reglada para la reincorporación al mundo laboral de estos colectivos en el menor tiempo posible.

Desde la aprobación de la Ley 18/2008, de Garantía de Ingresos e Inclusión Social, la prestación se denomina RGI (Renta de Garantía de Ingresos). En este periodo la gestión de la RGI pasa de ser gestionada por el Departamento de Servicios Sociales a ser un instrumento de la agencia de empleo del Gobierno Vasco (Lanbide). Asimismo, se producen una serie de cambios en las condiciones de la ayuda. En 2012, el periodo necesario de empadronamiento en la CAV para acceder a la RGI pasó de un año a 3.

La mayor parte de los destinatarios de la RGI son del Estado español (60%), países americanos de habla hispana (16%) y África (18%). El número de destinatarios de la RGI ha disminuido ligeramente año tras año. El dato más alto de la CAPV se registró en mayo de 2015 y desde entonces ha descendido un 18,5%.

Figura 5. Destinatarios RGI 2020



Fuente: Lanbide.

2.7.2.- Metodología

El trabajo de campo, diseñado como parte de esta investigación y coordinado por Agirre Lehendakaria Center, ha sido desarrollado por la Cooperativa EMUN en colaboración con la Fundación ELHUYAR y ha tratado de identificar las principales narrativas y discursos sociales sobre la RGI en la sociedad vasca. Con este objetivo se han utilizado las siguientes herramientas:

- Entrevistas cualitativas semi-estructuradas breves. Debido a la pandemia COVID-19, las entrevistas breves se realizaron principalmente por teléfono. Estas conversaciones han sido el punto de partida de la investigación y han servido de base para el diálogo en profundidad y la observación. Los entrevistados han ido sugiriendo los temas centrales que después han sido detallados a través de las entrevistas en profundidad y las sesiones de contraste.
- Entrevistas cualitativas semiestructuradas en profundidad. Todas estas entrevistas han sido grabadas y transcritas.
- Sesiones de contraste. Junto a los diálogos cualitativos, el trabajo de campo ha permitido celebrar varias sesiones de interpretación colectiva de la información generada. En estas sesiones, las narrativas han sido agrupadas en torno a los discursos más significativos.

En total se han realizado 60 entrevistas a lo largo de la investigación. De ellos, 47 han sido entrevistas breves y 13 han sido entrevistas en profundidad. De las 60 personas entrevistadas 30 son hombres y 30 mujeres.

2.7.3.- Narrativas identificadas

- “La RGI responde a un contexto concreto” (VII-RGI-001)

Las narrativas recogidas confirman que la creación de la RGI se vincula principalmente a la respuesta que dieron las nuevas instituciones vascas ante la falta de empleo en un contexto de emergencia social y económica. Estas narrativas son muy similares a las identificadas en el resto de casos de estudio presentados en esta investigación.

“La crisis económica de aquella época fue muy dura. Se veía que iba a ser a largo plazo y que se generaría un desempleo a largo plazo, sobre todo en las regiones más industriales. Eran tiempos de la industrialización y la reconversión, y surgió la preocupación por la situación en la que quedarían muchos trabajadores.” (VII-RGI-002)

“El contexto condicionó la puesta en marcha de la RGI, especialmente las altas tasas de paro y el clima de lucha que existía en ese momento. No es correcto decir que sólo fue una iniciativa institucional, ni siquiera una iniciativa de movimientos sociales.” (VII-RGI-003)

“En la CAV la situación era muy explosiva, con la reconversión industrial. La gente mayor se estaba quedando sin trabajo y la gente joven no veía futuro en aquello... Entonces desde las instituciones se optó por crear esta ayuda, con la idea de aplacar un tsunami de empobrecimiento. En aquel momento fue una decisión unilateral, los sindicatos de aquella época tampoco tenían claro qué era esto de los ingresos mínimos o rentas mínimas (estaban más centrados en la búsqueda de pleno empleo).” (VII-RGI-004)

“La RGI básicamente se creó porque Euskadi vivía las consecuencias de la reconversión industrial, aumento del desempleo y muy precario. Había una población joven pero también de cierta edad. Tasa de paro muy altas en contexto internacional y español, sólo se sobrepasaba con comunidades tradicionalmente agrícolas como Canarias, Extremadura o Andalucía que no habían tenido desarrollo industrial o de servicios.” (VII-RGI-005)

“Vivieron entonces los duros tiempos de la reconversión industrial, empujando a mucha gente al desempleo, y la dimensión solidaria del autogobierno fue fundamental para responder a esta situación. Así nació el Plan Conjunto de Lucha contra la Pobreza.” (VII-RGI-006)

“Entiendo que se creó para los trabajadores desempleados sin recursos, pero tuvo que evolucionar para cubrir las necesidades de otros sectores que también se encontraban en situaciones precarias...” (VII-RGI-007)

“El objetivo principal de la puesta en marcha de la IMI fue sobre todo garantizar la cohesión social en un contexto económico muy duro.” (VII-RGI-008)

“Desde el principio había aceptación de que había que hacer algo, no era solo el paro, el paro tiene muchas otras consecuencias. Si yo hago balance diría que el punto de partida fue importante, aunque fuese provisional.” (VII-RGI-009)

El análisis de estas narrativas nos permite observar la evolución de percepciones y diferenciar entre la narrativa más superficial o pública que insiste en situar esta medida como respuesta a una situación de crisis en un momento histórico y las percepciones más ocultas que explican la medida de forma defensiva ante lo que podría haber sido una situación de mayor dificultad o, incluso, colapso del sistema.

En términos más positivos podemos interpretar estas narrativas como parte del convencimiento de que la sociedad vasca puede responder a situaciones de crisis con sus propias fuerzas. Estas narrativas más profundas pueden ayudarnos a entender, como hemos visto también en otros casos de estudio, la dimensión cultural de su capacidad de resiliencia.

Tabla 30. Narrativas identificadas creación RGI (1)

Narrativa pública	<p>La RGI responde a una crisis histórica.</p> <p>“La crisis económica de aquella época fue muy dura. Se veía que iba a ser a largo plazo y que se generaría un desempleo a largo plazo, sobre todo en las regiones más industriales. Eran tiempos de la industrialización y la reconversión, y surgió la preocupación por la situación en la que quedarían muchos trabajadores” (VII-RGI-002);</p> <p>“El contexto condicionó la puesta en marcha de la RGI, especialmente las altas tasas de paro y el clima de lucha que existía en ese momento. No es correcto decir que sólo fue una iniciativa institucional, ni siquiera una iniciativa de movimientos sociales” (VII-RGI-003)</p>
-------------------	---

Narrativa oculta	<p>Dejar a tanta gente sin protección hubiese sido perjudicial para toda la sociedad.</p> <p>“En el País Vasco se atrevieron a realizar un estudio en concreto, desde nuestro punto de vista, dirigido por Luis Sanz, que tuvo una gran repercusión e impulsó la creación del entonces denominado IMF (Ingreso Familiar) + grupos políticos (Azua, Larrea, Ardanza, Jauregi...). En aquella época era necesario por un lado y por otro el deseo de la innovación de experimentar. Y el ambiente también era bueno”. (VII-RGI-040)</p>
Metanarrativa	<p>La sociedad vasca sabe responder ante situaciones de emergencia.</p> <p>“La RGI básicamente se creó porque Euskadi vivía las consecuencias de la reconversión industrial, aumento del desempleo y muy precario. Había una población joven pero también de cierta edad. Tasa de paro muy altas en contexto internacional y español, sólo se sobrepasaban con comunidades tradicionalmente agrícolas como Canarias, Extremadura o Andalucía que no habían tenido desarrollo industrial o de servicios (VII-RGI-005); Entiendo que se creó para los trabajadores desempleados sin recursos, pero tuvo que evolucionar para cubrir las necesidades de otros sectores que también se encontraban en situaciones precaria” (VII-RGI-007)</p>

Fuente: Elaboración propia.

- El discurso comienza a cambiar.

A pesar de este gran acuerdo, a medida que se avanza en su aplicación, comienzan a surgir discrepancias entre representantes políticos y agentes sociales.

“Al principio todos los partidos políticos estuvieron a favor de la creación del RGI y, en general, de los pasos dados en los años siguientes. Mostraron una actitud positiva. Ahora, sin embargo, la actitud de los partidos políticos es mucho más negativa.” (VII-RGI-010)

“La RGI es una herramienta útil y de apoyo a las personas que lo necesitan, pero hay familias que se han perpetuado, todo lo contrario, a lo que pretendía el sistema. La RGI no puede perpetuarse, debe ser un apoyo puntual y estar relacionado con la formación para la inserción laboral. Debe ofrecerse como oportunidad para las personas que lo necesitan como recurso de inclusión. Pero en la práctica no se avanza en este sentido, de ahí la necesidad de cambiar el sistema.” (VII-RGI-011)

“...creo que no sólo con el dinero sale la gente de la pobreza. Yo creo que tiene que ser algo condicionado porque el trabajo tiene mucha importancia, el trabajo tiene valor. ¿Qué es el trabajo? Ese es otro debate. Creo que no debemos olvidar el concepto de trabajo, en esa rueda de marginalidad hay gente que lleva muchos años sin trabajar, y de ahí pueden derivarse muchos riesgos, ludopatías... se activan, y con el trabajo la gente vuelve a estar en el centro de esta sociedad.” (VII-RGI-012)

“Primero los de casa. Este discurso se difunde intencionadamente. En los medios de comunicación aparecen a menudo noticias de estigmatización relacionadas con la RGI (muchas veces cuando se habla de origen, de género... Se hace intencionadamente.” (VII-RGI-013)

“Yo soy defensor de una renta básica. Pero soy consciente, y he visto que si se prestan en un territorio geográfico limitado, provoca un efecto llamada. Nosotros hemos puesto en marcha en el tema COVID un sistema de apoyo y el pueblo se ha llenado de personas sin hogar.” (VII-RGI-014)

Estas narrativas más críticas ponen el acento en las limitaciones de la RGI para conseguir los objetivos para los que se había diseñado. En lugar de entender esta iniciativa como parte de un sistema (RAWORTH, 2018: 139), el nuevo discurso mayoritario critica su validez en función de los resultados relativos a la generación de empleo entre colectivos desfavorecidos. Estas narrativas parecen ocultar mensajes menos públicos que resaltan los casos de fraude a pesar de que no se correspondan con los datos reales de los que dispone el Gobierno Vasco.

En términos más positivos, podríamos interpretar estas narrativas dentro del binomio solidaridad-autorresponsabilidad que hemos identificado en otros casos como el de las cooperativas de Mondragón.

Tabla 31. Narrativas identificadas creación RGI (2)

Narrativa pública	La RGI no está cumpliendo su función de inserción en el mercado laboral.
-------------------	--

	<p>“Creo que la RGI es una herramienta útil pero hay que adaptarla. La prestación de pensionistas puede canalizarse desde Lanbide, pero en el resto de los casos requiere un trabajo y ahí veo grandes carencias. Debería dar más pasos a la inserción laboral, por ejemplo” (VII-RGI-016)</p>
Narrativa oculta	<p>Hay gente que se aprovecha de la RGI.</p> <p>“La RGI es una herramienta útil y de apoyo a las personas que lo necesitan, pero hay familias que se han perpetuado, todo lo contrario, a lo que pretendía el sistema. La RGI no puede perpetuarse, debe ser un apoyo puntual y estar relacionado con la formación para la inserción laboral. Debe ofrecerse como oportunidad para las personas que lo necesitan como recurso de inclusión. Pero en la práctica no se avanza en este sentido, de ahí la necesidad de cambiar el sistema. (VII-RGI-011)</p>
Metanarrativa	<p>Un alto nivel de solidaridad implica un alto nivel de auto-responsabilidad.</p> <p>“En este sentido, desde las instituciones hay mucho trabajo que hacer para dar la vuelta al discurso social que hay en torno a los RGI destinatarios (“Es una ayuda para los foráneos, se hace mucho fraude...”). Hay que dar datos reales para cambiar esa percepción pesimista que hay en la gente.(VII-RGI-066);</p> <p>“En el abstracto el RGI se ve positivamente, pero al traerlo a las personas comienzan las críticas. En una sociedad cada vez más individualista, en una ética liberal, cuando dan esa ayuda a nuestro vecino y no tenemos derecho a nosotros en una situación muy parecida, empezamos a quejarnos. Estas situaciones son las que debemos cuidar mucho. Tenemos que hacer una pedagogía muy buena sobre la universalidad, los derechos de todos, qué supone para la cohesión social, qué aporta a esta sociedad... Es imprescindible hacerlo (VII-RGI-089)</p>

Fuente: elaboración propia

- “Adaptar” la RGI al nuevo contexto.

La crisis del año 2008 cuestiona el conjunto del modelo de bienestar en toda Europa y afecta directamente al debate sobre la RGI. Si hasta ese periodo, el consenso sobre su necesidad era mayoritario, a partir de esta crisis deja de serlo. Desde este momento, las narrativas identificadas generan un discurso sobre una necesaria “adaptación” de la RGI a las nuevas necesidades.

“Tenemos un gran reto como pueblo, la RGI se tiene que adaptar a la nueva situación, y eso hay que hacerlo a través del consenso social, que en este momento no está muy bien.” (VII-RGI-015)

Como hemos descrito en el primer capítulo de esta investigación, la sociedad vasca ha evolucionado en todos los ámbitos sociales y económicos. Esta evolución se refleja en actitudes más individualistas y menos solidarias.

“Creo que el RGI es una herramienta útil pero hay que adaptarla. La prestación de pensionistas puede canalizarse desde Lanbide, pero en el resto de los casos requiere un trabajo y ahí veo grandes carencias. Debería dar más pasos a la inserción laboral, por ejemplo (...)” (VII-RGI-016)

“El RGI debe adaptarse a las necesidades de la sociedad actual. Debe servir para ayudar a los que menos tienen y para ello los más ricos deben donar dinero a los más pobres. Hay que hacer esa compensación, de lo contrario la pobreza aumentará.” (VII-RGI-017)

El discurso de adaptación a las nuevas realidades incluye referencias directas a una sociedad diferente, más individualista.

“En el abstracto el RGI se ve positivamente, pero al traerlo a las personas comienzan las críticas. En una sociedad cada vez más individualista, en una ética liberal, cuando dan esa ayuda a nuestro vecino y no tenemos derecho a nosotros en una situación muy parecida, empezamos a quejarnos. Estas situaciones son las que debemos cuidar mucho. Tenemos que hacer una pedagogía muy buena sobre la universalidad, los derechos de todos, qué supone para la cohesión social, qué aporta a esta sociedad... Es imprescindible hacerlo.” (VII-RGI-018)

“Yo diría que la individualización de la sociedad se nota mucho. La gente se queja de que las situaciones vulnerables son visibles. Y en ese espejo, ¿dónde estábamos hace no tantos años? Y viendo eso, ¿qué modelo de sociedad queremos? ¿Nos tienen que dar todas las respuestas las instituciones? Pues no sólo las instituciones. El público no acaba en las instituciones, por eso en nuestro país, por ejemplo, la red de COVID ha conseguido

un gran éxito gracias a la ampliación del concepto de publicidad. Se ha conseguido ampliar el sentido de la publicidad. La institución ha dotado de recursos materiales y organizativos y ha contado con la participación ciudadana.” (VII-RGI-019)

“¿Remodelar la RGI? La necesidad de adaptar la RGI a los nuevos retos sociales es evident. Pero como cualquier recurso. ¿Pero en base a esos consensos sociales? Eso es más difícil. ¿Qué ha pasado con los pactos nacionales de Toledo? Que todas las remodelaciones han sido restrictivas. Y eso también puede ocurrir con la RGI. ¿Y por qué? Pues por las relaciones de poder vigentes”. (VII-RGI-020)

“Durante estos años la RGI ha servido para ayudar a una gente en situación de exclusión social a hacer una vida más digna. Pero la fuerte crisis económica de 2008 ha traído consigo que los trabajadores y trabajadoras cada vez somos más pobres y que la situación de precarización haya aumentado cuando la necesidad de la RGI es mayor que nunca: los que están fuera del mundo laboral/marginados, los pensionistas, necesitan RGI, y un gran número de trabajadores, porque se ha producido una precarización de las condiciones laborales.” (VII-RGI-021)

“La situación ha empeorado. Ahora las desigualdades sociales son mayores. Antes con el empleo se garantizaba una vida digna, ¡ahora no! Tenemos trabajadores precarios en situaciones precarias de empleo...” (VII-RGI-022)

Tabla 32. Narrativas identificadas creación RGI (3)

Narrativa pública	Es necesario adaptar la RGI al nuevo contexto. “La RGI debe adaptarse a las necesidades de la sociedad actual. Debe servir para ayudar a los que menos tienen y para ello los más ricos deben donar dinero a los más pobres. Hay que hacer esa compensación, de lo contrario la pobreza aumentará” (VII-RGI-017)
Narrativa oculta	La inversión que supone la RGI es insostenible. “Unos lo ven como una prestación económica, otros como una herramienta de integración social (VII-RGI-032); “Somos muy conscientes de que, en cierta medida, el empleo ha perdido su centralidad en este contexto, no basta con tener un empleo suficiente para sacar adelante una vida digna (quizás para la integración social sí, quizás para ir obteniendo redes, pero no para llegar a fin de mes).

	Muchas personas con empleo también piden la RGI para completar sus ingresos (VII-RGI-047); Es necesario llegar a un acuerdo sobre el tema entre partidos políticos y agentes sociales. Existe un debate entre la universalidad o condicionalidad de la RGI” (VII-RGI-051)
Metanarrativa	Los tiempos han cambiado, ya no estamos en una situación excepcional. “Yo diría que en otro nivel la renta de garantía de ingresos también ha cumplido esta función, porque ha contribuido en cierta medida a mantener nuestra cohesión social y el nivel de bienestar. Y ha sido una herramienta imprescindible para nuestra cohesión social, porque ha ayudado a mucha gente a no caer en la última situación de pobreza” (VII-RGI-024);

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta estas narrativas, podemos afirmar que ha cambiado la narrativa pública sobre la RGI y que hoy en día existe una opinión mayoritaria hacia la necesidad de introducir cambios en la distribución de esta renta. Aunque no se transmita de forma explícita y dependa del modelo de bienestar que se quiera construir (el gasto en protección social de la Comunidad Autónoma Vasca es inferior a los países más avanzados en materia de desarrollo humano sostenible), el volumen de inversión que requiere la RGI se considera insostenible.

Desde una perspectiva más profunda, la construcción del discurso sobre la RGI permitiría su reforma o derogación ya que las circunstancias históricas habrían cambiado sustancialmente.

Tabla 33. Gasto en Protección Social por País en la UE. PPC (€). 2004 - 2019

País	2004	2009	2012	2017	2018	2019
UE 27	...	7.019	7.659	8.498	8.709	9.066
Alemania	7.785	8.783	9.749	11.336	11.602	12.147
Austria	8.057	9.285	10.127	10.966	11.213	11.501
Bélgica	7.268	8.523	9.257	10.010	10.234	10.639

Bulgaria	:	1.714	2.117	2.760	2.915	3.090
Chipre	3.511	4.795	4.909	4.832	5.006	5.235
Croacia	:	3.137	3.390	4.058	4.277	4.488
Dinamarca	7.853	10.121	10.945	11.705	11.866	12.233
Eslovaquia	2.318	3.294	3.819	3.975	4.132	4.252
Eslovenia	4.336	4.934	5.326	5.689	5.811	6.096
España	4.469	5.834	5.910	6.281	6.457	6.752
Estonia	1.658	2.946	3.014	3.870	3.284	4.353
Finlandia	6.368	8.131	9.124	10.189	10.352	10.600
Francia	7.736	8.968	9.943	10.901	11.093	11.351
Grecia	3.967	5.668	5.295	5.111	5.193	5.257
Hungría	2.934	3.674	3.888	3.955	4.080	4.118
Irlanda	5.315	6.971	7.557	7.172	7.276	7.491
Italia	6.060	7.405	7.854	8.158	8.357	8.670
Letonia	1.306	2.161	2.363	2.998	3.284	3.473
Lituania	1.553	2.964	3.146	3.763	4.157	4.519
Luxemburgo	11.069	13.353	13.887	15.050	16.031	15.621
Malta	3.131	3.860	4.208	4.733	4.726	4.800
Países Bajos	8.056	10.105	10.715	11.064	11.305	11.634
Polonia	2.350	3.182	3.709	4.622	4.732	5.441
Portugal	4.143	5.025	5.110	5.565	5.680	5.995
Rep. Checa	3.308	4.434	4.693	5.352	5.589	5.947
Rumania	1.012	2.034	2.242	2.972	3.272	3.585
Suecia	8.139	9.203	9.763	10.223	10.125	10.276
C.A.Euskadi	5.446	7.346	7.889	8.802	9.022	9.464

(1) Paridad de Poder de Compra

Fecha 16 de diciembre de 2021

Fuente: Eustat. Cuenta de la protección social y Eurostat

- El discurso del desprestigio.

Entre las narrativas identificadas destacan con fuerza las de aquellas entidades que trabajan en el ámbito de la inclusión y de la lucha contra la pobreza. Estas personas consideran que se ha instalado un discurso negativo sobre la RGI que no se corresponde con la realidad.

“Se ha intentado desprestigiar la RGI diciendo que hay fraude, se sacan noticias sobre ello que no son reales. Cuando Lanbide publica las estadísticas... se ve que no es real.” (VII-RGI-023)

“Yo diría que en otro nivel la renta de garantía de ingresos también ha cumplido esta función, porque ha contribuido en cierta medida a mantener nuestra cohesión social y el nivel de bienestar. Y ha sido una herramienta imprescindible para nuestra cohesión social, porque ha ayudado a mucha gente a no caer en la última situación de pobreza...” (VII-RGI-024)

“Para las personas que carecían de recursos económicos para hacer frente a la pobreza, ya existía otro subsidio de IMI o similar para garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos. Creo que es necesario un colchón para garantizar y fortalecer la cohesión social y evitar conflictos sociales.” (VII-RGI-025)

“La percepción negativa sobre la RGI ha sido construida, aprovechando los miedos cada vez más grandes de la sociedad. Hace unos años el Gobierno Vasco realizó una campaña muy agresiva con el grupo Vocento... una noticia sobre movimientos, fraudes, etc. que salía todos los días. Se estaba creando un discurso de miedo en la sociedad que no era real (pérdida de incentivos en la prestación, etc.), para limitar el número de personas destinatarias, etc. (según criterios, condiciones más difíciles, etc.)”. (VII-RGI-026)

“El discurso se expande de manera consciente. Los medios de comunicación transmiten noticias estigmatizadoras, mencionando el origen de determinada persona la intencionalidad está clara.” (VII-RGI-027)

“Hemos tratado de desprestigiar la RGI diciendo que hay fraude, sacamos noticias que no son ciertas. Cuando Lanbide publica estadísticas... se ve que no es real (los extranjeros cobran la RGI...). En las encuestas a la población se valora positivamente la RGI, no hay mala imagen de la RGI...” (VII-RGI-028)

“Tenemos mucha crispación o muchos comentarios de bar. Nos enfadamos con un gobierno, con una política, con un partido... y nos vamos a extender a una ayuda concreta, en este caso la RGI. Pero yo creo que en Euskadi, en esencia, la gente cree que hay políticas sociales bastante importantes, aunque sean mejorables”. (VII-RGI-029)

“Los discursos de Maroto han influido en todos los campos de la sociedad, lo mismo discursos ha creado la duda sobre la mejora de la gestión del DSBE entre las personas que son muy diferentes ideológicos.” (VII-RGI-030)

Este tipo de narrativas pertenecen a los sectores sociales que valoran positivamente el impacto de la RGI en el conjunto del sistema. Su crítica fundamental a la posibilidad de reformar o suprimir esta renta se basa en la convicción de que la crítica ha sido construida artificialmente. Estas críticas se dirigen no sólo contra el mundo empresarial

o centros de pensamiento neoliberal sino que consideran que es el propio Gobierno Vasco el que alimenta este discurso. De cara al futuro, su preocupación fundamental es que no existe el consenso necesario sobre el modelo de desarrollo humano que se quiere construir y que se sigue identificando desarrollo con el “modelo Silicon Valley” (CASTELLS, HIMANEN, 2016: 47).

Tabla 34. Narrativas identificadas creación RGI (4)

Narrativa pública	<p>La percepción negativa sobre la RGI ha sido construida artificialmente.</p> <p>“Primero los de casa. Este discurso se difunde intencionadamente. En los medios de comunicación aparecen a menudo noticias de estigmatización relacionadas con la RGI (muchas veces cuando se habla de origen, de género... Se hace intencionadamente” (VII-RGI-013)</p>
Narrativa oculta	<p>Las mismas instituciones que impulsaron la RGI, la están desprestigiando ahora.</p> <p>“Al principio todos los partidos políticos estuvieron a favor de la creación del RGI y, en general, de los pasos dados en los años siguientes. Mostraron una actitud positiva. Ahora, sin embargo, la actitud de los partidos políticos es mucho más negativa.” (VII-RGI-010)</p>
Metanarrativa	<p>Ya no existe el consenso necesario sobre el modelo de protección social.</p> <p>“Yo diría que la individualización de la sociedad se nota mucho. La gente se queja de que las situaciones vulnerables son visibles. Y en ese espejo, ¿dónde estábamos hace no tantos años? Y viendo eso, ¿qué modelo de sociedad queremos? ¿Nos tienen que dar todas las respuestas las instituciones?” (VII-RGI-019)</p>

Fuente: elaboración propia

- Las nuevas necesidades

Las narrativas respecto al futuro reclaman un debate en profundidad sobre el tipo de sociedad que se desea. Al no existir una situación de emergencia como la vivida al final de la dictadura, el consenso es mucho más difícil.

“Es necesario llegar a un acuerdo sobre el tema entre partidos políticos y agentes sociales. Existe un debate entre la universalidad o condicionalidad de la RGI.” (VII-RGI-031)

“La tensión entre ambos derechos siempre ha existido en todas partes: unos lo ven como una prestación económica, otros como una herramienta de integración social.” (VII-RGI-032)

“Para mantener una sociedad sana tenemos que tener un RGI digno, que vaya reduciendo la demanda y facilite a la gente el trabajo, que le ayude a sacar una vida digna. Sin situación actual de precarización. Que contribuya al equilibrio social.” (VII-RGI-033)

El equilibrio o justicia social sigue considerándose como el objetivo central de las políticas públicas, pero no está claro que una renta mínima de estas características sea el único camino o el más adecuado.

“¿Se puede conseguir justicia social con estas rentas o son el primer paso hacia la justicia social? Tienes que crear unos estándares de vida que fomenten la cohesión social y los recursos materiales necesarios para conseguirlos. Nosotros podemos compartir referencias culturales y simbólicas, pero si no tenemos unos mínimos materiales se produce una ruptura social. Los elementos materiales son esenciales.” (VII-RGI-034)

“Quizá en la década de los 80 era evidente lo que era tener unas condiciones de vida dignas. Pero hoy en día, ¿dónde está la línea de la dignidad?” (VII-RGI-035)

“A mucha gente le cuesta mucho pedir esa ayuda, por eso tiene vergüenza, porque cree que va a perjudicar a la propia imagen ante los demás: “¿Cómo voy a pedir una ayuda así?”. (VII-RGI-036)

“En los pueblos, las redes siguen en marcha, sobre todo las redes familiares. Pero en las ciudades no, y en los pueblos también se están perdiendo.” (VII-RGI-037)

“Hoy en día la pobreza tiene muchas caras, si empezamos a poner cara a la pobreza veremos que estamos ante una situación muy dura y potente. La gente cree que aquí todos estamos bien y eso no es así. Tenemos situaciones muy duras: jóvenes que no pueden emanciparse, personas mayores que no pueden jubilarse, personas que vienen de fuera, un montón de mujeres pobres...”. (VII-RGI-038)

Estas narrativas coinciden con las percepciones mayoritarias a nivel global sobre la crisis de la sostenibilidad del Estado del bienestar durante el último medio siglo (CASTELLS, HIMANEN, 2016: 107). La reforma del Estado de bienestar parece ser una realidad aceptada por la sociedad vasca pero no se sabe cómo afrontarla sin perder las cotas de bienestar alcanzadas. Mejorar en el aprovechamiento de las tecnologías de la información (digitalización), implementar transformaciones organizacionales profundas del sector público e incorporar nuevas capacidades para gestionar la complejidad sin perder la perspectiva comunitaria de la sociedad vasca parecen ser los grandes retos del siglo XXI.

2.7.4.- Valores asociados a estos discursos y narrativas

Teniendo en cuenta las narrativas identificadas, estos serían los valores asociados al discurso sobre la RGI.

- Resiliencia e Innovación.

Las narrativas identificadas vinculan la RGI a la capacidad de resiliencia e innovación de la sociedad vasca. Como en otros casos que hemos analizado en esta investigación, estos valores no son teóricos o conceptuales, están asociados a la necesidad de responder ante una situación de emergencia como la crisis económica vivida tras el final de la dictadura. Las narrativas identificadas destacan también el hecho de que se pone en marcha la renta sin referencias similares en el entorno, así que esta innovación va construyéndose mediante la práctica.

“Con el tiempo, la RGI se ha ido adaptando a las necesidades de la sociedad, ahora llega a más perfiles de destinatarios, como las viudas (complemento a las bajas pensiones que reciben) o las personas inmigrantes.” (VII-RGI-039)

“En el País Vasco se atrevieron a realizar un estudio en concreto, desde nuestro punto de vista, dirigido por Luis Sanz, que tuvo una gran repercusión e impulsó la creación del entonces denominado IMF (Ingreso Familiar) + grupos políticos (Azua, Larrea, Ardanza, Jauregi...). En aquella época era necesario por un lado y por otro el deseo de la innovación de experimentar. Y el ambiente también era bueno.” (VII-RGI-040)

- Compromiso con la igualdad

Las narrativas recogidas entre las instituciones públicas que impulsaron y han gestionado la iniciativa se asocian con el compromiso social y con la igualdad socio-económica. Esta relevancia del valor de la igualdad coincide con las escuelas de pensamiento que lo consideran un elemento central del conjunto del sistema de creencias y motor de la denominada “política emancipatoria” (GIDDENS 1991). Desde esta perspectiva, y a pesar de los efectos de la globalización, las cuestiones morales vuelven al centro de la agenda política.

“Empecé la política en la década de los 80 y me pareció una época muy romántica. Estábamos deseando hacer cosas, hacer aportaciones, dar lo mejor de nosotros, hoy por el desprestigio de la política es más difícil sacar lo mejor que tenemos para gestionar lo más importante (el bien común).”

“En los años 80 la alianza estratégica entre lo público y lo privado fue clave. En aquella época se realizaron reflexiones compartidas. Éramos una sociedad muy activa. Gente de la sociedad civil, que luego pasó a las instituciones, contribuyó a impulsar este tipo de reflexiones.”

- Colaboración.

Las narrativas identificadas dan un gran valor al alto nivel de consenso social y político alcanzado para su puesta en marcha, llegando a ser aprobada por unanimidad en el Parlamento en 1989. Este consenso no hace referencia únicamente al ámbito político, sino que incluye a las empresas y la sociedad civil. Junto al consenso político y el apoyo de empresas y sindicatos, las tres Diputaciones vascas y el Gobierno Vasco actuaron conjuntamente.

“Empecé la política en la década de los 80 y me pareció una época muy romántica. Estábamos deseando hacer cosas, hacer aportaciones, dar lo mejor de nosotros, hoy por el desprestigio de la política es más difícil sacar lo mejor que tenemos para gestionar lo más importante (el bien común).” (VII-RGI-041)

“La RGI se tramitaba inicialmente desde los Servicios Sociales, la gestionaba la Diputación, pero éramos trabajadoras sociales de frente quienes tratábamos el tema con los solicitantes. Se llamaba entonces Renta Básica y tenía como aspectos positivos: solicitaba un tratamiento presencial, se le hacía un seguimiento, se fomentaba también la inclusión social (se dirigía a un curso, se impulsaba el programa auzolan..., con un

punto de obligatoriedad). Teníamos más recursos y herramientas, estábamos más cerca de los solicitantes...” (VII-RGI-042)

- Competitividad.

El discurso sobre la RGI no se refiere exclusivamente a las necesidades sociales, sino que se refiere al modelo socio-económico en su globalidad. Desde esta perspectiva, la RGI es también un elemento central del sistema de competitividad.

“A finales de los 80 fue clave integrar economía y bienestar (“crecimiento económico sí, pero para todos”). Trabajando cada uno por su cuenta, no conseguiríamos una transformación.” (VII-RGI-045)

“Para mantener una sociedad sana tenemos que tener un RGI digno, que vaya reduciendo la demanda y facilite a la gente el trabajo, que le ayude a sacar adelante una vida digna sin la situación actual de precarización. Que ayude a mantener la sociedad equilibrada” (VII-RGI-046)

“Somos muy conscientes de que, en cierta medida, el empleo ha perdido su centralidad en este contexto, no basta con tener un empleo suficiente para sacar adelante una vida digna (quizás para la integración social sí, quizás para ir obteniendo redes, pero no para llegar a fin de mes). Muchas personas con empleo también piden la RGI para completar sus ingresos.” (VII-RGI-047)

“En estos 31 años se han hecho cosas bien y otras mal. Hay que mirarse en adelante. Debe adaptarse el concepto de la RGI. Para ello, es necesario realizar una reflexión sobre este tema mediante la estrategia del sector privado y de la alianza pública, una vez las medidas y la ley para admitir.” (VII-RGI-048)

2.7.5.- Conclusiones.

Tras varias décadas reduciendo las desigualdades socioeconómicas, a partir de la crisis de 2008 la desigualdad comienza a aumentar entre los colectivos más desfavorecidos de la sociedad vasca¹¹. La Encuesta de “Necesidades Sociales de la CAV” indica “que la

¹¹ La Encuesta de Necesidades Sociales 2014, elaborada por el Gobierno Vasco, que indicaba que entre los años 2008 y 2014, las rentas del 10% de la población vasca (CAV) más pobre se han reducido un 13,4%, mientras que los ingresos del 10% más rico han crecido un 1,1%. Y también el coeficiente GINI (mide la desigualdad de los ingresos), elaborado

evolución de los ingresos de los dos extremos del espectro social se acentúa entre 2012 y 2014”¹². Estos cambios coinciden con la evolución de la RGI. En la primera década existe un gran consenso sobre su implantación, las narrativas identificadas son positivas y nos hablan de un modelo de país compartido.

En la medida en la que las narrativas van evolucionando, encontramos discursos contradictorios. El discurso de la adaptación a las nuevas realidades contrasta con un discurso que intenta mantener la ayuda o ampliarla como elemento central del sistema de protección social. Las narrativas más críticas con la evolución de estos discursos ponen el acento en el individualismo creciente en todas las sociedades que alcanzan altas cotas de bienestar (RAWORTH, 2017: 173).

“La individualización de la sociedad se nota mucho. La gente no se queja de situaciones vulnerables sino de la visibilidad que tienen determinadas malas prácticas. Y en ese espejo, ¿dónde estábamos hace no tantos años? Y viendo eso, ¿qué modelo de sociedad queremos?” (VII-RGI-049)

Los dos discursos principales, el que aboga por su mantenimiento y ampliación, y el que plantea una reforma en términos restrictivos, abordan las situaciones de fraude o mala utilización. Frente al discurso mayoritario (EUSTAT) que lo considera el gran problema a superar, existen muchas voces que destacan justo lo contrario.

“La RGI es una herramienta avanzada, no se ha utilizado para la corrupción y para cosas raras, pero tiene que mejorar. La RGI debe servir para recuperar a las personas para no cobrar esta ayuda. (El IMI tenía que ir acompañado de potentes planes de formación ocupacional, que probablemente no fueron todo lo que debían ser). Creo que la RGI tiene que tener un compromiso de aprendizaje y de ser una herramienta poderosa.” (VII-RGI-050)

El aspecto que une a los dos discursos es la necesidad de clarificar el modelo para el futuro. El discurso favorable a la ampliación de su cobertura aboga por entenderlo como un sistema universal similar a las Rentas Básicas Universales que se están poniendo en marcha a nivel internacional, mientras que el discurso restrictivo sigue entendiendo la RGI como una ayuda condicionada a la inserción laboral. Entre estos dos discursos

por Naciones Unidas, cae de manera continuada pasando de 28,0 en 1996 a 25,3 en 2012. Sin embargo, en 2014 aumenta al 27,1, “reflejando un nivel de desigualdad similar al observado en el año 2000”, como se refleja en el mencionado informe.

¹² En noviembre 2016) Manu Robles-Aranguiz Institutoa hacía público un informe en el que se reflejaba que la parte del PIB que se dedicaba en la CAV a las remuneraciones de las personas asalariadas era del 50,2% en el año 2010, y que se redujo hasta el 47,6% en el año 2015 (del 50,1% al 47,3% en Navarra).

mayoritarios, existen voces cualificadas que tratan de demostrar como en la práctica no existe mucha diferencia entre ambos discursos (ZALAKAIN 2019).

“Es necesario llegar a un acuerdo sobre el tema entre partidos políticos y agentes sociales. Existe un debate entre la universalidad o condicionalidad de la RGI (...)” (VII-RGI-051)

“(...) La tensión entre ambos derechos siempre ha existido en todos los lugares: unos lo ven como una prestación económica, otros como una herramienta de integración” (VII-RGI-052)

“De cara al futuro, la mayor preocupación respecto al RGI es adaptarse a esta precarización de trabajo. En su día se trataba de garantizar un sistema de paro para los trabajadores. Y rentas mínimas de inserción para marginados. Hoy el mayor cambio es que entre el trabajo y el paro se ha creado un ámbito (subempleo, empleo parcial, bajos salarios...) que antes no existía. Esto pone en cuestión que el empleo es la mejor política social (...)” (VII-RGI-053)

“Con la caridad, con la dignidad de la pobreza, hay que conseguir unas condiciones de vida dignas para todos. Cambiar el modelo y repensar bien el RGI. Se necesita un cambio integral.” (VII-RGI-054)

“Yo tengo claro que el RGI es y debe ser un derecho. Un derecho subjetivo, uno mismo” (VII-RGI-055)

¿debe ser universal (...)? Sí. ¿Hay que tener derecho? Sí. Tenemos que explicar bien en qué consiste este derecho, que si un mayor número de extranjeros percibe que la ayuda es porque se encuentran en una situación de mayor vulnerabilidad... Porque si no estamos condenados a que en muy poco tiempo el mismo instrumento esté cuestionado y yo creo que los políticos tienen muy pocos recursos si prevalecen este tipo de discursos populistas.” (VII-RGI-056)

Los discursos contradictorios que hemos identificado tienen elementos comunes. En términos generales ambos tienen una percepción general positiva y consideran que se debe mantener una renta en todo el territorio que ayude a las personas sin unos ingresos mínimos.

“La RGI ha sido una herramienta muy útil, surgida en un contexto concreto, que se adapta progresivamente a la realidad, a la voluntad política, a la voluntad social, al contexto y al entorno a lo largo de estos 31 años. En este momento, en un punto más importante que en los últimos años, mucha gente cree que no es sólo una RGI, sino una

renta básica universal. Para ello hay que trabajar en el desarrollo integrador.” (VII-RGI-057)

“Con el tiempo la RGI se ha ido adaptando a las necesidades de la sociedad, ahora llega a más perfiles de destinatarios, como las viudas (complemento a las bajas pensiones que reciben) o las personas inmigrantes. En este sentido, desde las instituciones hay mucho trabajo que hacer para dar la vuelta al discurso social que hay en torno a los destinatarios (“Es una ayuda para los foráneos, se hace mucho fraude...”). Hay que dar datos reales para cambiar esa percepción pesimista que hay en la gente.” (VII-RGI-058)

“En los tres Territorios Históricos de la CAPV deben existir las mismas condiciones de acceso a la RDB y/o a cualquier otra ayuda que pueda surgir en el futuro. Y lo más justo desde el punto de vista local es que haya políticas comunes en todo Euskal Herria.” (VII-RGI-059)

“(…) en una conferencia se dijo que como sociedad no poníamos en valor el privilegio de tener RGI (...). Cuida lo que quieres”, (...) es la única comunidad con RGI” (VII-RGI-060)

En términos generales, el debate sobre la RGI refleja la encrucijada en la que se encuentra el conjunto de la sociedad vasca sobre el modelo de desarrollo a impulsar en el futuro. Tal y como afirman Castells et al. (2012), la crisis que generan los cambios producidos por la sociedad de la información no tiene respuesta en términos clásicos y demanda una transformación del conjunto del sistema (CASTELLS et al., 2012: . 302). Entre los nuevos elementos que deben formar parte del nuevo modelo de desarrollo se encuentran nuevas coberturas a las necesidades sociales que no sólo pueden existir en momentos excepcionales, ya que la crisis pasa a formar parte del estado natural de las cosas.

Las narrativas identificadas sobre la RGI nos muestran una situación inicial al comienzo del periodo histórico cubierto por esta investigación en la que parece existir un amplio consenso social y político sobre la necesidad de combatir un modelo de crecimiento construido desde la curva de Kuznets (1955). Este pensamiento económico, actualizado por las corrientes neoliberales impulsadas desde la escuela de Chicago era el predominante en ese periodo histórico y consideraba la desigualdad como un paso necesario del crecimiento y que a la larga remitía al influir positivamente en todos los sectores de la sociedad. La sociedad vasca, por el contrario, parece anticipar las conclusiones de Thomas Piketty (2014) cuando demuestra que el “capitalismo genera automáticamente desigualdades arbitrarias e insostenibles que socavan de manera radical los valores meritocráticos en los que se basan las sociedades democráticas”. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, y en la medida en la que la sociedad vasca aumenta sus niveles de bienestar, se produce un cambio en las narrativas y en el sistema de valores.

Resulta fascinante constatar cómo, en función de estas narrativas, la sociedad vasca parece vivir una trayectoria totalmente contraria a las sociedades de su entorno. Mientras los espacios de pensamiento más avanzados apuestan por modelos “distributivos por diseño” (RAWORTH, 2018: 183) para garantizar la sostenibilidad social, económica y medioambiental del planeta, la sociedad vasca habría puesto en marcha iniciativas (como la RGI) que respondían espontáneamente a este mismo objetivo, y en ese sentido se habrían adelantado a su tiempo, pero habrían evolucionado hacia discursos mucho menos redistributivos.

2.8.1.- Introducción y metodología.

La gastronomía vasca ha conseguido convertirse en una industria referencial (KPMG, 2019). A través del impulso a la tecnificación y la dignificación del sector primario, el apoyo al sector transformador, el reconocimiento logrado por restaurantes vascos en los principales foros internacionales, la creación de nuevas infraestructuras de investigación y transferencias del conocimiento, así como y un fuerte esfuerzo en campañas de comunicación avalando el potencial gastronómico/turístico del país. Los territorios vascos se han convertido en un modelo de transformación del sector alimentario admirado internacionalmente (MUÑIZ-MARTINEZ, FLOREK 2021). Estas dinámicas de colaboración sostenidas en el tiempo, han consolidado un sistema alimentario que ha adquirido categoría de modelo y que las instituciones vascas denominan “Culinary Nation”. En 2020, el turismo gastronómico representa el 3,17% del PIB vasco, y genera 2.300 empleos directos.

“Que la gente de San Sebastián se sienta enormemente orgullosa de Arzak [el histórico restaurante con 3 estrellas Michelin] sin haber comido allí jamás supone un enorme reconocimiento local” (SAG-VIII-001). “Esto se debe a que apreciamos la gastronomía como un legado, pero también como una fuerza motriz que contribuye a definir la cultura vasca en el panorama global”. (SAG-VIII-002).

Este capítulo trata de identificar las narrativas y los discursos que han acompañado y reforzado este proceso de transformación bajo el mismo marco teórico y conceptual aplicado en el resto de casos de estudio. El proceso de trabajo se ha dividido en dos fases principales: una primera ronda de conversaciones breves y la fase de profundización con entrevistas en profundidad.

En la primera fase nos hemos acercado a la gastronomía vasca para identificar los principales discursos que presentan los principales actores del ecosistema. En total se han desarrollado 53 entrevistas, conducidas por el equipo de Agirre Lehendakaria Center y la cooperativa EMUN. Se trata de entrevistas cualitativas sin estructurar de las que hemos extraído las principales narrativas. Esta información nos ha permitido diferenciar entre discursos públicos, percepciones ocultas y metanarrativas.

En paralelo, se ha realizado también un trabajo de observación que ha contribuido a confirmar o matizar las percepciones obtenidas a través de las entrevistas. Se han observado webs de restaurantes vascos con estrella Michelin, diferentes blogs sobre cocina, varias webs de instituciones turísticas y algunas publicaciones sobre gastronomía vasca. En la observación se ha analizado la imagen y las palabras con las que se presenta la gastronomía vasca, completando las respuestas obtenidas a través de entrevistas.

Finalmente, se trabajó con los alumnos de las escuelas de restauración y hostelería de la UPV-EHU para identificar las recetas que mejor explican la narrativa de la gastronomía vasca. Todas las informaciones y discursos recogidos han sido analizados y compartidos en varias sesiones de contraste con un amplio grupo de personas que trabajan en el ámbito de la gastronomía vasca.

Tabla 35. Muestra sobre gastronomía vasca.

En total, han participado 78 personas en este proceso.

El 62% de los participantes han sido hombres y el 38% mujeres.

En cuanto al rango de edad*, el 70% de los participantes tiene entre 35 y 60 años, el 16% entre 18 y 35 años y el 14% restante tiene más de 60 años.

Desde el punto de vista territorial, los participantes se clasifican en un 60% de Gipuzkoa, 25% Bizkaia, 10% Araba, 5% Navarra y una persona labortana.

En la primera fase del estudio hemos realizado 53 entrevistas rápidas. De los entrevistados 33 han sido hombres y 20 mujeres. Y en la primera sesión de interpretación grupal han participado 6 personas.

En la segunda fase hemos entrevistado a 16 personas, 10 hombres y 6 mujeres. Asimismo, en la interpretación grupal realizada en esta fase han participado 7 personas.

2.8.2.- Principales narrativas identificadas.

La gastronomía es uno de los elementos que la sociedad vasca más identifica con la identidad vasca (Eusko Ikaskuntza 2007). Esta percepción se refuerza con reconocimientos internacionales (la Guía Michelin 2020 concedió 33 estrellas en todo el País Vasco y la lista de World's 50 Best Restaurants en su edición de 2019, seleccionó a cinco restaurantes vascos) y el hecho de que el 40% de los visitantes que acuden a la región lo hacen atraídos por su gastronomía (Basquetour). Todos estos factores hacen que la cadena de valor asociada al sistema de alimentación represente casi el 11% del PIB y dé trabajo directamente a 96.000 personas. A pesar de ser una construcción relativamente reciente, la sociedad vasca ha experimentado el potencial de la

gastronomía como motor económico y como una oportunidad para expresar valores culturales y su identidad ante el mundo.

“Es un elemento diferenciador de nuestra cultura que ha llamado mucho la atención fuera de nuestras fronteras y que hemos promovido porque es nuestra señal de identidad”. (SAG-VIII-003).

“La comida, junto con el valor de la comunidad, es uno de los pilares de nuestra cultura. No se puede entender la una sin la otra” (SAG-VIII-004).

“La cocina que nos ha hecho famosos en todo el mundo es relativamente nueva y nunca ha sido tan rica y diversa. La identidad gastronómica que proyectamos al mundo se construyó anteaer”. (SAG-VIII-005).

“La adopción de la gastronomía como herramienta local no sólo afectó a nuestra imagen y presencia internacional, sino que también influyó en nuestro orgullo y valoración local y en nuestra propia dinámica interna como sociedad, que no ha dejado de perfilarse en nuestra historia reciente” (SAG-VIII-006).

Como hemos señalado en el resto de casos, la transformación gastronómica también se asocia a las características extremas del final de la dictadura. Las narrativas identificadas consideran que este movimiento deseaba hacer una contribución a la modernización de la cultura y la identidad vasca en un momento de crisis y conflicto. Al mismo tiempo, las narrativas identificadas combinan una fuerte conexión con el territorio y la apertura a ideas externas (glocalización).

“Todo se concentró aquí: el fin del franquismo, la cercanía a Francia, la floración del movimiento Nouvelle Cuisine... y la base gastronómica de aquí, claro” (SAG-VIII-007).

“La cocina es un reflejo de la sociedad, y en ese momento existía lo mismo que reivindicar la necesidad” (SAG-VIII-008).

“Detrás de la excelencia hay una necesidad” (SAG-VIII-009).

“Los tiempos difíciles y la necesidad de supervivencia hacen que las mujeres realicen un importante ejercicio creativo para llenar los vientres de los locales” (SAG-VIII-010).

“La gastronomía también tuvo que adaptarse a la llegada de los primeros turistas europeos y de la esfera social que pudieron a Donostia” (SAG-VIII-012).

“El mayor peso de la industrialización en Bizkaia, sin embargo, en las buenas casas de la margen derecha abundaban las referencias de la cocina exterior que las combinaban con la local” (SAG-VIII-013).

“Tras 40 años de destrucción, los temas culturales cobran fuerza y la gastronomía también es cultura” (SAG-VIII-014).

“La Nueva Cocina Vasca heredó la cocina local y supuso una revolución gastronómica de prestigio internacional” (SAG-VIII-015).

Las narrativas identificadas coinciden en señalar a un grupo de cocineros como los protagonistas de conectar las dinámicas locales con nuevas técnicas y formas de entender la gastronomía que venían de Francia gracias a la “Nouvelle Cuisine” (BEUGE, 2012). Eran personas que daban mucho valor a la tradición local pero que veían la necesidad de reinventarse. Estas narrativas nos hablan de colaboración entre los cocineros (intercambio de conocimiento) y competencia entre restaurantes al mismo tiempo. Daniel Lasa, jefe del laboratorio de innovación del restaurante Mugaritz desde su puesta en marcha, destaca el impacto que tuvo la publicación de todas las recetas del restaurante “El Bulli” al final de cada temporada. Hasta ese momento, los restaurantes guardaban sus técnicas para ofrecer una propuesta diferencial. Las prácticas de “El Bulli” permiten a los restaurantes vascos incorporar un enfoque de innovación abierta, colaborativa y distribuida (BALDWIN, VON HIPPEL 2011) ya que el paradigma cambia de ocultar las recetas propias a compartirlas abiertamente con el resto del ecosistema y potenciar el aprendizaje conjunto y colaborativo. El flujo de conocimiento transita desde dentro de cada restaurante hacia el ecosistema gastronómico vasco (outbound), y desde el conjunto del ecosistema hacia dentro del restaurante (inbound).

“Los de la Nueva Cocina Vasca cooperaron para competir” (SAG-VIII-016).

“Varios cocineros vascos conocieron a dos prestigiosos cocineros del movimiento francés Nouvelle Cuisine, de gran prestigio en la época: Paul Bocuse y Raymond Oliver. Se entendieron fácilmente y a través de esa relación iniciaron una vía para entender la cocina y mirar desde otra perspectiva lo que hacían.” (SAG-VIII-017).

“Su objetivo era respetar y actualizar si fuera posible. Buscaron en caseríos y sociedades gastronómicas, compartieron conocimientos con amas de casa y pescadores con el objetivo de recuperar recetas y platos perdidos a lo largo del tiempo, como la salsa de nueces, la de chorro, etc.” (SAG-VIII-018).

Este intercambio de ideas coincide con la entrada del Estado español en la Unión Europea (1986) y las posibilidades del mercado común. Por un lado, permitió la

valorización de los productos locales, pero sobre todo una mejora de la calidad de los productos para responder a las normativas europeas. Con este objetivo se crean el certificado Eusko Label y las denominaciones de origen. Las narrativas identificadas interpretan estos cambios como un conjunto de acciones interconectadas en diferentes niveles de actuación: ámbito comunitario para la valorización del producto local, emprendizajes de pequeña escala vinculados a toda la cadena de valor gastronómica, colaboraciones público-privadas de larga escala como el Basque Culinary Center, nuevos servicios públicos como la regulación de las denominaciones de origen e innovaciones de tipo regulatorio (incentivos a la investigación y producción local) que se pueden desarrollar gracias al autogobierno y el concierto económico.

"Para nosotros, la gastronomía es un valor natural, orgánico, pero hacía falta algo para conectar la línea de puntos: el producto, su transformación en la cadena, todo el sector de la hostelería, el turismo, la identidad, la innovación y los proyectos sociales", (SAG-VIII-019).

"Hablamos de la cara visible de toda la cadena de valor agroalimentaria que tanto valoramos. Es la punta de un iceberg formado por productores, pymes, restaurantes, sociedades gastronómicas, pequeños negocios y nuestro estilo de vida. Nunca se formaron formalmente, lo han definido como un grupo de amigos y compañeros. Y juntos transformaron y revolucionaron el mundo de la cocina. (SAG-VIII-022).

"Hicieron la revolución de la cocina vasca" (SAG-VIII-021).

"El éxito ha sido el haber integrado todo lo que somos hacia la vanguardia" (SAG-VIII-022).

"No empezaron de cero. Ir a la base, non ama eta amona" (SAG-VIII-023).

Las narrativas identificadas ponen el acento en la búsqueda de la autenticidad e identifican la gastronomía vasca como patrimonio cultural. La modernidad es, por lo tanto, entendida como el equilibrio entre el pasado ("integridad" de recetas e ingredientes) y el futuro que representa la renovación en técnicas, procesos y sistemas de comercialización.

"Estábamos orgullosos de nuestra historia y de nuestra gastronomía, pero no de cómo se hacían las cosas" (SAG-VIII-024).

"No existía autenticidad, es decir, que las angulas no eran de Aginaga, que las merluzas no eran de anzuelo o que los salmones no eran del Bidasoa" (SAG-VIII-025).

“El objetivo fue recuperar los productos locales en el mercado abierto y prepararlos para la venta” (SAG-VIII-026).

"Hablamos de la cara visible de toda la cadena de valor agroalimentaria que tanto valoramos. Es la punta de un iceberg formado por productores, pymes, restaurantes, sociedades gastronómicas, pequeños negocios y nuestro estilo de vida". (SAG-VIII-027).

Estos cambios tuvieron un gran impacto en el conocimiento y valorización de la diversidad de productos vascos, pero también supuso una homogeneización del conocimiento. Los diferentes agentes del ecosistema gastronómico vasco comenzaron a hacer las cosas de forma similar e interconectada. Las narrativas identificadas también nos hablan de un discurso que se centra en la figura de los cocineros (en una primera fase todos hombres) y que no presta tanta atención a la calidad del servicio y al resto de actividades vinculadas al rediseño de los sistemas de alimentación.

“Todo era la labor de la cocina y del cocinero, pero sin un complemento bueno de comedor y atención al cliente eso es un desastre” (SAG-VIII-028).

“Una de las cosas que se ganó, por lo menos yo lo he sentido, fue colocar a los cocineros en un ámbito vinculado a la cultura, no eran cocineros, eran nuestros cocineros.” (SAG-VIII-029).

2.8.3.- Evolución de estas narrativas.

La mayoría de narrativas identificadas continúan construyendo un discurso positivo sobre el posicionamiento de la gastronomía vasca a nivel global. Estas narrativas siguen vinculando la transformación gastronómica como herramienta de posicionamiento internacional. Este posicionamiento combina elementos objetivos y tangibles (reconocimientos internacionales a los restaurantes vascos) con percepciones construidas por el reflejo que tiene esta actividad en los medios de comunicación social.

“La gastronomía vasca es muy importante. Nos hace grandes como pueblo y nos sitúa en los puestos más altos a nivel mundial” (SAG-VIII-030).

“En todas partes conocen que en Euskal Herria se come bien” (SAG-VIII-031).

“Lo vasco es sinónimo de calidad” (SAG-VIII-032).

“La fama viene de hacer bien el trabajo y esto es visto por los premios” (SAG-VIII-033).

“Hemos llegado a ser un referente mundial gracias a los fenómenos de comunicación a nivel mundial” (SAG-VIII-034).

“Gastronomiak asko ez dute zeharo, euskal bezala errekonozarriak. La tipografía, las fotos antiguas en blanco y negro,...” (SAG-VIII-035).

Las narrativas actuales reflexionan sobre esta evolución y destacan la conexión que existe entre el movimiento gastronómico y el conjunto de la sociedad. En opinión de muchas de las personas consultadas, este ecosistema es capaz de competir internacionalmente por un equilibrio entre el cliente global y las redes sociales que alimentan el proceso (clientes locales, sociedades gastronómicas, restaurantes tradicionales, mercados locales, centros de formación, etc).

“El concurso de cocina que se organiza en las fiestas locales para la difusión de nuestra cultura gastronómica, o el trabajo que se realiza en sociedades gastronómicas, es casi más importante que el trabajo que hacemos los cocineros” (SAG-VIII-036).

“Los cocineros son conscientes de todo ello y, además de vivir con responsabilidad, valoran positivamente el apoyo que les otorga esta sensación colectiva.” (SAG-VIII-037).

“Cuando hablamos de gastronomía tendemos a hablar de restaurantes o de lo que comemos. Pero el universo gastronómico es mucho más amplio” (SAG-VIII-038).

En este contexto, se percibe coherencia entre el aumento de la calidad de vida en la sociedad y el desarrollo de estos negocios de alta gama. El cliente internacional es muy importante, pero es complementado con usuarios locales. Este doble flujo no hubiera sido posible en un contexto de desigualdad extrema en el que la transformación económica sólo hubiese beneficiado a un pequeño sector de la sociedad. El conjunto de la sociedad valora positivamente la alta gastronomía como reflejo de su propia transformación y los comportamientos de consumo permiten que un público más amplio apoye negocios gastronómicos de media y alta gama.

“Una de las claves para el éxito de la gastronomía vasca es la “diversidad de caras” del cliente local. Un día el vasco tomará unos pintxos, la próxima vez celebrará su cumpleaños en una sociedad gastronómica y acudirá a un restaurante de la estrella Michelin para las ocasiones especiales” (SAG-VIII-039).

En este contexto, la identidad, la tradición y el patrimonio cultural son los conceptos que definen más repetidamente a la gastronomía vasca. El producto local, la sencillez y la calidad han sido las palabras más utilizadas para definir la gastronomía vasca. Esta

percepción llega a equiparar la gastronomía con la lengua, como elementos definitorios de la cultura vasca.

“La gastronomía vasca significa quiénes somos. Y es que del resto de culturas nos diferencian dos aspectos: el euskera y la gastronomía” (SAG-VIII-040).

“La gastronomía vasca es tradición, el cuidado de lo local, nuestra identidad” (SAG-VIII-041).

Las narrativas identificadas conectan la gastronomía con otros de los casos de estudio analizados en esta investigación. A pesar de ser un fenómeno que tiene su epicentro en San Sebastián por la concentración de restaurantes galardonados, muchas de las personas consultadas coinciden en señalar la transformación de Bilbao y el Bilbao Guggenheim Museoa como factores determinantes para entender el escalado de este proceso durante las últimas décadas. El museo Guggenheim abrió sus puertas en 1997 y además de ser un importante hito arquitectónico para la ciudad de Bilbao, su influencia en el turismo gastronómico ha sido enorme. Estas percepciones son avaladas por el crecimiento del turismo internacional en toda la geografía vasca.

“El Guggenheim Bilbao nació un nuevo circuito gastronómico con un incremento del turismo gastronómico” (SAG-VIII-042).

Las narrativas actuales siguen construyendo un relato individual sobre la figura del hombre/cocinero estrella. A pesar de este discurso central, las narrativas más actuales valoran positivamente el apoyo que este sector ha tenido desde las instituciones vascas y tratan de incorporar mujeres al relato sobre la alta gastronomía vasca. Este apoyo permite la conexión con otros sectores relacionados como el turismo y la industria alimentaria.

“Necesitamos a los cocineros, ellos dan la mejor imagen” (SAG-VIII-043).

“Los cocineros han descubierto su capacidad de transformación. Promoviendo valores a favor de la sostenibilidad, la economía local” (SAG-VIII-044).

“Los cocineros de alto nivel son un referente para el resto de cocineros, son fuente de inspiración” (SAG-VIII-045).

“Los jóvenes cocineros que han estado en nosotros han sido gente humilde, trabajadora e ilusionada” (SAG-VIII-046).

“La gastronomía ha sido el pilar principal de la promoción turística, y con mayor detalle desde 2011, año en el que se desarrolló” (SAG-VIII-047).

“La gastronomía se ha arraigado mucho en la sociedad, se ha arraigado mucho en la economía y se ha convertido hoy en un agente imprescindible en casi todos los ámbitos de la vida” (SAG-VIII-048).

“La gastronomía vasca ha sabido trabajar con transversalidad, llegando a diferentes sectores” (SAG-VIII-049).

El discurso actual vincula el éxito con la oferta formativa que se ha construido durante las últimas décadas. Las narrativas más contemporáneas destacan la calidad de las escuelas de restauración y hostelería. De forma especial, se valora muy positivamente la apuesta por el Basque Culinary Center en 2009. Los entrevistados definen la apertura de esta institución académica y de investigación como un salto cualitativo porque permite homologar los estudios de alta restauración con otros grados de formación universitaria. Tanto por la formación de alto nivel que se ofrece, como por sus trabajos de investigación e innovación en alimentación y gastronomía.

Es necesario destacar que este proyecto fue ofrecido en primera instancia a la Universidad del País Vasco, pero finalmente fue puesto en marcha por la Corporación Mondragón a través de su universidad cooperativa. Esta iniciativa que tenía dificultades para ser entendida por las estructuras universitarias tradicionales, pudo ser apoyada con mayor facilidad por el movimiento cooperativista.

“El Basque Culinary Center se ha convertido en un elemento clave para la difusión de la gastronomía vasca. No sólo como agente educativo, sino también como espacio de transformación.” (SAG-VIII-050).

2.8.4.- Una mirada crítica.

Las narrativas identificadas reflejan una evolución muy significativa hacia una visión más crítica de este proceso. Esta evolución tiene que ver con (1) la homogeneización de las prácticas, (2) la falta de coherencia, (3) el elitismo asociado a la alta gastronomía y (4) el individualismo en la forma de entender el liderazgo en las prácticas gastronómicas.

En primer lugar, las narrativas identificadas consideran que el éxito de la transformación gastronómica en la recuperación de recetas, productos y técnicas genera también una homogeneización de las prácticas. Una serie de productos alcanzan un gran prestigio y otros quedan ocultos.

“Se ha apostado por cuatro productos en detrimento del resto de conocimientos” (SAG-VIII-051).

Esta simplificación de la tradición gastronómica vasca reflejaría una falta de coherencia entre la imagen que se extiende al mundo de la gastronomía vasca y la realidad. La principal preocupación de muchas de las voces recogidas es que esta transformación se haya convertido en una imagen, en una marca, que no refleja la realidad actual de la sociedad vasca. Se refieren tanto a la “falta de honestidad” con el consumidor como con el sector primario.

“Cada vez es más difícil encontrar el “auténtico”. Y esto me preocupa, de verdad, qué es lo que nos venden y lo que nos dan detrás” (SAG-VIII-052).

“Tengo mucha rabia, siento muy lejos de mi origen la gastronomía vasca, llena de mentiras” (SAG-VIII-053).

“Sólo hay que mirar los datos. Más del 5% del consumo total en la CAPV no se produce aquí, por lo que en nuestros restaurantes y bares es imposible ofrecer producto local” (SAG-VIII-054).

Esta percepción de falta de honestidad genera una gran preocupación, tanto en el ámbito gastronómico como en los clientes. Las narrativas recogidas apuntan a que las motivaciones del cliente también han cambiado mucho y es necesario analizar qué y cuándo se consume. Estas percepciones entienden que cada vez se consume más comida rápida y otros alimentos y productos desvinculados de la dieta tradicional. Este proceso limita el consumo de productos y platos locales en ocasiones especiales.

“Las motivaciones, las expectativas, las memorias de ahora han cambiado. El mundo es otro” (SAG-VIII-055).

“Cada vez cocinamos menos en casa. Paradójicamente, buscamos comida casera en los restaurantes” (SAG-VIII-056).

“Normalmente consumimos nuestros productos en un ambiente festivo” (SAG-VIII-057).

Uno de los ejemplos más recurrentes es la prioridad por atraer un cliente internacional, adaptándose a sus gustos, dedicando menos atención a entender la evolución del cliente local. Esta tendencia genera mayores dificultades para construir una oferta de vanguardia que mantenga los vínculos con los elementos diferenciadores de la oferta gastronómica tradicional. Las narrativas recogidas nos hablan de cambios significativos

en restaurantes y bares, ofreciendo productos cada vez más caros. Muchos creen que se está ahuyentando a los clientes locales.

“El elemento básico de un restaurante es el cliente y hay que cuidarlo, sea local o externo” (SAG-VIII-058).

“COVID-19 ha puesto aún más en evidencia la dependencia de estos restaurantes de alto nivel con el turismo y, en concreto, con el turismo de élite” (SAG-VIII-059).

Esta evolución genera una sensación de elitismo que es criticada por sectores muy diversos. A pesar de que la alta gastronomía históricamente se ha dirigido a un público minoritario y con alta capacidad adquisitiva, las narrativas identificadas reivindican una apuesta por la igualdad también en este sector. Estas voces reclaman un debate más profundo sobre la oferta gastronómica y la necesidad de entender el sistema de alimentación como una cuestión mucho más amplia y estratégica que la oferta turística. En su opinión, hoy en día la gastronomía vasca es presentada como una herramienta económica del sector turístico”. En este sentido, la declaración de la gastronomía como patrimonio cultural ha podido tener efectos no deseados. Las narrativas recogidas consideran que la gastronomía vasca se ha dividido en dos, por un lado, como motor para el turismo y por otro, como cultura alimentaria. Es decir, que a la hora de entender la gastronomía vasca ha surgido una gran brecha entre ambas concepciones: por un lado, las que identifican la cultura como patrimonio y, por otro, las que la viven como recurso económico.

“En los últimos 40-50 años se ha perdido la diversidad y riqueza gastronómica de Euskal Herria” (SAG-VIII-060).

“La evolución en la gastronomía vasca no será gratuita” (SAG-VIII-061).

“La gastronomía vasca se ha hecho popular a nivel mundial y eso es admirable. Sin embargo, ya hemos empezado a sufrir efectos secundarios” (SAG-VIII-062).

“La gastronomía vasca es hoy una marca que empieza a vaciarse de contenido” (SAG-VIII-063).

“Es un sector totalmente mercantilizado que se oculta bajo una imagen” (SAG-VIII-064).

“No se puede negar que la administración está con el sector, pero se está en una dirección equivocada” (SAG-VIII-065).

“La administración pública ha elaborado un producto sobre gastronomía vasca, marketing y negocio” (SAG-VIII-066).

“Desde que la cultura alimentaria se convierta en patrimonio, se espera rentabilidad económica” (SAG-VIII-067).

“Hoy en día algunos ven la gastronomía vasca como un recurso económico, otros como seña de identidad” (SAG-VIII-068).

“La gastronomía vasca se ha convertido en icono, pero de leyenda” (SAG-VIII-069).

Esta lectura crítica de la situación actual en la gastronomía vasca considera que los cambios son coherentes con la evolución del conjunto de la sociedad hacia comportamientos más individualistas, tanto en el consumo, como en la gestión de los proyectos empresariales. En términos prácticos, el individualismo y la cultura del cocinero estrella inciden en el desconocimiento de todos los eslabones que hay detrás de cada producto y práctica gastronómica. Este desconocimiento es una fuente de preocupación para las personas e instituciones consultadas por esta investigación. Aparte de los productos tradicionales promovidos desde las instituciones públicas vascas, como el queso Idiazabal, la sidra, el tomate vasco, la alubia de Tolosa... Existe la percepción de que se desconoce qué alimentos se han cultivado, producido o transformado realmente en el territorio vasco. Desde esta perspectiva, la falta de coherencia que hemos identificado, estaría relacionada directamente con un conocimiento verdadero del origen de todos los productos, no sólo los productos estrella. Las narrativas recogidas inciden en la necesidad de responder a esta situación a través de la educación en cultura alimentaria.

“El conocimiento del producto local es muy escaso. Las escuelas que podían trabajar esto están, además, mirando fuera, buscando el sueño americano” (SAG-VIII-070).

“No sé hasta qué punto la sociedad vasca es consciente de lo que afectan nuestras decisiones diarias, nuestras compras” (SAG-VIII-071).

“El paladar y los sabores se aprenden desde pequeños y ¿qué estamos enseñando hoy?” (SAG-VIII-072).

“Las escuelas de restauración y hostelería son válidas, pero hay que empezar por las escuelas infantiles y sus comedores” (SAG-VIII-073).

Otro de los aspectos más significativos en la evolución de la narrativa está relacionado con la crítica al protagonismo de los cocineros estrella en la evolución de la gastronomía

vasca. Es muy significativo que cuando se recogen estas críticas siempre se refieren a hombres cocineros y a la falta de igualdad en este sector.

“Además de hacer un reconocimiento verbal a madres y abuelas, hay que reconocer, dar y respetar su espacio a las mujeres para que las futuras chicas tengan referencias” (SAG-VIII-074).

Estas percepciones critican que la figura de cocinero oculta el resto de aspectos fundamentales del restaurante, como el servicio de sala y la atención al cliente. A la sombra también han quedado los agricultores, pescadores, sidreros y demás proveedores de restaurantes y bares. Este protagonismo de algunos cocineros estaría afectando negativamente al relevo generacional en el sector. Aunque en la actualidad la oferta formativa es más amplia, las personas más jóvenes que desean incorporarse al sector encuentran grandes dificultades.

“Hemos dignificado la figura del cocinero y el oficio, pero nos hemos olvidado del servicio y la atención, de la parte inmaterial, intangible, de un restaurante” (SAG-VIII-075).

“Para que los cocineros con chaquetas tengan poder y prestigio, han restado valor a lo que está detrás” (SAG-VIII-076).

“El único producto que actualmente tiene nombre y apellidos es el vino, que hagan lo mismo con el resto de productos” (SAG-VIII-077).

“Las nuevas generaciones están más preparadas que los cocineros de antes, pero su compromiso y vinculación al oficio y al trabajo son más débiles” (SAG-VIII-078).

Estas voces críticas achacan a los medios de comunicación una gran responsabilidad en construir un discurso simplificado de la gastronomía vasca. Además, algún participante ha añadido que el interés de los más jóvenes de hoy en día por los fundamentos de la gastronomía vasca y la cocina tradicional es bajo.

Este discurso habría perjudicado a la cocina tradicional vasca en la medida en la que únicamente se valora lo “especial” o “diferente”, generalmente desde el punto de vista estético y visual, dando menor importancia al proceso de elaboración, el respeto a las prácticas tradicionales y al sabor. En opinión de estas percepciones, esta evolución personalista habría perjudicado gravemente a la cocina tradicional vasca y ha supuesto una pérdida de valor en los elementos diferenciales. La desconexión entre la innovación y la tradición representa una gran amenaza y desconecta a las nuevas prácticas emergentes con el conocimiento existente en el territorio.

“Vamos a ver qué pasa cuando fallen las abuelas, que son las que aguantan y sostienen la cocina tradicional” (SAG-VIII-079).

“Los periodistas especializados tienen mucha culpa. Se ha creado el cocinero del plató, el que sabe hablar en la televisión” (SAG-VIII-080).

“La presión a las personas jóvenes para que destaquen ‘a ver si algo gordo o sorprendente...’ olvidándose de otros factores como la tradición, lo bien hecho..., el paladar, el gusto...” (SAG-VIII-081).

El discurso crítico también presenta contradicciones. Algunas narrativas consideran que las personas más jóvenes buscan este modelo más personalista y espectacular, representado por el reconocimiento de la Guía Michelin, mientras que otras percepciones nos hablan de un cambio de tendencia. Una de las razones de este cambio sería la pérdida de valor y prestigio que ha sufrido la guía Michelin en los últimos años.

“Hasta hace unos años sí, los jóvenes estaban mirando las estrellas Michelin y la alta cocina. Hoy en día, sin embargo, esto ha cambiado, se están retomando las tendencias en sostenibilidad” (SAG-VIII-082).

“Seguramente la guía Michelin no ha tenido la habilidad de adaptar los nuevos conceptos a las nuevas formas de hacer, para innovar” (SAG-VIII-083).

2.8.5.- Narrativas superficiales, ocultas y metanarrativas.

En base a este análisis, podemos observar la siguiente evolución en las narrativas. Mientras en una primera fase, desde el final de la dictadura hasta el final de siglo, las narrativas nos hablan de la gastronomía como una herramienta de posicionamiento y transformación del conjunto de la sociedad vasca, en la actualidad, se centran en su potencialidad económica como palanca para mantener la calidad de vida conseguida durante las últimas décadas.

Durante todo el proceso, las percepciones recogidas consideran que la gastronomía representa a la cultura vasca. Las diferencias fundamentales se encuentran en las narrativas implícitas u ocultas. Mientras en los años posteriores al fin de la dictadura, el objetivo era construir una imagen de país más positiva que permitiese una transformación del conjunto de la sociedad, en las últimas décadas el foco se pone en construir una oferta turística de alta gama.

Tabla 36. Narrativas iniciales de la gastronomía vasca

Narrativa superficial	<p>La gastronomía vasca representa la cultura vasca.</p> <p>“Esto se debe a que apreciamos la gastronomía como un legado, pero también como una fuerza motriz que contribuye a definir la cultura vasca en el panorama global (SAG-VIII-001); La comida, junto con el valor de la comunidad, es uno de los pilares de nuestra cultura. No se puede entender la una sin la otra (SAG-VIII-003); Es un elemento diferenciador de nuestra cultura que ha llamado mucho la atención fuera de nuestras fronteras y que hemos promovido porque es nuestra señal de identidad” (SAG-VIII-002)</p>
Narrativa oculta	<p>Necesitamos proyectarnos de una manera más positiva.</p> <p>“Se ha apostado por cuatro productos en detrimento del resto de conocimientos (SAG-VIII-050); No se puede negar que la administración está con el sector, pero se está en una dirección equivocada” (SAG-VIII-061)</p>
Metanarrativa	<p>La transformación gastronómica es una herramienta de transformación del conjunto de la sociedad.</p> <p>“Los cocineros han descubierto su capacidad de transformación. Promoviendo valores a favor de la sostenibilidad, la economía local (SAG-VIII-043); La gastronomía se ha arraigado mucho en la sociedad, se ha arraigado mucho en la economía y se ha convertido hoy en un agente imprescindible en casi todos los ámbitos de la vida” (SAG-VIII-047)</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Narrativas contemporáneas gastronomía vasca

Narrativa superficial	La gastronomía vasca representa la cultura vasca.
-----------------------	---

	<p>“Esto se debe a que apreciamos la gastronomía como un legado, pero también como una fuerza motriz que contribuye a definir la cultura vasca en el panorama global” (SAG-VIII-001);</p> <p>“La comida, junto con el valor de la comunidad, es uno de los pilares de nuestra cultura. No se puede entender la una sin la otra” (SAG-VIII-003);</p> <p>“Es un elemento diferenciador de nuestra cultura que ha llamado mucho la atención fuera de nuestras fronteras y que hemos promovido porque es nuestra señal de identidad” (SAG-VIII-002)</p>
Narrativa oculta	<p>La gastronomía vasca es una herramienta de marketing.</p> <p>“La cocina que nos ha hecho famosos en todo el mundo es relativamente nueva y nunca ha sido tan rica y diversa. La identidad gastronómica que proyectamos al mundo se construyó anteaer” (SAG-VIII-004)</p> <p>“ La gastronomía ha sido el pilar principal de la promoción turística, y con mayor detalle desde 2011, año en el que se desarrolló” (SAG-VIII-046);</p> <p>“La administración pública ha elaborado un producto sobre gastronomía vasca, marketing y negocio” (SAG-VIII-062)</p>
Metanarrativa	<p>La gastronomía vasca es un negocio muy rentable.</p> <p>“La gastronomía vasca se ha convertido en icono, pero de leyenda” (SAG-VIII-065);</p> <p>“Cada vez es más difícil encontrar el “auténtico”. Y esto me preocupa, de verdad, qué es lo que nos venden y lo que nos dan detrás” (SAG-VIII-051);</p> <p>“Tengo mucha rabia, siento muy lejos de mi origen la gastronomía vasca, llena de mentiras” (SAG-VIII-052);</p>

	<p>“Desde que la cultura alimentaria se convierta en patrimonio, se espera rentabilidad económica” (SAG-VIII-063)</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

2.8.6.- Sistema de valores.

Las narrativas identificadas nos permiten extraer el siguiente sistema de valores. En este caso también, observamos como los valores colectivos tienen más peso en las narrativas iniciales, mientras que los valores individuales adquieren mayor protagonismo en la actualidad.

- Innovación y resiliencia.

Las narrativas que hemos analizado muestran un proceso de adaptación y cambio. Ante una situación de graves dificultades, actores muy relevantes de la gastronomía vasca deciden cambiar y experimentar con otros enfoques. Para ello, toman como referencia la tradición gastronómica vasca, pero incorporan otros enfoques, procesos y tecnologías de la cocina francesa. Su diagnóstico era que teníamos un patrimonio inmenso, pero que había perdido fuerza y valor, y eso era lo que había que transformar y reinventar. Esta capacidad de innovación permite generar una propuesta muy resiliente ante el contexto tan adverso de la época.

Las narrativas recogidas nos hablan de la construcción de una oferta gastronómica y turística de alto nivel que luchaba contra una situación social de dificultades económicas, conflictos sociales y violencia. Al igual que en el caso del MGB, resulta difícil explicar desde la racionalidad formal cómo estas personas creyeron posible convertirse en referencia global de la alta gastronomía sin una lectura en clave de movimiento.

“Fíjate qué esfuerzos hicieron para tratar de diluir ese miedo y que la gente viniera a comer” (SAG-VIII-080).

Directamente relacionadas con el valor de la innovación, las narrativas identificadas también nos hablan de la necesidad de proteger, conservar y preservar los elementos tradicionales de la gastronomía vasca. En este caso, no se percibe de manera contradictoria. La alta gastronomía a nivel global trata siempre de combinar los productos y procesos más tradicionales con las técnicas más vanguardistas.

- Auto-responsabilidad.

Las narrativas identificadas resaltan el valor de la autoorganización y la auto-responsabilidad en el sistema gastronómico vasco. El discurso se construye sobre la iniciativa de un grupo de cocineros que debían hacer sostenibles sus negocios. Sobre esa base, el discurso combina la colaboración y la competencia entre los actores del ecosistema. En la práctica, el modelo de relación dentro del sistema es similar al que hemos observado en otras prácticas como las del movimiento cooperativo o las iniciativas construidas para la recuperación del euskara.

- Colaboración y acción colectiva

Como hemos señalado, conviven dos tipos de narrativas aparentemente contradictorias. Por un lado, se destaca el liderazgo de determinadas personas, pero al mismo tiempo, se resalta la capacidad de colaboración entre ellas. La acción colaborativa está más presente en las narrativas del pasado, mientras que las actuales tienden a centrarse más en las personas como eje del sistema. Esta dicotomía está asociada con la necesidad de competir y colaborar al mismo tiempo. Según nos explican, primero hacían sus “trabajos”, es decir, se reunían en sus restaurantes después de servir las comidas y antes de servir las cenas. Al principio se reunían para hablar y luego comenzaron a organizar actividades de colaboración que van incluyendo nuevos actores. Esta dinámica permite reforzar las asociaciones de productores, los espacios de intercambio de conocimiento (encuentros gastronómicos) y nuevos recursos para la generación de conocimiento como el Basque Culinary Center.

- Compromiso.

El sistema de colaboración que hemos descrito se interpreta como el “compromiso” con la tradición gastronómica vasca y con el desarrollo humano sostenible del territorio. Las narrativas identificadas en las primeras décadas nos hablan de un objetivo transformador para el conjunto de la sociedad, aunque este “compromiso” vaya perdiendo presencia en las percepciones sobre la situación en los últimos años de forma similar a lo observado en el caso de las cooperativas de Mondragón. (AZKARRAGA, 2007)

“Hay que hacer muchas cosas en la vida, pensando en un futuro más allá de ti”. (SAG-VIII-081).

- Igualdad.

La evolución crítica de la narrativa refleja un compromiso con el valor de la igualdad (ARREGI, HESS, 2017). Las críticas se centran en cómo se ha simplificado la transformación del sector en el papel jugado por unas personas determinadas. Estas críticas demandan la necesidad de visibilizar el conjunto de la cadena de valor y el sistema de relaciones y procesos que han hecho posible esta transformación. De forma complementaria y paradójica, la crítica al elitismo de la oferta gastronómica actual refleja un compromiso con un modelo de sociedad más igualitaria.

Tal y como sucede en otros casos de estudio reflejados en esta investigación, el valor de la igualdad no incorpora la dimensión de género. Hemos identificado narrativas críticas con el hecho de que la transformación gastronómica haya sido presentada como un esfuerzo exclusivo de hombres, invisibilizando la contribución de las mujeres en toda la cadena de valor (producción agrícola, transformación de productos, comercialización, elaboración y sala), pero estas voces siguen siendo minoritarias.

2.8.7.- Conclusiones.

La evolución de las narrativas (así como el cambio en el sistema de valores) que hemos identificado en este capítulo reflejan una tensión entre el impacto de la globalización y la defensa de una "cultura plebeya" (THOMPSON, 1974). Este tipo de cultura es definida como una constelación social en la que la desigualdad existe, pero de forma más atenuada, y prevalece un sentido de igualitarismo tradicional frente a los fenómenos de desigualdad creciente. Como hemos visto en el estudio sobre las narrativas del territorio de Gipuzkoa o de las cooperativas de Mondragón, este tipo de cultura es la que se refleja en las narrativas del territorio y que varios autores encuentran en otras expresiones de la cultura vasca como son "el caserío, las cofradías de pescadores (HESS, 2010) y las sociedades gastronómicas" (HESS, 2017: 258).

Este proceso de transformación podría enmarcarse en lo que Albert O. Hirschman define como economía moral (HESS, 2007). Thompson entiende las clases en términos de "campos de gravedad", es decir, como constelaciones heterogéneas con muchas dimensiones y capas, en las que las costumbres populares tradicionales desempeñan un papel importante. En su opinión, fueron estas costumbres comunes las que ayudaron a mantener viva una economía más humana o "moral", que se constituía en una fuerza ajena y opuesta a las élites. Este sería el sustrato para entender la percepción negativa que existe en el sector gastronómico sobre su evolución, aunque externamente sea observado como un modelo de éxito.

Para Hess (2007), la sociedad vasca es un ejemplo de esta cultura plebeya y el trabajo de historiadores sociales y antropólogos históricos, confirmarían la existencia de esta forma de entender la economía y la sociedad. Desde esta perspectiva, las instituciones vinculadas a la transformación gastronómica (las sociedades gastronómicas, restaurantes, centros formativos y centros de investigación) habrían intentado dar una respuesta diferente a las tensiones vinculadas al proceso de globalización. Estas instituciones conectan lo público y lo privado de una manera diferente, e intentaban materializar una cultura plebeya en el contexto actual.

Las tensiones que hemos identificado en la evolución de las principales narrativas sobre la gastronomía vasca indican que la sociedad vasca ha entrado en un proceso de modernización algo reticente en el que los “elementos plebeyos” de los que habla Thompson siguen estando presentes. El debate se sitúa entre aceptar la lógica del mercado neoliberal en la que la gastronomía se convierta en un producto de consumo más, o construir un modelo gastronómico alineado con una “economía moral” bajo la perspectiva del desarrollo humano sostenible.

En términos prácticos, tal y como señalan Muñiz-Martinez y Florek (2021) La gastronomía vasca debe ir más allá, y no limitarse a buscar la mejora en la calidad de los productos o servicios. La gastronomía vasca tiene la capacidad de generar “una narrativa ética, medioambiental y del bien común, a través de un servicio gastronómico creativo que ofrezca una alternativa a la producción industrial en masa”.

Capítulo III. Similitudes y diferencias.

Introducción.

En esta sección analizamos los elementos comunes y las diferencias identificadas en las narrativas utilizadas en los estudios de caso que han servido para construir el discurso existente sobre el proceso de transformación vivido por de la sociedad vasca durante las últimas décadas. Este análisis también incorporará los aspectos compartidos en materia de proceso por sus implicaciones para la continuidad de la necesaria transición de la sociedad vasca hacia escenarios de mayor sostenibilidad humana (WESTLEY et al., 2017) y su posible interés para otros territorios intentando construir modelos de desarrollo sostenible.

A través de los estudios de caso presentados, hemos podido conocer mejor las narrativas (SANDERCOCK, 2003b) utilizadas para describir la transformación de la sociedad vasca desde el final de la dictadura franquista. Hemos podido comprobar que existen múltiples narrativas (tanto en la superficie, como de forma oculta y más profunda), pero también elementos comunes. En esta sección profundizaremos en ambas cuestiones para comprobar si, a pesar de las diferentes formas de entender y explicar la misma realidad, existe un discurso compartido.

Como estamos descubriendo en los casos de estudio, existe una coherencia entre las narrativas identificadas y las decisiones estratégicas adoptadas por las instituciones vascas, empresas y entidades sociales. Al tratarse de elementos intangibles, esta investigación ha optado por centrarse en el conjunto de valores asociados a estas narrativas como instrumento de comparación y medición. Existen otros elementos asociados al sistema de valores y la forma en la que se construyen estas narrativas, pero aceptaremos la limitación de esta opción metodológica con el objetivo de hacer una aportación lo más concreta posible. Poner el acento en el sistema de valores nos permite también profundizar en uno de los aspectos más significativos del trabajo de campo. Como hemos identificado en los estudios de caso, cuando hemos preguntado a las personas que han protagonizado la transformación de las empresas, instituciones o proyectos sociales más relevantes en este periodo histórico, coinciden en destacar la importancia de los valores que han guiado en sus proyectos familiares, empresariales o sociales.

Las narrativas y discursos sociales identificados en el capítulo anterior pueden interpretarse desde la filosofía (MACINTYRE, 1984) y la psicología (POLKINGHORNE, 1988), Sin embargo, esta tesis doctoral incorpora una perspectiva anclada en la

sociología del derecho. Nuestro objetivo fundamental es analizar las similitudes y diferencias entre las narrativas identificadas, no "celebrarlas" (ATKINSON, 1997).

Desgraciadamente, no existe abundante teoría sociológica sobre la narrativa. Los enfoques sociológicos actuales de la narrativa pueden caracterizarse en tres corrientes: el análisis sociológico de los textos narrativos, la sociología de la narración y el análisis de las realidades narrativas. (HYVARINEN, 2016: 38). Según este autor, el estudio de la "narrativa" desde la sociología no fue un concepto generalizado, abstracto y teóricamente denso (HYVÄRINEN, 2010: 72-73) hasta la década de 1960.

Los estudios previos a la década de los 60, se caracterizan por el uso de las narraciones como material de investigación sin recurrir a ninguna teoría narrativa. En este sentido, Charles Tilly (2008) ha criticado la "simplificación" de los relatos en la ciencia y la vida humana sin ninguna referencia a la investigación sociológica, literaria o filosófica sobre la narrativa, los relatos o la narración. El auge de los métodos cuantitativos después de la Segunda Guerra Mundial marginó la investigación biográfica hasta que autores como Bertaux (1981a) y Mitchell (1981) publicaron nuevas aportaciones a este campo científico.

Bertaux (1981b) critica tanto "la forma 'científica' que adopta el discurso empírico cuantitativo" como la "forma filosófica del discurso teórico abstracto" (p. 43). Este autor sugiere que los sociólogos deberían adoptar "una forma diferente de discurso, a saber, 'le recit' (la narración)". En pocas palabras, sostiene que los sociólogos del derecho deberían contar historias.

En esta misma línea, otros autores como Elliot Mishler (1986) y su libro "Research Interviewing: Context and Narrative" comienzan a incorporar una perspectiva interdisciplinaria al incorporar antropólogos, lingüistas, filósofos, historiadores, psicólogos, sociólogos y teóricos de la literatura.

Esta forma de interpretar las narrativas es la que ha guiado esta investigación y la que sienta las bases científicas para construir el apartado de análisis sobre similitudes y diferencias identificadas en los diferentes casos de estudio.

Anthony Giddens, el principal autor que legitima las teorías de la narrativa en la sociología defiende la necesidad de la "continuidad biográfica", como elemento necesario para conseguir un "sentido razonablemente estable de la identidad propia". Esta forma de entender las narrativas y los discursos sociales nos ayudan a entender la coherencia y similitudes detectadas entre los diferentes casos de estudio. Además de encontrar coherencia entre diferentes personas y organizaciones vinculadas a cada caso,

hemos podido identificar una "continuidad biográfica" que engloba al conjunto de la transición socio-económica vivida por la sociedad vasca.

Giddens va un paso más allá y considera que "la identidad de una persona no se encuentra en el comportamiento, ni -por importante que sea- en las reacciones de los demás, sino en la capacidad de mantener una determinada narrativa" (GIDDENS, 1991: 54). Esta perspectiva nos permite entender mejor la relación entre las narrativas identificadas y el proceso de reinención constante de la identidad vasca.

Este apartado nos permitirá demostrar también la manera en la que el colapso de las industrias pesadas y la apuesta por la manufactura han condicionado las narrativas sobre la transformación vasca. Richard Sennett en "La Corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo" (1998), defiende una fuerte conexión entre las condiciones de trabajo y las historias que la gente es capaz de contar. Para Sennett, las narrativas reflejan directamente las dinámicas económicas y sociales de la sociedad.

En este camino, esta investigación ha tratado de entender cómo las personas con las que hemos hablado dar sentido a los eventos y acciones en sus vidas. Al mismo tiempo que hemos recogido los relatos de los propios individuos sobre su experiencia, también hemos buscado patrones a través de las experiencias colectivas para ver qué se puede aprender de forma más la manera en la que estas personas han dado sentido a la transformación vasca.

Según Chase (2005, 2011), los investigadores "estudian la narrativa como experiencia vivida". El uso de los datos de las entrevistas, por lo general detalladas transcripciones de las entrevistas, "una estrecha atención a las prácticas lingüísticas del narrador", y el estudio de "cómo la narración está incrustada en la interacción entre el investigador y el narrador" (422), caracterizan a la investigación narrativa.

Como señala este autor nuestro objetivo no ha sido imponer interpretaciones definitivas de las historias de los participantes, sino dirigir la atención hacia "los procesos culturales que están integrados en las prácticas cotidianas de la narración" (55). Al ser sensibles a "cómo se expresan los hablantes", también hemos podido "comprender mejor cómo los procesos culturales se manifiestan en su discurso y lo moldean" (39). Lo cultural y lo social se encuentra a través del análisis matizado de las narrativas identificadas.

Este apartado destaca el papel que desempeñan las narrativas en la construcción de la realidad social. El término "realidad narrativa" en sí mismo fue sugerido por Gubrium y Holstein (2009).

Plummer, por su parte, (1995) cuestiona determinados enfoques de los estudios sobre los discursos sociales y argumenta que la función principal de las narrativas es "ensamblar un sentido del yo y de la identidad" (172). Este autor defiende específicamente que tal y como hemos visto en el capítulo anterior, las narrativas públicas están directamente relacionadas con la construcción de la comunidad. En su opinión, "las historias que no participan en la construcción de la comunidad no se convierten en historias fuertes" (174).

Esta perspectiva comunitaria, así como la conexión entre las narrativas identificadas y el conjunto del entorno es clave para entender esta sección. El "entorno narrativo" (GUBRIUM, HOLSTEIN, 2009) sugiere un enfoque más específico en términos de instituciones y situaciones. El "material empírico a analizar no son simplemente historias, como si fueran textos autoevidentes con tramas, temas, puntos, principios, medios y finales" (2009: xvii). Este apartado se construye desde un enfoque de etnografía narrativa.

El estudio de la narración se desarrolla siempre en contextos particulares como el vasco. "La afirmación de que las historias están moldeadas por sus contextos institucionales es correcta", escribe Polletta (2012), "pero también es incompleta en varios aspectos" (230).

Al igual que en el caso vasco, Polletta (1998) identifica el papel crucial que desempeñaron los relatos en el movimiento por los derechos civiles en Estados Unidos a principios de la década de 1960. "He argumentado que las narraciones de las sentadas, contadas en entornos formales e informales, hicieron que la participación fuera normativa. Más que simples dispositivos persuasivos desplegados por actores colectivos estratégicos, las narraciones ayudan a constituir nuevos actores estratégicos" (154).

Este apartado también nos permitirá entender el debate entre las diferentes formas de ver la misma realidad. "La apertura de las historias a la interpretación hace posible que los deliberantes sugieran compromisos o terceras posiciones sin antagonizar a sus compañeros" (718). Polletta (2012) reformula este argumento de la apertura sosteniendo que "una de las razones es que las historias son a la vez normativas (hacen un punto) y alusivas (el punto que hacen es raramente obvio)" (239).

Debido a este carácter deliberativo, el diálogo entre diferentes narrativas permite dar voz a colectivos desfavorecidos (Caso Gureak, RGI) y a las opiniones minoritarias (Caso Mondragón). Tal y como sugiere David Herman (1999), la investigación social debería adoptar de la narratología la distinción entre historia (la supuesta secuencia de acontecimientos) y discurso narrativo (la forma en que se representa la historia).

3.1.- Similitudes. Una narrativa común sobre el pasado reciente.

Las investigaciones de caso vinculadas a esta tesis doctoral y presentadas en este capítulo presentan las siguientes similitudes respecto a al sistema de valores asociado a las narrativas y creencias expresadas por los protagonistas de la transformación socio-económica vivida por la sociedad vasca en las últimas décadas.

3.1.1.- El primero de los valores compartido por la mayoría de los casos de estudio es el de la autorresponsabilidad. Aunque la mayoría de valores apelan a lo colectivo, hemos encontrado una interpretación del éxito de esta transformación vinculada a la necesidad de que cada individuo asuma la parte de responsabilidad que le toca como condición indispensable para la acción colectiva (IBARRA, 2000).

Los testimonios recogidos por esta investigación ponen el acento en esta cuestión y resaltan que debido al contexto de emergencia en el que se vivía la crisis social y económica de los años 80, no se podía hacer una interpelación a una institución o fuerza exterior a la que poder solicitar una ayuda externa. La devolución de poderes institucionales, sociales y económicos al Gobierno Vasco (que nadie cuestiona) implicaba una renuncia a ese actor externo al que trasladar la responsabilidad principal de encontrar una solución a la situación. La centralidad del valor de la autorresponsabilidad es, por lo tanto, una de las claves para entender la capacidad de innovación endógena (PICHIERRI, 2002) desarrollada en la sociedad vasca, en contraste con otras situaciones similares que no han podido desarrollar un proceso de transformación sistémica.

En el caso de las cooperativas de Mondragón, este principio de autorresponsabilidad está presente incluso en el modelo organizativo de las cooperativas (ALTUNA, URTEAGA, 2014). En lugar de crear una corporación o grupo empresarial al estilo tradicional, en el que las diferentes divisiones están dirigidas por un Consejo de Administración centralizado que asume la estrategia, coordinación y en su caso, controla los beneficios generados, se opta por un modelo de cooperativas independientes (cada una de ellas tiene su propia personalidad jurídica y libertad total de decisión) unidas por un sistema de colaboración estratégica voluntario. Es decir, cada cooperativa del Grupo Mondragón es totalmente independiente desde un punto de vista legal y operativo. Partiendo de esa autorresponsabilidad (que debe garantizar la viabilidad empresarial de cada unidad) se establecen mecanismos de cooperación y solidaridad con el resto de cooperativas de manera voluntaria. Cualquier cooperativa del grupo pueden abandonar la corporación

cuando lo desee y han existido casos, como el de la cooperativa Irizar (NUÑO 2006; ORTEGA, URIARTE, 2015) en los que se toma esta decisión en un periodo de grandes beneficios después de haber recibido fondos de solidaridad por parte del resto de cooperativas.

Este principio de autorresponsabilidad es compartido por las narrativas expresadas por las organizaciones que protagonizan la recuperación del euskera (cada una se organiza autónomamente), las empresas del grupo Gureak o la escena gastronómica que posteriormente desarrollan estrategias de acción colectiva. Según la investigación liderada por la Dra. Glucksberg (2019), este valor de la autorresponsabilidad puede tener relación con la forma en la que se administra el caserío vasco¹³ y la importancia que este imaginario sigue teniendo en la sociedad. Como hemos señalado, las estrategias de solidaridad y acción colectiva representadas por el Auzolan se desarrollan para hacer frente a las tareas que el caserío no puede desarrollar por sí mismo (arreglo de caminos, gestión de terrenos comunes, apoyo a familias en situación de emergencia, etc.). Pero el principio que rige el caserío vasco es la autosuficiencia (DOUGLASS, 1989). Cada unidad debe ser auto-responsable en la producción y comercialización de sus productos. Sin esta autorresponsabilidad no es posible apelar a la solidaridad y la acción colectiva.

Esta forma de entender el valor de la autorresponsabilidad es uno de los factores determinantes del sistema de creencias identificado, explicaría muchas de las respuestas extraordinarias descritas (no había alternativa porque nadie “de fuera” iba a venir a solucionar el problema).

En el caso del “Bilbao Effect”, la capacidad recaudatoria de las haciendas forales vascas (AGIRREAZKUENAGA, ALONSO, 2014) es uno de los ejemplos más citados en varias investigaciones. Recaudar más supone una mayor capacidad de inversión y gasto local, mientras que una actividad económica lastrada por la crisis industrial suponía asumir la responsabilidad de ofrecer servicios de primera calidad sin unos ingresos que los pudiesen financiar.

¹³ *“Más aún, estos mismos valores parecen seguir vigentes hoy y, aunque las personas ya no vivan en los caseríos como solían hacerlo, la densidad e intensidad de sus redes sociales es notable y claramente clave en sus puntos de vista igualitarios de caseríos, que a su vez generan prácticas de reciprocidad y mutualidad. Si las raíces rurales de los caseríos y el concepto y la práctica del auzolan han influido en las cooperativas y han producido un sistema más igualitario que la mayoría, las redes sociales extensas, las conexiones familiares profundas y las redes de amistades a largo plazo han promovido un clima en el que las personas se sienten lo suficientemente seguras como para expresar sus ideas y participar en la mejora de sus vidas, de sus lugares de trabajo, sus comunidades, sus escuelas, en todas partes: eso es la innovación social. Sus vidas no se rigen por el imperativo de producir a toda costa bajo la amenaza de la indigencia y el aislamiento social. El entorno es favorable y propicio para que las personas se sientan lo suficientemente capacitadas para pensar y tomar medidas para mejorar continuamente su mundo.” (GLUCKSBERG 2019)*

En las narrativas vinculadas a las cooperativas de Mondragón, la investigación liderada por la Dra. Hodgson vincula el valor de la autorresponsabilidad a la idea de “sacrificio”¹⁴ personal. Como hemos recogido en el capítulo anterior, este valor es expresado por los miembros de la cooperativa como la capacidad de realizar determinadas concesiones o esfuerzos en favor del bien colectivo, de la comunidad. La forma en la que se expresa tiene una evidente connotación religiosa, que puede explicarse por las convicciones de las personas que fundaron las cooperativas pero que es compartido por un espectro sociológico mucho más amplio.

Este valor no es entendido de la forma tradicional, sino la manera colectiva de “sacrificar” el beneficio personal en aras del bien común. “Es un compromiso organizacional para sacrificar determinados beneficios a corto plazo por la supervivencia y el bien común a medio y largo plazo. Como ejemplo más evidente se mencionan las decisiones de recortar los sueldos para hacer frente a situaciones de dificultad e invertir en tecnología, formación, investigación o solidaridad con otras cooperativas. También se constata la respuesta ante largas jornadas de trabajo e incluso la aportación de capital.” (GLUCKSBERG, 2019)

La mayoría de los análisis de ecosistemas o sociedades igualitarias a gran escala fracasan al explicar cómo se pueden desarrollar transformaciones de gran escala sin apoyo económico, de conocimiento o de recursos humanos externos (RODRIGUEZ POSE, 2020). Se sabe que estas iniciativas pueden tener un impacto en las políticas e incluso transformar los sistemas nacionales e internacionales (SEYFANG, SMITH, 2007) pero se desconoce por qué es posible en algunos contextos similares y en otros no. La bibliografía (LUNENBURG, GEUIJEN, MEIJER, 2020) en el ámbito de la innovación social

¹⁴ “Los miembros de Mondragón hablan del sacrificio individual como la actitud primordial con la que los fundadores de las cooperativas condujeron sus vidas con el objetivo de crear algo mejor para el conjunto de la sociedad. Al mismo tiempo y con grandes diferencias, consideran que es un valor fundamental para entender las cooperativas hoy en día. Esta interpretación del sacrificio parte de las condiciones sociales y económicas que se produjeron tras el final de la guerra civil y la forma en la que las cooperativas ofrecieron un instrumento para canalizar valores colectivos ante una situación de emergencia.

Desde la perspectiva de las personas encargadas de la gestión de las cooperativas, también se vive su trabajo como una expresión de sacrificio colectivo. El sistema de salarios (aunque ha sido flexibilizado en los últimos años) implica que muchas personas encargadas de la gestión de las cooperativas más grandes cobran salarios menores a los directivos de empresas similares. Muchas de estas personas nos han confirmado que decidieron quedarse en Mondragón por su sistema de valores y conocen otras personas que han hecho lo mismo. Este sacrificio, genera al mismo tiempo un sentimiento de orgullo y contribución a un proyecto de justicia social.

El sacrificio es también expresado como generosidad, dentro de la cooperativa y con la continuidad del proyecto. La idea de dejar un legado se repite con mucha intensidad y está regulada mediante las estructuras legales y financieras de la corporación. Los miembros de la cooperativa reciben una aportación económica en el momento de la jubilación si ha habido resultados positivos, pero siempre queda una parte para invertir en la continuidad del proyecto.” (GLUCKSBERG, 2019)

nos indica los siguientes factores a considerar: (1) la tipología de actores involucrados, (2) la igualdad o desigualdad económica del territorio, (3) el tipo de liderazgo y (4) la ambición de escalar. Este último factor es el más relevante para esta investigación, ya que una manera de medir esta ambición puede realizarse a través de las narrativas y discursos sociales existentes. En los casos descritos en este capítulo (concretamente MBG, Grupo Mondragón, Gastronomía, Gureak, recuperación del euskera, etc) la autorresponsabilidad está unida a esta ambición de escalado.

3.1.2.- Solidaridad y acción colectiva: el bien común.

La mayoría de casos analizados incorporan los valores de solidaridad y acción colectiva en las narrativas utilizadas para entender la transformación vivida por la sociedad vasca en las últimas décadas. Como hemos visto de manera especial en el caso del BMG, de las cooperativas de Mondragón, Gureak o en el ámbito gastronómico, las narrativas recogidas nos hablan de una situación de emergencia y crisis sistémica a la que nadie podía responder de forma individual. El reto era demasiado grande y complejo para poder dar una respuesta personal. Ante esta situación, la solidaridad e inteligencia colectiva se presenta como una alternativa más efectiva (MALONE, 2004; MULGAN, 2018).

Esta narrativa y su valor asociado es sustancialmente diferente a la forma en la que otras sociedades han tratado de responder a crisis sistémicas similares (WESTLAKE, RAE, 2014). En estos casos, aunque las narrativas públicas hayan estado vinculadas a estos mismos valores de solidaridad y acción colectiva, ocultaban narrativas subyacentes de respuesta individual e incluso meta-narrativas que no consideraban posible el cambio (HODGSON, 2017).

El concepto tradicional de “auzolan” (DOUGLASS, 1989) comentado en relación con el valor de la autorresponsabilidad también se asocia a la colaboración y acción colectiva. Es un valor orientado a la acción y nacido de la vida en comunidad. La interpretación que dan las personas e iniciativas que hemos investigado a este concepto es que el trabajo por el bien común “es moralmente más justo que la búsqueda del beneficio personal” (HODGSON, 2017). El valor de la solidaridad y de la acción colectiva dotan de un contenido muy específico y diferencial a lo que se entiende por el “bien común” en la sociedad vasca. Este bien común (OSTROM, 1990) se interpreta como la voluntad de trabajar por el beneficio mutuo. Es la forma de aunar fuerzas para responder ante un entorno hostil.

Sin embargo, algunas narrativas identificadas cuestionan si este valor continúa presente de la misma manera en la sociedad vasca. Es el caso de las narrativas identificadas en el

caso GBM, Gureak o en la recuperación del euskera. Como hemos señalado, en la medida en la que la calidad de vida ha mejorado significativamente, la sensación de necesidad y urgencia para responder conjuntamente han disminuido. Si el Auzolan se interpreta sólo como el esfuerzo colectivo por responder a necesidades básicas, ya no tendría tanto sentido como en el pasado. En términos generales, las investigaciones realizadas constatan una gran preocupación sobre si este modelo de solidaridad y acción colectiva puede mantenerse en situaciones en las que no hay una crisis tan profunda a la que responder.

3.1.3. Competitividad.

Durante las últimas décadas, los sistemas de competitividad regional han tomado como referencia la experiencia del Silicon Valley en California (BREZNITZ, 2021). Este enfoque de competitividad combina las ideas de Marshall Mc Luhan con elementos de individualismo radical, economía neoliberal (FRIEDMAN, 1962) y el tecno-utopismo (FERNANDEZ, 2015). Los defensores de este tipo de estrategias de competitividad regional entienden que en una economía postindustrial, postcapitalista y basada en el conocimiento, la explotación de la información y el conocimiento impulsan el crecimiento y la creación de riqueza al tiempo que disminuye las antiguas estructuras de poder del Estado a favor de los individuos conectados mediante las tecnologías de la información (CASTELLS, 1996). A esta interpretación de la competitividad regional se le ha denominado como la “ideología californiana” (BARTBROOK, CAMERON, 1995). Este enfoque eminentemente individualista de la competitividad ha fortalecido el poder de las corporaciones sobre el individuo, ha aumentado la estratificación social y sigue siendo claramente americano-céntrica. Bartbrook y Cameron argumentan que esta ideología oculta una forma de modernismo reaccionario. En su opinión, el neoliberalismo estadounidense parece haber logrado dos objetivos contradictorios: el progreso económico y la inmovilidad social.

Sin embargo, las narrativas identificadas en los casos de estudio vinculados a la experiencia vasca cuestionan la idea de un modelo de competitividad individualista, como el de Silicon Valley. El modelo de innovación y competitividad vasco se cimienta sobre la igualdad; “necesitan saber que todas las voces cuentan, que tienen un sentido ... A la luz de estas conclusiones, la idea de que la innovación es única, en lugar de compartida, y que nace de individuos excepcionales exprimidos bajo condiciones de coacción, en lugar de una colectividad que se empodera mutuamente para asumir riesgos relativos, suena como algo más bien extraño” (GLUCKSBERG, 2019). Las claves de este modelo vasco de competitividad para Glucksberg serían las estrechas redes sociales, un fuerte compromiso con la igualdad como experiencia compartida, la

autosuficiencia y la cooperación, una fuerte ética laboral, la franqueza y la firme creencia en el poder de la educación.

Las narrativas identificadas en los casos de Gureak, GBM o las cooperativas MONDRAGON nos muestran que las narrativas de acción colectiva pueden ser compatibles con modelos de competitividad exitosos en el mercado (AZURMENDI, 1984). De hecho, las narrativas de las personas cooperativistas de MONDRAGON nos descubren que se consideran más competitivos porque cuentan con principios de acción colectiva y prácticas sociales que guían su trabajo (EIZAGIRRE, UDAONDO, 2020). Los valores y prácticas sociales que han sido el centro de este estudio no son un elemento periférico de su trabajo. Dichas prácticas están totalmente integradas y son clave para el proceso de toma de decisiones, permitiendo que las decisiones sean coherentes con las necesidades de las poblaciones locales y sus valores.

En el caso del grupo Gureak, las narrativas descritas nos han permitido descubrir una organización que es vivida por la mayoría de sus miembros como una “experiencia” que trasciende uno de los proyectos empresariales más importantes de la sociedad vasca. Las historias utilizadas para contar esta experiencia no se limitan a poner en valor los resultados obtenidos para los colectivos con mayores dificultades de inserción laboral, sino que nos hablan de un verdadero “movimiento” de transformación social que ha tratado de aunar la generación de empleo de calidad con una forma integral de entender el desarrollo humano.

Como hemos señalado en el estudio de caso, a pesar de construir un modelo de actuación híbrido entre lo social y lo empresarial, cuando no existían marcos estructurados de innovación social en el contexto europeo, las narrativas descritas en esta investigación no lo entienden como algo extraordinario.

Las experiencias descritas en esta investigación pueden interpretarse como ejemplos de innovación social de larga escala (HASSAN, 2007) y se integran de forma natural en el sistema de competitividad regional (RODRIGUEZ POSE, 2020). Estas entidades públicas, empresas y organizaciones sociales incorporan de forma natural la dimensión tecnológica, empresarial y social en sus intervenciones. Esta evolución de los enfoques de innovación más avanzados (informe COTEC 2020) responde a la naturaleza compleja de los retos que afronta la sociedad internacional contemporánea. Se trata de una cuestión fundamental para entender el valor que otorgamos a los diferentes elementos y agentes que constituyen los procesos de creación de valor e innovación (MAZZUCATO, 2019), y su impacto en el modelo de sociedad y de desarrollo humano.

Hoy en día entendemos que una empresa o territorio que no es capaz de ofrecer soluciones innovadoras a retos como la crisis climática, el envejecimiento poblacional o

la desigualdad no es verdaderamente competitiva (RAWORTH, 2019). Las estrategias tradicionales que separan los objetivos sociales y los empresariales permiten todavía hoy presentar un balance de resultados positivo acorde con los indicadores tradicionales del mercado. Sin embargo, desde una perspectiva de competitividad a medio y largo plazo no incluir la dimensión social o medioambiental a todos los procesos de innovación genera unos riesgos mucho mayores (PEREZ, 2010).

Si el capital posee un espíritu propio como defiende Max Weber (1999), durante la transformación vivida tras el final del franquismo, este espíritu estuvo asociado a la supervivencia del pueblo vasco. La ética del protestantismo” en el caso vasco podría definirse como la “ética del comunitarismo y la equidad” (BARANDIARAN, 2005). Si como dice Max Weber, en el caso del modelo protestante, ganar dinero es el fin en sí mismo, no un medio para la satisfacción de las necesidades materiales, en el caso analizado en esta investigación, construir proyectos competitivos y sostenibles en el mercado tenía como objetivo garantizar la supervivencia de la identidad vasca durante los años posteriores al final de la dictadura franquista.

Este capítulo nos ha confirmado la necesidad de entender mejor la relación entre los procesos culturales y su relación con los modelos económicos y de innovación (CASTELLS, 2017). Los necesarios cambios socio-económicos que deseamos promover desde la agenda de la sostenibilidad se producen en entornos geográficos y temporales concretos que condicionan el éxito o el fracaso de los procesos de innovación. Disponemos de multitud de ejemplos en los que una solución testada positivamente en una empresa, una institución pública o una entidad social fracasa cuando es trasladada a otro contexto que parecía similar (SNOWDEN, 2005).

3.1.4.- Resiliencia.

Las narrativas descritas en los casos de estudio inciden en la capacidad de resiliencia de la sociedad vasca. En el MGB, por ejemplo, la forma en la que las instituciones construyen una estrategia colaborativa en una situación extrema permite visualizar un proceso de adaptación y transformación de larga escala. Este valor ocupa un espacio central en las narrativas identificadas en el territorio de Gipuzkoa, el caso Mondragón, la recuperación del euskera o la nueva escena gastronómica vasca.

Las narrativas vinculadas a la experiencia cooperativa de Mondragón inciden en que la idea de adaptarse a las dificultades forma parte del discurso originario de su fundador:

“el objetivo de Mondragón no es sobrevivir, sino adaptarse¹⁵” (AZURMENDI, 1984). No se trata por lo tanto de un valor complementario, sino central en el modelo cooperativo.

El caso del grupo Gureak es especialmente significativo ya que interpreta de forma totalmente disruptiva la manera en la que una empresa compuesta por trabajadores con discapacidad se organiza para desarrollar procesos de manufactura. Como hemos descrito, los procesos de gestión empresarial tradicional buscan perfiles profesionales que puedan desarrollar las tareas necesarias para un determinado proceso. En el caso de Gureak, el proceso de producción se organiza en base a las capacidades de cada persona.

3.1.5.- Igualdad.

Como hemos visto, el valor de la igualdad puede considerarse central o transversal a casi todas las iniciativas estudiadas. La experiencia de las cooperativas de Mondragón y la apuesta por la RGI son los casos más evidentes, pero todos los discursos incorporan la necesidad de generar mecanismos de igualdad como vía para crear una sociedad más justa. A finales de los 80 fue clave integrar economía y bienestar (“crecimiento económico sí, pero para todos”). Trabajando cada uno por su cuenta, no conseguiríamos una transformación.” (VII-RGI-045)

El discurso que hemos descubierto sobre la desigualdad se posiciona en contra de una ciudadanía pasiva y desconectada que no se siente interpelada a realizar una contribución al bien común. En este sentido, las iniciativas descritas se autodefinen como instrumentos al servicio de la sociedad (no exclusivamente con el objetivo de ofrecer soluciones concretas a los miembros y comunidades a las que se dirigen de forma preferente). Su desarrollo y transformación es interpretado como una contribución a las futuras generaciones, al bien común de la sociedad vasca.

Las narrativas identificadas nos hablan de una visión de la economía que está condenada al fracaso si no está construida sobre unas bases sólidas de igualdad. Como hemos señalado, la respuesta colectiva está condicionada a que no se perciba una situación de desigualdad. No se trata sólo de una cuestión de justicia social sino de efectividad,

¹⁵ “A partir de la creencia profunda en el ser humano y en su capacidad de organización autónoma, surge una experiencia cooperativa que, guiada durante muchos años por un líder natural incuestionable, ocupa un espacio destacado en el cooperativismo mundial. Una de las razones de su desarrollo se explica por la capacidad de adaptación constante al entorno cambiante, manteniendo los principios fundacionales pero adecuando su expresión formal a las claves interpretativas de las generaciones que se han sucedido en el protagonismo del proyecto” (CANCELO, 1999)

competitividad e impacto. El ex Lehendakari del Gobierno Vasco, Juan José Ibarretxe (2011), se refiere a esta forma de entender la centralidad de la igualdad con el slogan “All together, or not at all” (todos juntos, o nada).

En el caso de Gureak, las narrativas descritas nos hablan de una empresa que se ha podido desarrollar porque la mayoría de la ciudadanía de Gipuzkoa considera que todas las personas deben tener los mismos derechos y oportunidades, tengan discapacidad intelectual o no. Este principio de igualdad es el que permite construir una respuesta diferente e interconectada con el conjunto del sistema de valores del territorio descritos en el capítulo anterior. En este sentido, el relato de Gureak es muy similar al al discurso identificado en las cooperativas de Mondragon.

En el caso de la recuperación del euskera, las instituciones vascas que se estaban construyendo tras el final de la dictadura entienden que este objetivo requiere de la participación de organizaciones sociales, públicas y empresas en clave de igualdad. El debate entre la apuesta por un sistema público de educación en euskera (Euskal Eskola Publikoa) u otro construido desde la acción comunitaria (representado por la federación de Ikastolas) termina generando un modelo híbrido que tiene características de las dos corrientes de pensamiento original (AGIRREZABAL, 2015).

Como hemos visto, en el estudio sobre el territorio de Gipuzkoa, el valor de la igualdad está muy presente. La etnógrafa Gluckberg resalta el valor de las prácticas comunitarias que se construyen en el territorio sobre el principio de igualdad. Esta investigadora resalta el hecho de que esta forma de entender la realidad genera la confianza y el apoyo necesario para impulsar procesos de innovación. A diferencia de las narrativas de innovación individual (procedentes del imaginario tecnológico) que hemos descrito en el ámbito internacional (ideología californiana), el imaginario sobre el caso vasco vincula la capacidad de innovación de la sociedad a la igualdad y la acción colectiva. Esta misma forma de entender la innovación es la que hemos descrito en la forma en la que se construye la transformación gastronómica y el motivo por el que la Fundación Guggenheim opta por Bilbao en lugar de Venecia o Salzburgo.

3.2.- Diferencias en el sistema de valores.

Una vez descritos los elementos comunes, es necesario profundizar en las diferencias que ha identificado esta investigación. En términos globales podemos hablar de un sistema de valores compartido, pero con algunas diferencias significativas en la forma en la que se interpretan cada uno de estos valores en función del contexto y de la entidad. El análisis de sujetos diferentes (empresas, instituciones, organizaciones, consorcios y territorios) influye en el proceso y el resultado. Además de estas

dificultades, los valores de la autorresponsabilidad o la solidaridad tienen un sentido diferente en el caso de la experiencia cooperativa o del territorio de Gipuzkoa.

Teniendo en cuenta estas salvedades, la diferencia más significativa tiene que ver con la interpretación del valor de la igualdad. En todos los casos estudiados, la igualdad de derechos y oportunidades no incluye la dimensión de género de forma explícita y cuantificable en términos equiparables al resto de valores. Como hemos descrito, el valor de la igualdad es uno de los elementos más significativos y presentes en todos los casos estudiados, pero se limita a la igualdad de derechos y oportunidades en materia económica, de representación política o de toma de decisiones. Sin embargo, no incorpora de forma específica la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres.

La igualdad se interpreta como sinónimo de justicia o equilibrio socio-económico y se entiende, a pesar de las importantes diferencias conceptuales, como sinónimo de equidad (PIKETTY, 2013). Con la excepción del estudio sobre el sistema universitario vasco, los casos analizados no citan expresamente la igualdad entre hombres y mujeres como elemento central del imaginario sobre la igualdad en el discurso sobre la transformación vivida por la sociedad vasca.

En el caso vasco, la igualdad de género y la igualdad social no han ido de la mano. En el terreno cuantitativo, las estadísticas oficiales proporcionadas por el Instituto Vasco de Estadística y otros estudios recientes (GOIKOETXEA, MIRALLES, GARAI, ETXEBERRIA, 2017) demuestran que la mejora de la calidad de vida (avances en renta, niveles educativos o esperanza de vida) no han tenido un impacto directo en las tasas de desigualdad entre hombres y mujeres (disparidad salarial o violencia machista).

Esta investigación proporciona una perspectiva adicional sobre la forma en la que diferentes colectivos y espacios de colaboración vinculados a la transformación vasca han percibido la importancia de la igualdad entre hombres y mujeres. Aunque ha habido cambios significativos en los discursos públicos sobre la necesidad de abordar la desigualdad entre hombres y mujeres, no hemos encontrado cambios significativos en la forma en la que la sociedad percibe esta cuestión. La combinación de estas dos percepciones hace difícil creer que se vayan a producir cambios significativos de cara al futuro. Los hombres no perciben en el ámbito más profundo esta cuestión como prioritaria y las mujeres no creen que haya voluntad real de abordar esta situación.

A modo de conclusión de este apartado, podemos señalar que a pesar de que el valor de la igualdad sea un elemento central de la narrativa de transformación de la sociedad vasca en las últimas décadas, esta interpretación del concepto de igualdad no ha incluido la dimensión de género. Esta interpretación tan limitada o reduccionista del concepto

de igualdad supone una de las debilidades más significativas en los esfuerzos por construir un modelo de desarrollo humano sostenible.

3.3.- Evolución de las narrativas y del sistema de valores.

Al comparar las narrativas de forma longitudinal, encontramos cambios significativos entre el sistema de valores que ha existido en el pasado y el que está operando en la actualidad. Las narrativas que hemos recogido sobre el pasado y el presente nos indican que hay una clara evolución y que algunos valores no tienen tanta presencia como en el pasado.

La evolución más significativa tiene que ver con la importancia que tiene el valor de la solidaridad en la actualidad. Si en las narrativas del pasado lo encontramos de forma muy relevante en los casos estudiados, en la actualidad pierde presencia en la forma en la que se describen las estrategias y retos en ámbitos tan diversos. Resulta especialmente contundente el testimonio de Ibón Areso, una de las figuras clave para entender el Bilbao Effect, quien señalaba que hoy en día no hubiera sido posible impulsar una apuesta tan disruptiva como el MGB.

3.4.-Elementos compartidos respecto al proceso.

Tal y como hemos descrito, los valores identificados presentan una serie de elementos comunes (e importantes diferencias) respecto a las narrativas que han construido el imaginario colectivo. Estas ideas nos explican la motivación profunda de las decisiones estratégicas adoptadas, pero también hemos encontrado elementos compartidos respecto a la forma en la que se explica el propio proceso de cada una de estas iniciativas. A continuación, detallamos estos elementos:

- Iniciativas surgidas desde el ámbito comunitario.

Las narrativas identificadas apelan constantemente a una serie de iniciativas que se toman como respuesta directa a las necesidades sociales y comunitarias derivadas de una situación de emergencia. Apenas existen referencias a grandes análisis estratégicos o grupos de expertos. Con la única excepción del Bilbao Guggenheim Museoa, todas las iniciativas descritas insisten en su carácter colectivo y de liderazgo social. Aunque la Renta de Garantía de Ingresos, por ejemplo, sea una medida institucional tiene como

objetivo central mantener el equilibrio social y dar respuesta a un colectivo muy amplio de personas que perdieron el empleo en un corto periodo de tiempo.

La forma en la que estas iniciativas van desarrollándose y consiguen mantener este espíritu comunitario son descritas gracias a procesos de deliberación sistemática hasta el punto de llegar a institucionalizarse (Mondragon, Gureak, empresas vinculadas a la revitalización del euskara, etc) lo que podríamos calificar como una “interpretación colectiva” de la realidad.

El imaginario social creado apela a unas iniciativas que: (1) escuchan las demandas sociales (no a los grupos de poder o élites), (2) las interpretan colectivamente y (3) construyen acción colectiva mediante mecanismos deliberativos. Un proceso muy similar al descrito por ¹⁶ Kretzmann y McKnight, 1993; Ledwith, 2011; y Ledwith y Springett, 2010. Este consenso apela directamente a una “misión” transformadora que aglutine agentes institucionales, empresariales y sociales (MAZZUCATO, 2018).

- Espacios de construcción colectiva.

La mayoría de narrativas descritas nos hablan de la necesidad de colaborar entre diferentes agentes que habitualmente no se hubieran encontrado. La colaboración público privada (MORGAN, 2016) es descrita como uno de los factores clave de la transformación vasca y se explica como algo “natural” derivado de la situación de emergencia que se vivía en las décadas de los 70 y 80. Esta investigación tampoco ha encontrado una explicación o interpretación de esta co-creación basada en un diseño externo, sino como respuesta operativa a la situación de emergencia. Las interpretaciones que autores como Porter (PORTER, KETELS, VALDALISO, 2013) realizan sobre el diseño de la política de clusters, que institucionalizan y sistematizan estos espacios de co-creación, son interpretados por los diferentes agentes consultados como una segunda fase¹⁷. En este sentido, la política de clusters habría funcionado mejor que en otros países debido a que se puso en marcha sobre un ecosistema que ya había desarrollado capacidades de co-creación y colaboración entre sectores diversos.

- Necesidad de asumir riesgos. Enfoque evolutivo.

¹⁶ *Los pasos o fases en los que se articulan los procesos de desarrollo comunitario son: (1) identificar problemas, (2) involucrar a personas y grupos, (3) evaluar la situación y el contexto, (4) explorar posibilidades, (5) planificar, (6) priorizar y (7) poner en marcha iniciativas de cambio (Kretzmann y McKnight, 1993; Ledwith, 2011; y Ledwith y Springett, 2010).*

¹⁷ *“la primera fase estuvo centrada en aprender a competir en el mercado, la segunda fase a colaborar y la tercera a competir y colaborar al mismo tiempo” (IBARRETXE, 2015)*

El hecho de que no hubiese un gran diseño estratégico unificado y que la colaboración entre el ámbito institucional, empresarial y las organizaciones sociales se estuviera produciendo de forma natural incorpora en las narrativas descritas un enfoque evolutivo que permitió ir superando los obstáculos a medida que se iban identificando. La política de experimentación y “ensayo-error” del que nos hablan tantos testimonios recogidos en esta investigación permite asumir más riesgos y genera una cultura de innovación (RIES 2011). En este sentido, son particularmente significativos los testimonios recogidos en el caso de Gureak (las primeras juntas directivas estaban formadas por familiares de personas con discapacidad que no tenían necesariamente conocimiento profesional sobre las áreas de trabajo en las que estaban operando, Mondragón o las iniciativas vinculadas a la recuperación del euskara. En este apartado, es necesario destacar una vez más el riesgo económico y social asumido por las familias que impulsaron los nuevos modelos educativos en euskera. En el caso de la Renta de Garantía de Ingresos, se toma como referencia la renta de garantía de ingresos que existía en Francia pero que es interpretada según las competencias recogidas en el Estatuto de Autonomía de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

- Espacios de interconexión.

Las narrativas identificadas reflejan una interconexión espontánea entre el ámbito público, las empresas y las organizaciones sociales. En todos los casos se habla con naturalidad de la forma en la que la inversión pública apoyaba las iniciativas empresariales como Mondragón, proyectos gastronómicos o Gureak, pero también la forma en la que las iniciativas sociales y empresariales trataban de apoyar esfuerzos institucionales que se interpretan como parte de una misión compartida (recuperación del euskera, generación de empleo para colectivos desfavorecidos, creación del sistema universitario vasco, etc). Esta interconexión permite interpretar las iniciativas estudiadas como parte de una estrategia de innovación endógena que entiende las diferentes acciones como elemento de una cartera de opciones en un “sistema de innovación total” (NAGJI, TUFF, 2012) y que responde a una estrategia compartida, pero no explicitada formalmente.

La investigación sobre la Renta de Garantía de Ingresos ha sido muy clarificadora en este sentido. A pesar de haber sido analizada tradicionalmente como medida de acción social (ZALAKAIN, 2019), las narrativas que hemos recogido se relacionan constantemente con la estrategia de desarrollo económico y competitividad. De manera intuitiva, se estaba incorporando una “perspectiva de sistema complejo” al diseño, implementación y evaluación de estas políticas (BASON, 2018). Con todos estos datos, es más riguroso hablar de un movimiento de transformación (no jerárquico y distribuido) que es capaz de autogenerar una estrategia de innovación total (LEADBEATER 2018).

- Gestión distribuida.

La vinculación comunitaria, los espacios de co-creación y experimentación, así como el carácter de movimiento espontáneo y endógeno explican las narrativas que hemos recogido acerca de una gestión distribuida y no jerárquica de este proceso. No hemos encontrado ninguna narrativa (superficial u oculta) en la que se atribuya el liderazgo único o el éxito del proceso de transformación de la sociedad vasca a una sola persona o institución. En el caso del MGB, hemos descubierto todo lo contrario, frente a la narrativa en superficie, el discurso oculto refuerza la idea de acción colectiva. Y lo que resulta todavía más significativo, en ninguno de los casos estudiados, se vincula el discurso con la aportación de una única persona. Todo lo contrario, las narrativas identificadas en los casos de estudio nos hablan de procesos colectivos en los que determinadas personas tienen gran importancia (Jose María Arizmendiarieta, fundador de la Cooperativas de Mondragón; el cocinero Juan Maria Arzak, Juan Ignacio Vidarte, director del Museo Guggenheim Bilbao) pero siempre existe la necesidad de matizar que su actuación respondía a lógicas compartidas. El imaginario social que se traslada es una vez más, el de movimiento frente a iniciativas puntuales o personalizadas.

En términos de gestión, este imaginario es descrito como un sistema distribuido, muy similar al de las cooperativas, o al de los restaurantes y las ikastolas, en el que cada unidad o iniciativa es autosuficiente, pero capaz de desarrollar mecanismos de solidaridad y objetivos compartidos (no siempre explicitados).

La colaboración es un atributo bien conocido de los proyectos en los que participan agentes diversos como el proceso de transformación de la sociedad vasca descrito en esta investigación. De forma similar a los proyectos de software de código abierto (RAYMOND, 1999), Franke y Shah (2003) estudiaron a los emprendedores de cuatro comunidades deportivas y descubrieron que todos habían recibido apoyo por parte de al menos otro agente del sistema. Según este estudio, el número de personas e instituciones que apoyan a cada emprendedor es de tres a cinco.

En el caso vasco, las narrativas identificadas nos describen un sistema de innovación abierta y colaboración modular. Un sistema modular es aquel en el que sus elementos, que pueden ser decisiones, tareas o componentes, se dividen en subconjuntos llamados módulos. Dentro de cada módulo, los elementos del sistema son interdependientes: la modificación de uno de ellos requiere cambios en muchos otros. Sin embargo, los elementos son independientes. Un cambio en un módulo no requiere cambios en los demás (BALDWIN, CLARK, 2000). Los sistemas modulares pueden desmantelarse fácilmente. Herbert Simon llamó a estos sistemas "casi descomponibles" (SIMON 1962).

Además, un sistema no modular puede hacerse modular (o casi descomponible) creando un conjunto de reglas de diseño coordinadas que establezcan interfaces y regulen las interacciones de los módulos (BRUSONI, PROVERA, PRENCIPE, 2006). Los conocimientos e información relevante para el diseño no necesita cruzar los límites de los módulos. Esta es la propiedad de la "ocultación de la información" (PARNAS, 2002) que parece operar en la plataforma de colaboración e innovación abierta que permite la transformación de la sociedad vasca durante las últimas décadas. Los agentes y sus acciones están interconectadas, la información fluye en el sistema, pero no todos los agentes tienen que conocer los detalles de lo que hacen los demás. En la superficie están desarrollando acciones muy diferentes y que parecen desconectadas, pero están conectadas por una dirección estratégica (imaginario hacia un modelo de desarrollo sostenible) que se construye a través de narrativas y discursos compartidos.

La modularidad es un atributo fundamental de los procesos de transformación de larga escala porque se puede trabajar en ámbitos de actuación muy diversos (políticas sociales y económicas, educación, recuperación del euskera, gastronomía o transformaciones urbanas) de forma independiente y en paralelo, sin una intensa comunicación entre módulos.

Los agentes que trabajan en diferentes módulos de un gran sistema como es la sociedad vasca no tienen que estar centralizados, pero sí pueden crear un sistema en el que las partes puedan actuar de forma integrada y que funcionen juntas como un todo. En este tipo de transformaciones de larga escala, los agentes pueden utilizar la "transparencia de acción" para lograr una mejor coordinación.

Cuando los proyectos, pilotos o prototipos son específicos de un área temática o geográfica, las actividades de cada diseñador son "transparentes" para sus colaboradores. Cada colaborador puede actuar por separado para mejorar el diseño, basándose en las contribuciones de los demás. En los proyectos colaborativos abiertos, la modularidad y la transparencia van de la mano, ya que ambos factores contribuyen a la divisibilidad de las tareas (COLFER, BALDWIN, 2010). Basándose en estas ideas, Baldwin y Clark (2010) demostraron que, si los costes de comunicación son bajos en relación con los costes de diseño, entonces cualquier los agentes involucrados en el proceso prefieren compartir sus desarrollos. Este resultado se basa en el hecho de que cada agente tiene acceso a todo el conocimiento, pero sólo incurre en una fracción del coste de su diseño.

- Comunicación.

La comunicación pública de la transformación socio-económica vivida por la sociedad vasca en las últimas décadas combina logros puntuales (casos de éxito) con el énfasis en el propio proceso de acción colectiva. La inmensa mayoría de las narrativas descritas dan una gran importancia al cómo se hicieron las cosas. Esta comunicación no tuvo lugar al final del proceso, sino que iba contando su evolución en tiempo real.

Los agentes que lideran la comunicación, por otro lado, son múltiples. El Gobierno Vasco juega un papel fundamental pero el entramado institucional vasco es muy diverso y a la parte pública se le unen empresas y organizaciones sociales. Lo interesante es comprobar como en las narrativas recogidas, la mayoría de estas organizaciones comparten los elementos centrales del discurso.

La comunicación de este proceso tiene un doble objetivo, explicar lo que está sucediendo al exterior (con el objetivo de modificar el posicionamiento que tenía la sociedad vasca como un espacio de crisis social, económica y afectada por la violencia), pero también tiene un objetivo de reforzar los esfuerzos y la coherencia de los mismos hacia el interior. Como hemos señalado en el marco teórico (SANDERCOOK, 2003b), la repetición de estas narrativas diversas pero compatibles entre sí permite ir construyendo el imaginario colectivo de la transformación vasca. En este sentido la comunicación tiene un objetivo adicional de cohesión interna y de atraer nuevos sectores al proceso. Como hemos visto, el caso de las cooperativas de Mondragón, la gastronomía vasca o el “Bilbao Effect” juegan un papel fundamental como iconos en materia de comunicación y posicionamiento internacional.

En el caso de la transformación del territorio de Gipuzkoa, es muy interesante la forma en la que se describe el sistema de gobernanza colaborativa del territorio hasta el punto de que, en la actualidad, las instituciones públicas del territorio lo denominan el “modelo Gipuzkoa” (BARANDIARAN, 2017). El gobierno vasco por su parte describe su acción de gobierno como “auzolan” y la proyecta en términos de desarrollo humano sostenible (Estrategia ODS Gobierno Vasco 2020).

- Capital transformador.

Según las narrativas identificadas, la utilización del capital y la necesaria inversión en los proyectos descritos están vinculadas a un objetivo de transformación social. La finalidad de estas inversiones no es generar beneficios únicamente sino apoyar el objetivo compartido de responder a una crisis de carácter sistémico. Tal y como señala Dominic Hofstetter (2020), el capital es entendido como un instrumento al servicio de la transformación y no como un fin en sí mismo en el caso vasco. La inversión sistémica de este tipo ofrece una perspectiva diferente sobre la finalidad del capital, que tiene en

cuenta consideraciones sociales más amplias de una manera que no tienen las finanzas tradicionales.

Las narrativas identificadas consideran que los principales protagonistas de esta transformación fueron capaces de superar la ortodoxia financiera dominante y situarse en el terreno de la “inversión transformadora” (HOPGOOD, 2020). Este tipo de lógica inversora supone conectar las inversiones públicas con las estrategias de inversión tradicionales, para garantizar sinergias positivas entre todos los actores relevantes del ecosistema. Al considerar el propósito y el potencial del capital de una manera más holística, es posible generar impacto en el conjunto del sistema y desbloquear el valor que las prácticas financieras tradicionales dejan sin explotar (MAZZUCATO, 2019b). Las narrativas vascas describen este proceso como evolutivo. En 1970, los niveles de pobreza eran mucho más elevados y tan sólo unas élites tenían capacidad para realizar inversiones transformadoras. Ahora, con una de las rentas per cápita más altas de Europa, existe la oportunidad de obtener capital de los propios ciudadanos, empresas e instituciones vascas, lo que implicaría a la gente tanto en la economía como en los esfuerzos de desarrollo sostenible a un nivel mucho más profundo.

Como hemos visto, las narrativas identificadas inciden en la importancia de la competitividad, y reiteran la necesidad de que las iniciativas y productos vinculados a la transformación vasca sean sostenibles en un mercado global. “Conseguir la rentabilidad deseada sigue siendo una pieza clave del rompecabezas, incluso cuando la igualdad social es el objetivo final.” (HOPGOOD, 2020)

Según el discurso compartido sobre la transformación vasca, las inversiones tangibles realizadas en tecnología, industria, educación y transporte pudieron tener éxito porque eran compartidas e impulsadas por agentes convencidos de integrar el desarrollo social y el económico. Los vascos fuimos capaces de "mirar al mercado a los ojos y al mismo tiempo mirar a la gente a los ojos" (IBARRETXE, 2020)

3.5.- Perspectiva de movimiento.

Como hemos señalado, los discursos sociales forman parte fundamental de los procesos de transformación territorial. La experiencia vasca confirma que los procesos de transformación sistémica generan una narrativa de transformación vinculada a proyectos concretos e interconectados a modo de movimiento. En el caso vasco, la narrativa colectiva a la que la sociedad se adhiere, ha resultado tan importante como los proyectos específicos que hemos descrito en esta investigación. Las narrativas identificadas en los trabajos de campo presentan un discurso compartido que puede sintetizarse de la siguiente manera:

Tabla 39. Discurso compartido.

En la primera fase vivida en los años 80 la sociedad vasca aprendió a competir en el mercado global, haciendo inversiones muy importantes en materia de educación y adquisición de nueva maquinaria para hacer el tejido empresarial más competitivo. Fue también la fase de creación del nuevo entramado institucional vasco, nuestros instrumentos financieros, el impulso por parte de tantas familias al movimiento de las ikastolas junto el sistema público de educación, la constitución de Osakidetza o Emakunde.

La segunda fase (años 90) estuvo centrada en aprender a competir y cooperar al mismo tiempo. Fue el tiempo de la estrategia de Clusters emprendida en colaboración con Michael Porter y la especialización inteligente. Es el momento de las primeras grandes colaboraciones público-privadas en materia de generación de empleo, infraestructuras, inversión en educación o la creación del sistema de garantía de ingresos básicos.

Mención específica merece la apuesta por la creación del Museo Bilbao Guggenheim que no debería entenderse de forma aislada al conjunto del ecosistema de innovación construido en esa década, sino como uno de los resultados más exitosos de una estrategia de país que buscaba proyectar internacionalmente una nueva imagen de competitividad y modernidad. Según pasan los años, resulta cada vez más evidente que gran parte de su fuerza simbólica y comunicativa se genera al representar la transformación del pueblo vasco en una situación de extrema dificultad.

La última fase que ponemos en marcha con el nuevo milenio, y en la que todavía estamos inmersos, ha estado dedicada a aprender a innovar en cooperación, implicando al conjunto de la sociedad en este empeño. Son los años de la fusión de centros tecnológicos, pero también la época en la que el mundo pasa a conocerse por la innovación gastronómica, Ikerbasque y en la que ETA anuncia el fin de su actividad armada.

Fuente: Elaboración propia.

3.6.-Un sistema coherente.

La medición del impacto de los proyectos en términos cuantitativos tiene sus dificultades, pero existe abundante evidencia empírica para su análisis. Los procesos de generación de narrativas colectivas, por el contrario, son mucho más difíciles de medir.

Todavía no sabemos con certeza porque la sociedad vasca optó por vincularse a determinados valores y narrativas, aunque haya argumentos históricos y sociales que los puedan explicar (ENGLE, 2015).

Como hemos visto, la sociedad vasca se ha identificado con una serie de valores muy determinados: esfuerzo, compromiso, auto-responsabilidad, igualdad o sacrificio. Este sistema de valores puede ayudarnos a explicar las decisiones estratégicas diferentes que hemos tomado en las últimas décadas, pero es muy difícil vincular de forma determinista una serie de decisiones y comportamientos en base a unas lógicas históricas y sociales. Si esto fuera así, podríamos predecir con certeza la forma en la que un territorio responde a situaciones de crisis estructural como la vivida por la sociedad vasca.

Aunque las narrativas identificadas reflejan ciertos elementos románticos y carentes de evidencia científica sobre la identidad histórica de la sociedad vasca (pueblo innovador, trabajador, resiliente...), es muy importante poder medir la forma en la que esta construcción cultural de la identidad afecta a los procesos de transformación territorial. Como hemos podido comprobar, estos procesos culturales han generado una narrativa compartida y aspiracional que puede proyectarse hacia el futuro. Al creernos que somos así, nos comportamos de esta manera (FLYVBJERG, 2006).

A través de esta investigación, hemos podido comprobar cómo los procesos de construcción identitaria combinan elementos objetivos e históricos con interpretaciones de los mismos en una manera no lineal. La sociedad vasca ha decidido asociarse o dar más relevancia a unos elementos de nuestra historia y se ha dado menos importancia a otros. Este proceso ha generado narrativas positivas y negativas de una misma sociedad, al mismo tiempo que condiciona la acción colectiva. En el caso vasco, la balanza ha caído del lado de las narrativas positivas y asociada a valores transformadores. En este sentido, parece razonable pensar que los procesos de transformación y los modelos de desarrollo humano sostenible necesitan de este tipo de narrativas transformadoras que los acompañen.

En el caso vasco, las narrativas más actuales que hemos recogido todavía asocian el éxito social y económico a la posibilidad de desarrollar un proyecto vital o profesional en los territorios vascos. Sin embargo, en muchos otros territorios que han sufrido retos similares a los nuestros en las últimas décadas, el éxito está asociado a buscar oportunidades fuera del mismo (HODGSON, 2016). Estas diferencias parecen lógicas, resulta difícil pensar que un territorio pueda transformarse y ser competitivo si los principales actores están convencidos de que no se pueden cambiar las cosas.

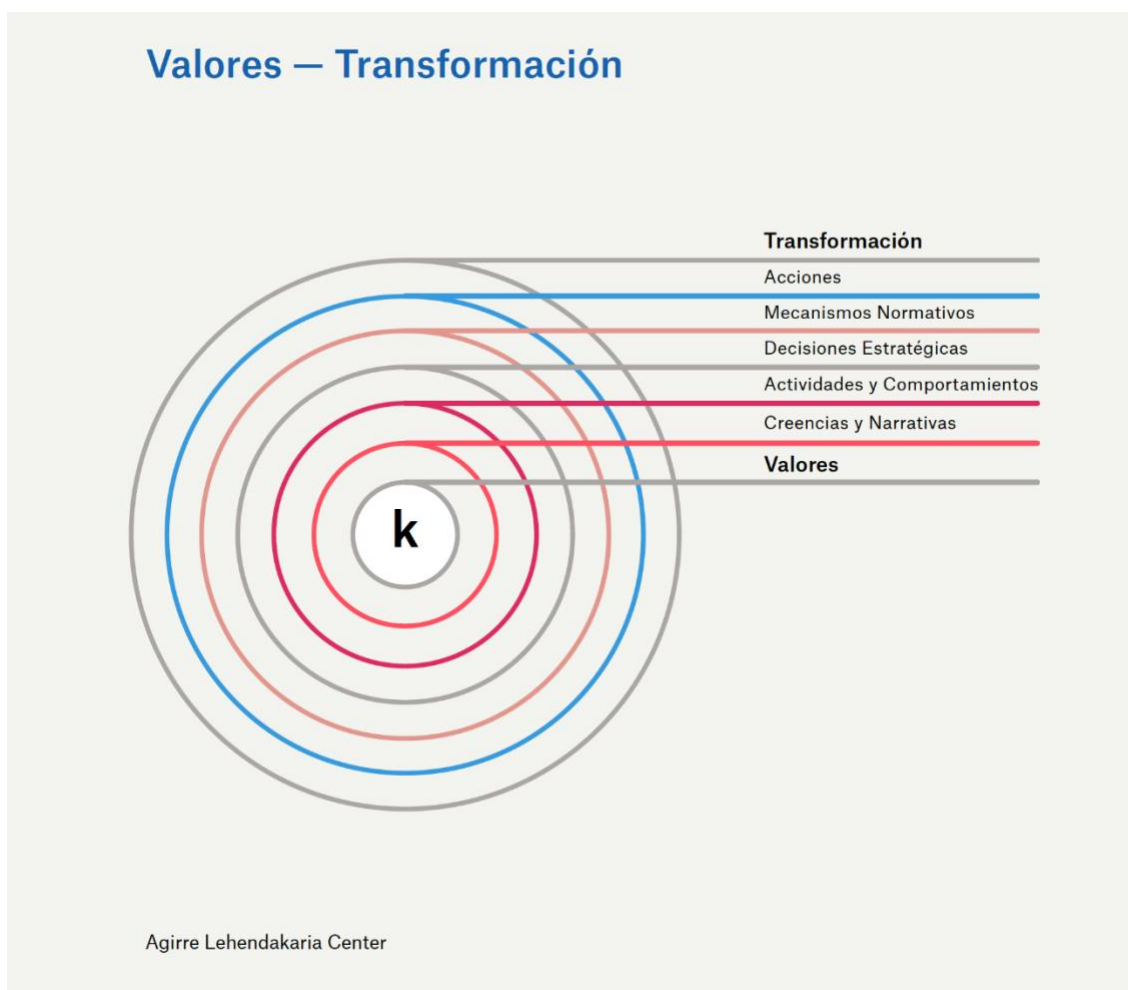
A modo de conclusión de este capítulo podemos señalar que medir la dimensión cultural de los procesos de transformación territorial requiere metodologías cualitativas que nos

permitan entender y medir el sistema de valores, las narrativas utilizadas para expresar estos valores y los comportamientos que se han convertido en la forma natural de actuar de la sociedad. Este conjunto de factores nos permitirá comprender con mayor profundidad el porqué se tomaron determinadas decisiones estratégicas.

El objeto principal de esta investigación ha sido profundizar en el conocimiento sobre la transformación socio-económica vivida por la sociedad vasca desde el final de la dictadura franquista (1975-78) hasta la actualidad. No hemos tratado de explicar cómo se construyeron los proyectos estratégicos que han permitido esta transformación en un contexto de la máxima dificultad, sino que nos hemos centrado en descubrir porqué un conjunto muy diverso de instituciones, empresas y organizaciones sociales tomaron decisiones extraordinarias de forma interconectada (BANATHY, 1996).

Estas razones más profundas, entendidas como la dimensión cultural del proceso de transformación socio-económica (CASTELL, 2017) han quedado reflejadas en las narrativas y los discursos que hemos identificado mediante los estudios de caso. Como hemos señalado, existe una coherencia entre las narrativas identificadas, el sistema de valores y creencias, y las decisiones estratégicas adoptadas (DUNSTAN, SARKISSIAN, 1994).

Figura 6. Relaciones concéntricas Valores - Transformación



Fuente: Agirre Lehendakaria Center

Los discursos contruidos para dar sentido a los casos analizados, expresados a través de narrativas, nos han ayudado a interpretar los valores que se entendían como positivos o negativos en la sociedad vasca, y cómo estas ideas han influido decisivamente en los comportamientos y decisiones estratégicas que se tomaron. Estas narrativas permitieron cohesionar a la sociedad vasca con un lenguaje común, imágenes, metáforas, y sobre todo, un significado compartido (FLYVBJERG, 2001).

Esta investigación ha demostrado que existe un sistema de valores y creencias compartido que está presente en los casos de estudio analizado. Este sistema de valores y creencias ha dado sentido y orientación estratégica compartida a las iniciativas descritas. Desde una perspectiva de sistema complejo (BUCHANAN 2019), estas iniciativas constituyen una cartera o portafolio que puede ser interpretado como un movimiento social de transformación socio-económica (CAT, ROBINSON, WINHALL, 2021).

Figura 7. Olas de transformación sistémica

Fuente: Agirre Lehendakaria Center

Aunque a priori, se trate de iniciativas de naturaleza muy diversa, el análisis de las narrativas nos ha permitido entender la lógica territorial que las conecta y las integra (HYVÄRINEN, 2016). Aunque no existieron espacios de coordinación tradicional porque estaba operando una lógica de movimiento social (LEADBEATER, 2018). El objetivo compartido era construir un nuevo modelo de desarrollo humano sostenible que pudiese dar respuesta a los retos sociales y económicos del momento, pero no existía una dirección o liderazgo jerárquico que las coordinase (CAT, ROBINSON, WINHALL, 2021). La creencia más profunda, o metanarrativa (FLYVBJERG, 2011), indicaba que si la sociedad vasca actuaba conjuntamente, tendría capacidad de cambiar la situación. Con estos objetivos, el compromiso con la igualdad se entendía como una necesidad para conseguir que nadie se sintiese excluido del proceso. Como elemento más crítico, hemos comprobado que esta percepción de la igualdad no ha incorporado una dimensión de género.

Tabla 40. Sistema de Valores.

Un sistema de valores compartido

Autorresponsabilidad.

Aunque la mayoría de valores apelan a lo colectivo, hemos encontrado una interpretación del éxito de esta transformación vinculada a la necesidad de que cada individuo asuma “la parte de responsabilidad que le toca” como condición indispensable para la acción colectiva.

Solidaridad y Acción Colectiva

Como hemos visto de manera especial en el caso del MGB, en las cooperativas de Mondragón, Gureak o en el ámbito gastronómico, las narrativas recogidas nos hablan de una situación de emergencia (crisis sistémica) a la que nadie podía responder de forma individual. El reto era demasiado grande y complejo para poder dar una respuesta personal. Ante esta situación, la solidaridad e inteligencia colectiva se presenta como una alternativa más efectiva.

Resiliencia

La forma en la que los diferentes actores construyen una estrategia colaborativa en una situación extrema permite visualizar un proceso de adaptación y transformación de larga escala. Este valor ocupa un espacio central en las narrativas identificadas en el territorio de Gipuzkoa, el caso Mondragón, la recuperación del euskera o la nueva escena gastronómica vasca.

Igualdad

Las narrativas identificadas en los casos de estudio vinculados a la experiencia vasca cuestionan la idea de un modelo de competitividad individualista. El modelo de innovación y competitividad vasco se cimienta sobre una interpretación del valor de la igualdad que “necesitan saber que todas las voces cuentan, que tienen un sentido (GLUCKSBERG, 2019).

La igualdad se interpreta como sinónimo de justicia o equilibrio socio-económico y se entiende, a pesar de las importantes diferencias conceptuales, como sinónimo de equidad. Sin embargo, los casos analizados no citan expresamente la igualdad entre hombres y mujeres como elemento central del imaginario sobre la igualdad en el discurso sobre la transformación vivida por la sociedad vasca.

Fuente: Elaboración propia

Esta investigación permite confirmar que las creencias colectivas, expresadas a través de estas narrativas, han amplificado la capacidad endógena de transformación de la sociedad vasca. Al compartir un discurso transformador, en el que se confiaba en la capacidad de la propia sociedad vasca de cambiar la situación, las percepciones y las acciones se han retroalimentado. Desde esta perspectiva, se entiende mejor el motivo por el que muchas familias vascas creyeron posible y necesario recuperar una lengua minorizada, comprendemos mejor la lógica de las instituciones vascas cuando pensaban que era posible convencer a la Fundación Guggenheim en su apuesta por Bilbao, el nivel

de ambición de los protagonistas de la transformación de la gastronomía vasca o la decisión de las familias que impulsaron el grupo GUREAK. Este discurso que combina la autorresponsabilidad y la acción colectiva también nos ayuda a contextualizar la lógica disruptiva del movimiento cooperativista o la decisión de introducir la Renta de Garantía de Ingresos (RGI) mucho antes de las primeras experiencias de Renta Básica Universal. Esta investigación nos ha permitido comprobar también cómo las narrativas que operan en las organizaciones son similares a las que encontramos en la autodefinición del territorio (WEBER, 1999).

La dimensión cultural de este proceso ha contribuido a dar un sentido más profundo a lo sucedido. Lo que parecía una casualidad, o una eclosión de iniciativas espontáneas y desconectadas durante un mismo periodo histórico, se ha revelado como una cartera de acciones interconectadas que respondían coherentemente a una misma lógica cultural que las guiaba (CASTELL, 2017). El sistema de valores es, por lo tanto, el vínculo profundo que conecta estas iniciativas institucionales, económicas y sociales. Las iniciativas descritas han adoptado formas diferentes, pero respondían a una lógica común. Los casos estudiados no pueden, por lo tanto, entenderse de forma aislada. Han formado parte de un ecosistema que intentaba convertir en realidad los deseos y aspiraciones del conjunto de la sociedad (LEADBEATER, WINHALL, 2020).

Esta investigación ha identificado el discurso que hemos interiorizado sobre la transformación de la sociedad vasca. Este discurso es evolutivo, complejo y contradictorio, pero tiene muchos elementos comunes en su representación superficial, en los elementos implícitos y en las percepciones subyacentes (metanarrativas) que condicionan la capacidad de cambio (FLYVBJERG, 2001).

Es evolutivo porque hemos comprobado cómo ha ido cambiando a lo largo del tiempo y complejo porque tal y como nos ha revelado la segmentación a través de perfiles, no todos los colectivos viven la misma situación. Las contradicciones se manifiestan en forma de diferentes modelos sociales y económicos, así como una manera reduccionista de entender el concepto de igualdad (GOIKOETXEA et al., 2019).

Este discurso, expresado a través de las múltiples narrativas que han identificado los casos de estudio, también nos han servido para desvelar los retos y oportunidades percibidos por la sociedad vasca. Estas percepciones han ido evolucionando, y si al final de la dictadura éstos eran de carácter colectivo y transformador (generación de empleo, lucha contra la desigualdad, recuperación del euskera, etc) vemos como cada vez son más individuales y de conservación de la calidad de vida conseguida en este periodo histórico. Esta evolución es muy similar a la de otros territorios que han conseguido mejorar su calidad de vida en términos de desarrollo humano sostenible a pesar de tener que afrontar situaciones de crisis (HOMER DIXON, 2008). En momentos de grave dificultad, la comunidad tiende a establecer lazos de solidaridad más intensos, mientras

que la prosperidad invita a comportamientos más conservadores e individualistas. En el espacio más profundo, las narrativas identificadas nos hablan de una búsqueda de identidad y sentido (THE YOUNG FOUNDATION, 2016).

3.7.- Innovación endógena.

¿Cómo es posible que algunas sociedades como la vasca puedan transformarse en un contexto de profunda crisis social, política, económica y de violencia construyendo un modelo de desarrollo socio económico más equitativo que las sociedades de su entorno?

Esta investigación nos ofrece algunas claves sobre las diferencias existentes en la forma de responder a este tipo de situaciones de emergencia y crisis sistémica (HOMER DIXON, 2008). En el caso vasco, hemos descubierto que incluso en los momentos más difíciles, las narrativas existentes consideraban posible el cambio y confiaban en una capacidad endógena de transformación. No creían posible ni esperaban que nadie viniese a solucionar el problema. Este tipo de narrativas que incorporan esta confianza y capacidad de cambio no se encuentran en todos los territorios que viven situaciones de tanta complejidad. Ser capaces de descubrir si más allá de las narrativas públicas (que puedan transmitir instituciones, empresas o entidades sociales), existen narrativas ocultas y sobre todo metanarrativas, que creen (o no) en la capacidad endógena de transformar la realidad se presenta como una información muy relevante para poder construir procesos de innovación y cambio que puedan tener un impacto sistémico (FLYVBJERG, 2001).

Tal y como hemos comprobado, estas narrativas evolucionan a gran velocidad y no podemos saber qué elementos motivan el cambio de percepciones en cada contexto. Sin embargo, sí hemos podido comprobar que las percepciones influyen en las decisiones estratégicas y las iniciativas que acaban desarrollándose, de la misma manera que las acciones influyen en las percepciones y la forma en las que las expresamos a través de narrativas y discursos. Entender mejor estos procesos en su contexto e incorporarlos a las estrategias de innovación y desarrollo territorial, incorporar la dimensión cultural, en definitiva, se presenta como el gran reto de los enfoques sistémicos y de larga escala.

En muchas ocasiones, este debate se ha desarrollado en torno a posibles estrategias que refuercen el capital social del territorio (MARQUES, MORGAN, 2021). Como hemos señalado, el capital social favorece que el conocimiento pueda transferirse y utilizarse más fácilmente dentro de una comunidad formada por instituciones, empresas y entidades sociales que entienden el mismo lenguaje y comparten normas y códigos (MASKELL, 2001). La incorporación de nuevas herramientas que permitan identificar las narrativas y los discursos existentes, así como su relación con una cartera o portafolio

de iniciativas estratégicas interconectadas, se presenta como una herramienta complementaria a los esfuerzos desarrollados en el ámbito del capital social.

Siguiendo las propuestas de Dunstan y Sarkissian (1994), estos procesos deberían desarrollarse en cuatro etapas:

1.- Identificar y explicitar la meta-narrativa existente en el territorio. Las herramientas utilizadas en esta investigación permiten caminar en esa dirección y están siendo aplicadas en procesos de transformación territorial que desean impulsar modelos de desarrollo humano sostenible (La Caixa, UNDP, Climate KIC, otros)

2.- Debate entre posiciones y sensibilidades diversas. La información recogida en este tipo de procesos de escucha comunitaria puede interpretarse de forma colectiva. Existe una amplia literatura que resalta la importancia de la deliberación para profundizar en la calidad de los procesos democráticos (COOPER, 2005). En el ámbito de la innovación, los espacios de deliberación se entienden como parte de un proceso de diseño estratégico o sensemaking y el caso vasco indica que no pueden producirse de forma puntual o exclusivamente dirigidos por las instituciones públicas, sino que puede construirse de forma más orgánica, distribuida y siguiendo la lógica descentralizadora de los movimientos sociales (COOPER, BRYER, MEEK, 2006).

3.- Construcción de una nueva narrativa a través de la acción participativa. La experiencia vasca demuestra que la acción participativa influye en las narrativas y viceversa (ENGLE, SLADE, 2018). La experiencia de Mondragón, las familias que impulsan la recuperación del euskara o el grupo Gureak, o todos los agentes que consiguen transformar el sistema gastronómico vasco generan un nuevo discurso sobre la acción. Construir procesos en los que la escucha a las narrativas que están operando en un territorio pueda informar en tiempo real una batería de proyectos concretos, se presenta como una herramienta complementaria para activar iniciativas de inteligencia colectiva.

4.- La construcción de un nuevo espacio de confianza más profundo. La experiencia vasca confirma que una metanarrativa compartida, en este caso la convicción de que una transformación endógena era posible y necesaria, generó un espacio de confianza más profundo sobre el que se construyen el resto de procesos (HYVÄRINEN, 2016). La sociedad vasca no hubiera podido transformar una situación tan negativa si no hubiera existido este espacio de confianza. Los procesos de innovación estratégica cada vez dan más importancia a esta cuestión, y vinculan la identidad de una iniciativa o programa a estas convicciones más profundas (LEADBEATER, 2018).

Desde esta perspectiva, el reto consistiría en generar esos espacios de confianza e identidad compartida sobre la posibilidad y orientación del cambio deseado en contextos de máxima dificultad. Con este objetivo, la experiencia vasca nos invita a identificar las narrativas existentes en una comunidad determinada y construir espacios de deliberación pública sobre el tipo de cambio que se desea. Estos contextos pueden favorecer la acción colectiva, como hemos visto en el caso vasco, pero también generan fragmentación y respuestas individuales.

Si la percepción subyacente entiende que el cambio no es posible, a pesar de que públicamente las autoridades y agentes estratégicos manifiesten lo contrario, cualquier iniciativa que se plantee tendrá un recorrido muy limitado. Puede estar bien ejecutada y haber conseguido sus objetivos de forma aparente, pero será difícil que consiga interconectarse con otras iniciativas similares y que puedan generar un impacto en el conjunto del sistema (MEADOWS, 1997).

Por el contrario, una meta-narrativa que considere posible una transformación endógena, ofrece una base sólida para interconectar diferentes iniciativas en una cartera con vocación de impacto transformador.

Como hemos visto, las narrativas y las iniciativas se retroalimentan por lo que identificar estas percepciones y generar espacios de deliberación sobre ellas (FORESTER 1999) puede abrir una vía para construir iniciativas y carteras de acciones interconectadas que respondan más directamente a los retos y oportunidades percibidas por la sociedad.

Otro de los aprendizajes generado a través de esta investigación responde a la forma en la que interactúan los niveles institucionales, empresariales y comunitarios en los procesos de cambio sistémico (BIRNEY, 2014). Según la experiencia vasca, la cartera de iniciativas interconectadas incorpora diferentes niveles de actuación y tipología de intervenciones.

Tabla 41. Tipología de iniciativas presentes en la cartera o portafolio del caso vasco

Tipología de iniciativas presentes en la cartera o portafolio del caso vasco

1.- Iniciativas comunitarias.

Iniciativas que tenían como objetivo poner en valor expresiones culturales o reivindicar el respeto a los Derechos Humanos (IBARRA GÜELL, 2000) . En esta categoría se enmarcan miles iniciativas ciudadanas puestas en marchas para la recuperación del euskera, reivindicar la igualdad de género, la apuesta por la sostenibilidad medioambiental o el movimiento por la paz.

2.- Iniciativas de pequeña escala.

El caso vasco no puede entenderse sin las numerosas iniciativas socio-económicas que se ponen en marcha para hacer frente a la crisis industrial (ALBERDI, 2014). Los pequeños negocios (como pueden ser los restaurantes) forman parte de esta categoría.

3.- Larga escala o colaboraciones público-privadas.

El caso vasco se caracteriza por el gran número de colaboraciones público-privadas de larga escala. El MBG, el Basque Culinary Center, el grupo GUREAK o la red de centros tecnológicos (BRTA) son ejemplos de este tipo de iniciativas.

4.- Nuevos servicios públicos.

Las nuevas instituciones del gobierno vasco permiten rediseñar los servicios públicos existente y crear nuevas infraestructuras públicas como todas las relacionadas con el sistema educativo o de salud (ZALAKAIN, 2017).

5.- Nueva regulación.

La apuesta por la RGI es uno de los mejores ejemplos para entender cómo se aprovecha la capacidad de autogobierno para articular un modelo propio de desarrollo humano sostenible (ZALAKAIN, 2019).

Fuente: elaboración propia

Capítulo IV. Conclusiones.

4.1.- Síntesis de las conclusiones.

1.- A pesar de la diversidad existente, esta investigación ha identificado un sistema de valores compartido entre las narrativas y discursos que dieron sentido a las decisiones estratégicas que permitieron a la sociedad vasca desarrollar una transición socio-económica hacia nuevos modelos de desarrollo humano más sostenible que otras comunidades que han vivido situaciones de crisis tan profunda (MORGAN, 2016). La comprensión de estos elementos nos ayuda a descifrar la dimensión cultural de este proceso de innovación social.

2.- Las narrativas identificadas consideran mayoritariamente que la igualdad es un elemento central y constitutivo de la identidad vasca (HESS, 2017). Este valor pierde fuerza y centralidad en la medida en la que las condiciones de vida de la sociedad vasca van mejorando durante las últimas décadas.

3.- Las decisiones estratégicas tomadas durante el periodo histórico analizado en esta investigación son coherentes con este sistema de valores y con el imaginario que sirve a la sociedad vasca para dar sentido a su pasado, presente y futuro. Como todo discurso social, está construido en base a elementos objetivos y percepciones subjetivas que, muchas veces, no coinciden con la realidad (WEBER, 1999).

4.- En la actualidad, el sistema de valores es cada vez más similar a la de las sociedades de su entorno (los valores individualistas cobran fuerza en detrimento de los colectivos) y las decisiones estratégicas son también muy parecidas.

5.-El conjunto de iniciativas que constituyen el denominado “modelo vasco” (autogobierno, recuperación del euskera e inversión en infraestructuras culturales, apuesta por la manufactura avanzada e importancia de la economía social, iniciativas institucionales en favor de la distribución de la renta, sistema de gobernanza colaborativa, etc.) forma una cartera o portafolio de iniciativas interconectadas que responden a un discurso compartido sobre la necesidad de desarrollar una transición holística hacia un modelo de desarrollo humano sostenible.

6.- La cartera o portafolio de acciones interconectadas (BEINHOCKER, 2007) combina iniciativas de desarrollo comunitario, proyectos de emprendizaje o start ups, colaboraciones público-privadas de larga escala, el rediseño de los servicios públicos y nuevas regulaciones que pueden activarse gracias al autogobierno vasco. Todas ellas operan como una gran Plataforma de Innovación Social.

7.- La experiencia vasca es multifactorial y se desarrolla en un contexto histórico de crisis estructural. No es posible, ni deseable, plantear réplicas de procesos de cambio

sistémico (MEADOWS, 2008) en el contexto actual vasco ni en otra zona con retos similares. Sin embargo, las dimensiones básicas de la experiencia vasca (conexión entre las decisiones estratégicas y los discursos sociales, espacios de deliberación y co-creación sistematizada, gobernanza en clave de movimiento social e inversiones con vocación transformadora) sirven para profundizar en nuestra propia experiencia y modelo de desarrollo humano y genera mucho interés en el ámbito internacional.

8.- La experiencia vasca cuestiona los modelos de innovación contruidos sobre el individualismo (networked self interest) (CARDOSO, JACOBETTY, 2012: 180). El modelo vasco demuestra que el emprendizaje colaborativo y en plataforma puede ser más competitivo en el mercado (a la vez que más equitativo y respetuoso con el medio ambiente) que los modelos tradicionales (MORGAN, 2016).

9.-Frente a los procesos de desarrollo impulsado por "elites de la gestión" (CARDOSO, JACOBETTY, 2012: 179), la escucha comunitaria y la deliberación colaborativa permiten construir procesos de innovación social de larga escala que responden en tiempo real a las percepciones sociales existente en un territorio determinado.

10.- De cara al futuro, la sociedad vasca tiene una gran oportunidad de posicionarse como espacio de integración entre las dos grandes corrientes de la innovación social. Las experiencias de Mondragón, Gureak, recuperación del euskera, la RGI, el Bilbao Guggenheim Museoa o la transformación gastronómica combinan elementos de innovación técnica, sostenible en el mercado y de larga escala, con una fuerte conexión con la economía social y el desarrollo territorial. Esta experiencia permite a la sociedad vasca posicionarse como un espacio de experimentación avanzada en materia de sostenibilidad humana y localización de la agenda 2030.

4.2.- La dimensión cultural de la Innovación Social.

Tal y como señala el Consejo de Europa “cada vez está más extendido el convencimiento de que el desarrollo sostenible será un fracaso si la cultura queda marginada” (Consejo de Europa, 1999: 5). Se considera así que “la cultura puede desempeñar un papel importante en promover los vínculos civiles y dar una respuesta creativa a las cuestiones sociales y económicas, aunque es fundamental que los responsables públicos y privados sean conscientes de su valor” (Consejo de Europa, 1999: 167). Se está produciendo, por consiguiente, una revalorización de la cultura desde diversas interpretaciones y perspectivas, considerándola un importante factor de cohesión social y de aprendizaje

colectivo, dada su capacidad para aportar respuestas creativas e imaginativas a cuestiones sociales y económicas, y en consecuencia, para impulsar procesos de desarrollo territorial.

Empezamos a utilizar la categoría conceptual de capital cultural para hacer referencia “a la capacidad adaptativa de las poblaciones humanas que les permite enfrentarse al entorno natural y modificarlo” (RAO, 1998: 31), resultando igualmente necesario gestionarlo convenientemente para así conseguir no sólo el bienestar social, sino también el desarrollo económico. El capital cultural, tanto tangible como intangible, contribuye activamente a los procesos de desarrollo, aceptando el hecho de que “desatender al capital cultural puede conducir a los mismos tipos de problemas que ahora se acepta que surgen cuando se deja que el capital natural y los ecosistemas naturales se deterioren” (THORSBY, 2001: 64).

La base cultural de un determinado ámbito influye decisivamente “en la forma de actuación colectiva que es la producción [...] y en el modo en que se puede afrontar la incertidumbre y la variabilidad de los mercados” (SFORZI, 1999: 25), de tal manera que la eficacia del funcionamiento de un sistema productivo “está condicionada por el grado de cohesión socio-cultural, pero, sobre todo, por el grado de conciencia presente en el sistema local, es decir, entre los miembros de la comunidad de personas (empresarios, dirigentes, trabajadores, consumidores) marcada por un sistema de valores y por instituciones que representan sus intereses y regulan su vida cotidiana” (SFORZI, 1999: 25). En suma, las condiciones culturales en las que tiene lugar la actividad económica se vinculan muy directamente a los resultados conseguidos con dicha actividad.

La experiencia vasca nos confirma que el sistema de creencias afecta, entre otros muchos factores, a la eficacia de las economías locales a través de la promoción de valores compartidos que condicionan las formas en que se asumen los procesos económicos: actitudes proclives al esfuerzo en el trabajo, existencia de una ética orientada a la igualdad, conductas colectiva más creativas e innovadoras, comportamientos más flexibles y adaptados a los cambios, etc.

La sociedad vasca, como cualquier otra sociedad, construye socialmente su imaginario de desarrollo (KEATING, HARVEY, 2014: 35). No es inherente a su identidad y el éxito o fracaso es siempre multifactorial. No depende exclusivamente del tamaño del territorio (OHMAE, 1995), ni de la homogeneidad de su población como argumentan algunos autores (ALESINA, SPOLOARE, 2003), sino de su apuesta por el “civismo”, sus decisiones estratégicas y sistema de organización (KEATING, HARVEY, 2014: 36).

El sistema de creencias identificado en esta investigación interpreta la innovación como un fenómeno de carácter colectivo. Es el territorio y la comunidad la que favorece o limita esta capacidad de cambio. El conocimiento tácito, al no estar codificado, se transfiere a través de relaciones interpersonales (AYDALOT, 1986; CAMAGNI, 1991; MAILLAT, 1995). Los territorios pueden, por lo tanto, crear un ambiente favorable a la experimentación con nuevas ideas y facilitar la propagación de soluciones útiles (RULLANI, 2000).

Según Pichierri (2002), los procesos de concertación local son la base sobre la que se sostienen estas redes de colaboración y se materializan en los acuerdos, de carácter formal o informal, que se establecen entre agentes socioeconómicos públicos o privados con objetivos que responden a intereses comunes. Los vínculos que se desarrollan entre los actores se sustentan en la proximidad geográfica y cultural, en la existencia de un clima de confianza mutua y en el desarrollo de sentimientos de identidad colectiva. Este sistema de articulación tiene fundamentalmente una naturaleza endógena, lo que no impide que desde instancias supralocales se pueda inducir al establecimiento de relaciones entre los agentes participantes en un sistema económico local y a su integración en redes externas.

Entre las actuaciones requeridas, cabe destacar la promoción y el apoyo a las iniciativas socio-empresariales, la generación de un clima de confianza mutua entre los actores que haga posible la concertación/cooperación y propicie un sentimiento de identidad colectiva capaz de sustentar proyectos comunes y la movilización de las comunidades locales a favor de objetivos estratégicos de carácter colectivo (VÁZQUEZ BARQUERO, 1993).

En definitiva, partiendo de la base de que el desarrollo territorial es de naturaleza compleja, la experiencia vasca confirma que como señala Caravaca, "resulta necesario potenciar los procesos de aprendizaje colectivo que generen comportamientos innovadores, la creación de redes socio-institucionales que permitan llevar a cabo proyectos comunes y el interés por los propios recursos que posibiliten su puesta en valor". (CARAVACA et al., 2005)

La experiencia vasca refuerza las interpretaciones de la innovación como acción colectiva y la evidencia existente sobre el hecho de que las innovaciones individuales operan en vacíos institucionales (MAIR, MARTI, 2009), carecen de recursos, legitimidad y capital de red. El limitado radio de acción de la innovación entendida como proceso individual contrasta con el "ecosistemas de innovación social" (CAMERON, 2012) que se construye en el caso vasco.

A pesar de que la mayoría de estrategias de innovación sigan entendiendo estos "ecosistemas de innovación" como estructuras de apoyo al mundo empresarial (AUTIO,

THOMAS, 2014), la experiencia vasca hace hincapié en su carácter colectivo y en nuevas formas de gobernanza y apoyo institucional (SCHUBERT, 2018). Howaldt et al (2016) subrayan que la innovación social no se limita a los empresarios sociales y organizaciones del Tercer Sector. En lugar de reducir los "ecosistemas" a estructuras de apoyo para ciertos "héroes de la innovación" (BREZNIT, 2021), los nuevos modelos de desarrollo sostenible están poblados por una multitud de actores y organizaciones que coadyuvan a las innovaciones sociales (CASTELLS, HIMANEN, 2016). Para desarrollar esa comprensión no reduccionista, sostienen la necesidad de ir más allá de los ejemplos tradicionales, observando ecosistemas como el vasco que presentan una amplia variedad de formas colaborativas.

Esta forma de entender las transiciones hacia nuevos modelos de sostenibilidad construidas desde el ámbito comunitario está alineada con las corrientes de pensamiento más modernas (RAJAN, 2019). El comportamiento individual está determinado por la forma de entender lo colectivo en una comunidad determinada (HENRICH, 2016) y el éxito de las transiciones de larga escala parece estar vinculado a la capacidad que tienen determinadas sociedades de imaginar, innovar y aprender colectivamente de nuevas formas de hacer las cosas (COLLIER, KAY, 2020). El individualismo exacerbado y "la avaricia" han muerto, proclaman estos autores y nos recuerdan que una red de reciprocidades en el ámbito comunitario es el instrumento más efectivo para garantizar los derechos de las generaciones del futuro (SANDEL, 2020).

4.3.- Innovación Social de larga escala.

La mayoría de entidades y proyectos relacionados con este campo han adoptado una teoría de cambio vinculado a la "Espiral de la Innovación Social" que incluye (1) la exploración en profundidad de los problemas sociales emergentes, (2) la generación de ideas y propuestas, (3) el desarrollo de prototipos, (4) la comprobación de resultados durante un periodo de tiempo, (5) el escalado de las iniciativas que se muestran exitosas y, finalmente, (6) el deseado cambio estructural o sistémico (The Young Foundation, 2012).

La experiencia vasca sugiere incorporar un enfoque sistémico a esta teoría de cambio construida desde el modelo anglosajón (MOULAERT, MACCALLUM, 2019) para evitar procesos lineales que no son capaces de dar respuesta a problemas de naturaleza compleja en el ámbito territorial. El caso vasco presenta por lo tanto elementos de la aproximación anglosajona (una innovación construida para ser asimilable a los procesos tecnológicos, de gestión empresarial y de rediseño de políticas públicas) y de la

interpretación europea-canadiense que surge desde el campo de la economía social y que pone el acento en el desarrollo territorial.

La experiencia vasca nos invita a pensar que la práctica de la innovación social es un proceso sumamente dinámico, contradictorio, con tensiones interactivas y efectos inesperados. Esta complejidad requiere examinar los procesos de transformación social de manera evolutiva y prestar más atención a los mecanismos que fortalecen la retroalimentación, el aprendizaje y la gestión adaptativa (KILELU, KLERKX, LEEUWIS, 2013). Esta investigación ha tratado de incorporar esta perspectiva, entendiendo el proceso de transformación vivida por la sociedad vasca como un espacio de experimentación masiva, donde una multitud de actores han interactuado como un verdadero ecosistema de innovación (CARAYANNIS, BARTH, CAMPBELL, 2012; UNGER, 2015).

El caso vasco presenta un sistema de innovación formado por una red de organizaciones, empresas e individuos centrados en generar nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de organización. Este “ecosistema” puede ser interpretado como una plataforma de acción colectiva que combinando diversas metodologías, fue capaz de articular un verdadero movimiento de transformación interconectando una multitud de iniciativas que en la superficie parecen responder a lógicas y procesos desconectados (UNGER, 2015). Este ecosistema no sólo incluye una variedad de actores, sino que presenta nuevos modelos de gobernanza no jerárquica y distribuida (como vemos en el movimiento cooperativista o en la recuperación del euskera), nuevas infraestructuras (como pueden ser el BMG o el Basque Culinary Center) y el apoyo de nuevas normativas (RGI) en un mismo espacio geográfico.

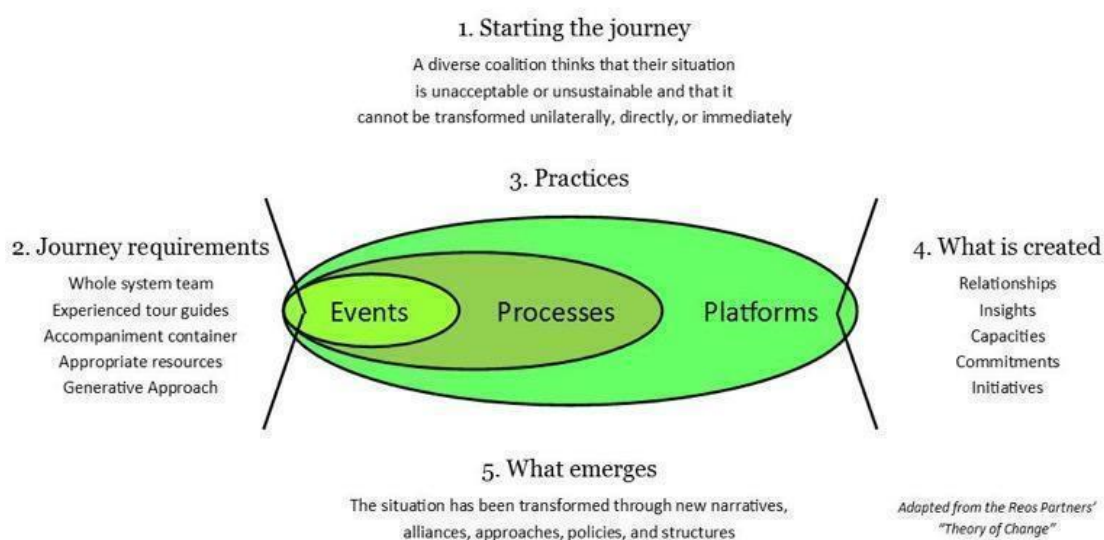
El caso vasco puede considerarse como un ejemplo de innovación abierta (CHESBROUGH, VANHAVERBEKE, WEST, 2008). Este nuevo paradigma de innovación trata de superar la innovación “cerrada” o que se produce dentro de una misma entidad. El enfoque abierto defiende que las instituciones, empresas y entidades sociales pueden y deben utilizar tanto ideas externas como internas, y caminos internos y externos hacia sus objetivos (mercado o transformación social). El conocimiento que se genera en este camino debe ser por lo tanto abierto al conjunto de actores que participan en el proceso y en el caso de la innovación social, compartido con el resto de la sociedad. Como hemos visto, esta evolución conecta directamente con las tendencias hacia procesos de inteligencia colectiva que puedan responder más eficientemente a los retos complejos vinculados al desarrollo humano sostenible.

La manera de articular estos ecosistemas y prácticas puede adoptar diferentes formas (JONES, 2014). En las últimas décadas, y debido a la influencia de los avances en los entornos digitales, hablamos de plataformas como espacios para la promoción,

gobernanza y evaluación de la inteligencia colectiva (VAN DER BIJL-BROUWER, MALCOLM, 2020). Desde esta perspectiva, la plataforma vasca habría vinculado a un conjunto de agentes unidos en el objetivo de construir un nuevo modelo de desarrollo humano sostenible. Esta plataforma ha proporcionado un espacio de colaboración sistémica que ha permitido implementar soluciones interconectadas (MEADOWS, 2008).

Tomando como referencia la Teoría de Cambio para el cambio sistémico a través de plataformas diseñada por Reos Partners, el caso vasco ha construido una coalición diversa cohesionada sobre la idea de que la situación era insostenible y que no podía transformarse unilateralmente. Esta coalición ha ido generando los recursos y habilidades necesarias para nuevos procesos de cambio en sectores muy diversos, permitiendo nuevas relaciones, perspectivas, capacidades, acuerdos e iniciativas. Como hemos visto, esta plataforma ha generado nuevas narrativas, alianzas, políticas e infraestructuras.

Figura 8. Teoría del cambio



Fuente: Reos Partners.

El caso vasco presenta un raro ejemplo de innovación sistémica o proceso de innovación social de larga escala (CAT, ROBINSON, WINHALL, 2021) como resultado de una confluencia de fuerzas, una dinámica relacional similar a la de un movimiento social, nuevas políticas públicas y cambios de comportamiento. La innovación sistémica en general es difícil de orquestar y sin duda más difícil que apoyar un nuevo proyecto o una nueva empresa de forma aislada. Como hemos visto, la transformación de todo un sistema requiere un conjunto de innovaciones diversas e interconectadas, la

participación de una multiplicidad de agentes de los sectores público, privado y del tercer sector, a menudo con necesidades y motivaciones diversas.

En base a los estudios de caso desarrollados, podemos mencionar algunos de los siguientes elementos como impulsores del cambio sistémico vasco: la crisis institucional vivida tras el fin de la dictadura franquista y el colapso industrial, la introducción de nuevas ideas, conceptos y paradigmas en torno al desarrollo sostenible, la nueva capacidad institucional vasca, el movimiento cooperativo y de economía social, la política de clusters, nuevos centro tecnológicos y los cambios de comportamiento sociales (como la posibilidad de utilizar el euskera en el ámbito público). De esta manera los 'intangibles' o los elementos 'soft' asociados a las redes de proximidad que configuran el territorio tales como la confianza, la cultura de cooperación, colaboración y reciprocidad entre los agentes, el conjunto de normas y valores que rigen la interacción entre las personas y las instituciones, la cohesión global de la sociedad, esto es, el capital social que mencionamos anteriormente (CAMAGNI, 2003; COLEMAN, 1990; PUTNAM, 2000) han servido como facilitadores de la interacción y el aprendizaje entre los actores que hemos descrito (MORGAN, 2016).

4.4.- Comportamiento en plataforma.

Las narrativas que hemos descrito apoyan procesos de construcción colaborativa y co-participación en el diseño de las estrategias de desarrollo humano sostenible y se convierten en procesos necesarios para favorecer la implicación y la corresponsabilidad de los agentes. A tal fin, y con el objetivo de lograr una percepción compartida del proyecto resulta razonable replantearse las estrategias de desarrollo que atribuyen a la competitividad empresarial la exclusividad como motor de desarrollo, de manera que permita conciliar los objetivos de competitividad empresarial con otros como la cohesión social, la integración socioeconómica y el bienestar de la población (BENKO, LIPIETZ, 1992).

En base a la experiencia vasca, podemos definir una Plataformas de Innovación Social como el conjunto de: 1) actores, 2) metodologías y 3) acciones que de forma integrada y abierta generan colaborativamente nuevos procesos, productos y servicios para abordar los retos "glocales" (SWYNGEDOUW, 2005) a los que se enfrenta un territorio. Estas plataformas pueden incorporar herramientas y procesos para entender las dinámicas sociales del territorio, establecer múltiples espacios de deliberación que permitan construir narrativas y discursos compartidos entre agentes muy diversos (como hemos visto en el caso vasco), de forma que las iniciativas que se pongan en marcha puedan sentirse parte de un mismo movimiento de transformación.

Según sus protagonistas, esta dinámica de plataforma se construye de forma espontánea, sin que haya una entidad que ejerza una función dinamizadora. Debe ser objeto de una investigación posterior comprobar si este tipo de procesos pueden impulsarse activamente en contextos en los que este tipo de procesos colaborativos no surgen de manera endógena. Con el objetivo de contribuir a este debate, presentaremos como anexo una guía de orientación que puede servir de utilidad para diseñar procesos de estas características en otros contextos y que surge de la colaboración entre Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies (UPV-EHU) con el sistema de Naciones Unidas (PNUD) y la Fundación Bancaria La Caixa. Como hemos señalado, estas Plataformas de Innovación Social construyen espacios de colaboración entre agentes sociales diversos (ecosistema) que, aplicando metodologías de análisis participativo, co-crean soluciones conectadas entre sí (portafolio de proyectos) con el fin de abordar problemas complejos como la localización de los Objetivos de Desarrollo Humano Sostenible. En otras palabras, una Plataforma de Innovación Social es un espacio organizativo diseñado para favorecer la colaboración y las alianzas multi-actor como fórmula para afrontar problemas complejos.

Teniendo en cuenta los aprendizajes derivados de esta investigación, la plataforma de innovación social construida por la sociedad vasca presentaría las siguientes dimensiones básicas. El conjunto de estos elementos forma un proceso no iterativo e imperfecto:

- Una narrativa compartida

El uso de la historia y la narrativa en la investigación cualitativa está ya bien establecido en los ámbitos de la geografía humana (CRESWELL, 2007; PATTON, 2002; SANDERCOCK, 2003b). Esta información puede complementarse con herramientas etnográficas para observar, analizar y segmentar la evolución de las percepciones sociales. El proceso de identificación de narrativas trata de indagar en torno a las creencias que comparte una sociedad, que generan significado y legitiman las experiencias colectivas.

En el caso vasco, estas historias parecen haberse construido sobre un sistema de valores compartido y evolucionan de manera inconsciente a lo largo del tiempo. Entendiendo esta dinámica cultural implícita podremos comprender con mayor profundidad por qué se toman determinadas decisiones estratégicas de forma explícita y su impacto en los procesos de innovación y cambio en un determinado territorio (ENGLE, SLADE, 2017). Tal y como afirma, Patton (2014: 13) “el análisis narrativo puede proporcionar ventanas a los significados culturales y sociales al abordar dos cuestiones fundamentales: ¿Qué revela esta historia sobre la persona y el mundo de dónde vino? ¿Cómo puede

interpretarse esta narrativa para que proporcione una comprensión e ilumine la vida y la cultura que la creó?”.

El proceso de innovación social requiere que se preste atención a la dimensión personal de estos procesos; más específicamente, a su cultura, a lo que piensan, a lo que valoran, a cómo se comportan, y a cómo las interrelaciones entre los actores y los sistemas sociales tienen lugar tal como han señalado diferentes investigadores sociales (HARRISON, LABERGE, 2002).

La experiencia vasca también nos descubre que estas narrativas pasan a ser compartidas a través de procesos deliberativos que permiten una interpretación colectiva de la información o “sensemaking”. Se trata de una estación de paso en el camino hacia un sistema de acción consensuada y coordinada (WEICK, SUTCLIFFE, OBSTFELD, 2005).

- Un proceso de co-creación e inteligencia colectiva.

Bendapudi y Leone (2003) explicaban desde la psicología social como los efectos de la participación en el diseño de un producto o servicio repercuten positivamente en la satisfacción del cliente. Años después, Scharmer (2009) publicaba su libro de los fundamentos de la “Teoría U”, proponiendo la co-creación como elemento fundamental de los procesos de innovación social. Esta co-creación se entiende como la forma de crear valor desde el futuro emergente con procesos participativos que refuerzan el protagonismo de colectivos muy diversos. Brown y Wyatt (IDEO, 2010) desarrollaron el pensamiento de diseño para la innovación social, que pone el usuario de un servicio o producto, en el centro de toda innovación social.

La experiencia vasca sugiere también que estos procesos de co-creación, como los descritos en la construcción del movimiento cooperativo, el grupo Gureak o la recuperación del euskera, permiten conectar la interpretación colectiva (sensemaking del proceso de recogida de información, mapeo del sistema e identificación de narrativas) con una serie de acciones estratégicas concretas (BROWN, COLVILLE, PYE, 2015). Estas iniciativas pueden interpretarse como producto final de procesos de exploración de oportunidades y retos que deben ir acompañados de la generación de nuevas ideas, productos o procesos que puedan dar respuestas a diferentes realidades y contextos. Estas ideas están dirigidas a solucionar problemas específicos en el ámbito local (innovación comunitaria), iniciativas de emprendizaje o start up, colaboraciones público-privadas, servicios públicos o regulación en proyectos de escala y orientados al cambio sistémico (WESTLEY et al., 2013).

- Una cartera de proyectos, pilotos y prototipos interconectados.

Esta investigación sugiere que las iniciativas descritas forman parte de un portafolio de iniciativas interconectadas a través de una plataforma de innovación abierta. Estas intervenciones, aunque hayan sido analizadas históricamente de forma desconectada, habrían funcionado como una cartera adaptativa de experimentos (BEINHOCKER, 2007) de manera espontánea.

Michael Raynor (2007) defiende un enfoque similar. Su principal argumento también gira en torno al hecho de que no se puede planificar con certeza, así que es mejor planificar para la incertidumbre. En lugar de optar por una determinada estrategia y jugarse todo a una carta, Raynor aboga por que las empresas construyan una cartera y traten las estrategias como opciones para gestionar para la incertidumbre, y así poder apoyar posteriormente las iniciativas más exitosas de forma conjunta.

Siguiendo un enfoque de experimentación activa, las principales iniciativas iban generando aprendizajes vinculados a las necesidades del momento (SOLOW, 1997) y combinan proyectos tradicionales, experiencias que han funcionado en otros entornos y prototipos más disruptivos (CHRISTENSEN, OVERDORF, 2000). Esta perspectiva nos permite entender una gran variedad de respuestas a la crisis vivida por la sociedad vasca con un sentido colectivo y no como iniciativas aisladas.

Al funcionar desde una perspectiva de cartera integrada (BEINHOCKER, 2007), los agentes del territorio invierten de forma natural más recursos en las iniciativas que tienen más interconexiones con otros elementos del sistema y se pone el acento en la evolución del conjunto. Estas carteras o portafolios diferencian entre proyectos (iniciativas que tienen poco margen de experimentación por existir evidencia sobre su impacto), pilotos (iniciativas que han funcionado en otras experiencias y que se aplican en un nuevo contexto) y prototipos (iniciativas sobre las que se desconoce su impacto final pero que tienen como objetivo prioritario generar nuevos aprendizajes). La experiencia vasca permite pensar que una cartera con capacidad de impacto en el conjunto del sistema debe estar equilibrada en su composición entre estas categorías y las tipologías descritas (iniciativas de emprendizaje o start up, colaboraciones público-privadas, servicios públicos o regulación).

Como evolución de la cartera o portafolio, la innovación social diferencia tres tipos de escalado (MOORE et al., 2015): (1) el escalado que pretende abordar cambios en instituciones superiores (scaling up), (2) el escalado que trata de conseguir un impacto en nuevos ámbitos de la sociedad (scaling out), o el escalado que busca cambios internos en la forma en la que una persona, colectivo o sociedad se comporta internamente (scaling deep).

La innovación social ha contribuido a difundir las prácticas tradicionales del mundo tecnológico a la hora de prototipar nuevas soluciones antes de lanzarlas al mercado en el ámbito social. Una vez que se ha conceptualizado la necesidad o reto social a abordar y se ha iniciado un proceso colaborativo de búsqueda de nuevas soluciones, éstas son testadas en escenarios reales donde se debe demostrar su impacto (así como su viabilidad financiera). El prototipado es, por lo tanto, una herramienta utilizada para probar características y funcionalidad de productos antes de invertir mucho tiempo y dinero en su desarrollo completo (RIES, 2011). Durante las últimas décadas, hemos asistido a una eclosión de “incubadoras sociales” (HASSAN, 2007) “living labs” (laboratorios vivientes) o “prize challenges”. En términos generales, estas iniciativas quedan limitadas a unos niveles de inversión y escala mucho menores que las del sector privado (WESTLEY et al., 2017) y tienen muchas dificultades para poder contrastar en tiempo real la opinión y sugerencias de las organizaciones locales, instituciones y entorno familiar de las personas a las que se dirige la intervención. Sin esta capacidad de contraste, es difícil evaluar de forma continua la evolución del programa e introducir correcciones sin esperar a la finalización del programa y a los análisis externos (FISHER, 2018).

- Un sistema de gobernanza distribuida.

Tal como indicaron Moulaert y otros (2007), recordando cómo se interpreta el principio de subsidiariedad por la Comisión Europea, la gobernanza es más efectiva cuando las instituciones locales, empresas y redes sociales locales trabajan conjuntamente en la búsqueda de soluciones a sus propios problemas. De esta forma, las visiones e identidades locales transformadoras son producidas y reproducidas a través de procesos participativos que permiten el empoderamiento real de estas comunidades (MARTINELLI, 2005). En este mismo sentido, González y Healey nos hablan de “capacidad de gobernanza innovadora” (2005: 2056) como “la capacidad relacional de la institución para cooperar colectivamente hacia la creación de contextos con una calidad de vida mucho mejor y más justa”.

Los resultados de esta investigación coinciden con una forma de entender la gobernanza distribuida en los procesos de transformación colectiva y coincide en resaltar que la participación no jerárquica de agentes económicos y sociales en la dirección del cambio social contribuyen a infundir prácticas más abiertas y democráticas en la búsqueda de modelos de desarrollo humano sostenible (BAKER, MEHMOOD, 2015).

La experiencia vasca confirma los análisis científicos en el ámbito de la innovación que apuestan por redes plurales de actores (instituciones públicas, empresas y entidades sociales) que pueden trabajar colaborativamente para abordar un reto tan complejo

como es la transformación socio-económica del territorio (STOTT, 2021), pero para ello es necesario modificar las estructuras de gobernanza jerárquicas y centradas en el desarrollo lineal de proyectos con el objetivo de generar nuevas capacidades para la gobernanza colaborativa y en red (MATAIX, 2017). En esta dirección apuntaban Gerometta, Haussermann y Longo (2005) que la existencia de un régimen de gobernanza democrática multiescala favorece la deliberación pública y las iniciativas de economía social ayudan a crear esa transformación de estructuras y capacidades pendientes.

Este tipo de espacios de colaboración e inteligencia colectiva demandan una forma diferente de medir y evaluar los resultados de su impacto. Sin abandonar los parámetros cuantitativos que nos ayudan a presentar la evidencia del impacto, es necesario combinarlos con nuevos indicadores. Junto a estos nuevos indicadores, es necesario incorporar equipos de «evaluación evolutiva» (PATTON, 2010) durante todo el proceso, de forma que se puedan corregir errores y adaptar las iniciativas en tiempo real.

En materia de evaluación, las Plataformas de Innovación Social más avanzadas como “The Participatory City” en el Reino Unido o las “Demostraciones Masivas” impulsadas por el Instituto Europeo de Tecnología-Climate KIC incorporan mecanismos de evaluación específicos para la implementación de sistemas de innovación en situaciones complejas como la evaluación evolutiva (GAMBLE, 2008) y nuevos indicadores. Su principal diferencia con otros sistemas es la capacidad de responder ante un contexto cambiante.

La evaluación evolutiva es un enfoque que ayuda a medir el impacto de las iniciativas de cambio social en entornos complejos o inciertos (PATTON, 2010; PATTON et al., 2016). Estos procesos tienen como objetivo preguntarse en tiempo real si los pasos que se dan en la ejecución del proyecto están contribuyendo a los fines estratégicos de la intervención o si existen alternativas que no se habían contemplado. La evaluación evolutiva permite hacer estas preguntas y reorientar la actividad antes de su finalización. Por estos motivos, la evaluación evolutiva es particularmente adecuada para los procesos de innovación social, el rediseño radical de políticas públicas y la gestión de situaciones conflictivas.

Tabla 42 . Evaluación evolutiva

Evaluación Tradicional	Evaluación evolutiva
------------------------	----------------------

Objetivos: Apoyar la mejora incremental y la medición	Apoyar el proceso de innovación y adaptación a entornos dinámicos
Roles y responsabilidades: los evaluadores son externos al programa para asegurar su independencia y objetividad	Funciona como un grupo interno, integrado en el proceso de implementación y testando nuevas soluciones en tiempo real
Medición: Se centra en unos criterios explícitos y pre-establecidos	Centrado en los valores del programa y comprometido con el impacto a largo plazo
Opciones: dominan los criterios de calidad	Variedad de opciones en función de la evolución del programa
Resultados: Informes formales, y casos de buenas prácticas	Feedback en tiempo real, centrado en el proceso de aprendizaje
Complejidad: el evaluador trata de controlar el proceso de evaluación	Capacidad de respuesta inmediata, sin control total sobre el proceso
Criterios fundamentales: rigor, independencia, credibilidad con agentes externos y análisis crítico	Adaptabilidad, mentalidad de sistema complejo, ambigüedad, apertura y agilidad, trabajo en equipo

Fuente: Patton 2006

- Comunicación integral.

La comunicación actual en los procesos de transformación hacia modelos de desarrollo sostenible se ha caracterizado principalmente por la difusión de una información veraz. En este enfoque racional centrado en los hechos "se supone que los hechos hablan por sí mismos" (NISBET, 2009: 14) siendo "interpretados por todos los públicos de forma similar" (NISBET, 2009: 14). Sin embargo, después de 30 años de este tipo de comunicación, no hay evidencia de que se haya conseguido un impacto real (BROWN,

2013) y son cada vez más criticados (WOLF, MOSER, 2011). La base de esa crítica radica en la amplia evidencia que apoya el hecho de que, debido a los límites de nuestra racionalidad y conciencia (CHUGH, BAZERMAN, 2007), "las personas no son 'pizarras en blanco' que reciben información (...) y la interpretan al pie de la letra" (WOLF, MOSER, 2011: 550), sino que interpretamos dicha información a través de narrativas sesgadas que se forjan por valores, experiencias pasadas, tolerancia a la incertidumbre, etc. (NISBET 2009; WOLF, MOSER, 2011). Estas narrativas son las historias que nos contamos a nosotros mismos como una forma de dar sentido al mundo, dar coherencia y significado a la realidad y para ayudar a guiar la acción (DENZIN, LINCOLN, 2005). Pueden definirse como "relatos interpretativos que ponen en marcha un tren de pensamiento específico, comunicando por qué un asunto puede ser un problema, quién o qué puede ser responsable de él, y qué debería hacerse al respecto" (NISBET, 2009: 15). Así, cuando recibimos una información prestamos atención a la historia, no tanto a los hechos y a cómo se alinea con nuestra forma de ver el mundo (HERRICK, PRATT, 2013).

Además, nuestras interpretaciones (iniciales) de lo que está mal o bien suelen ser "irracionales", automáticas, rápidas, viscerales y no siempre conscientes (CLARK, KOTCHEN, MOORE 2003). Por tanto, la forma de construir la narrativa es muy relevante (KAPLAN, 2000) y puede ser rechazada rápidamente sólo si la forma en que se explica no está lo suficientemente alineada con la narrativa del oyente (MOSER, DILLING, 2012). Este proceso ayuda a comprender por qué transmitir determinada información sin tener en cuenta a la audiencia no es suficiente para resolver el problema.

La investigación desarrollada hasta la fecha nos indica que interpretamos la realidad en función de nuestras narrativas, con lo que se genera un sesgo de confirmación en el que si i) buscamos información que confirme nuestra interpretación y desechemos la que entra conflicto con ella; y ii) nos resistimos a cambiar nuestra narrativa (NISBET, 2009).

A pesar de esta evidencia, las estrategias de transformación comunitaria y desarrollo sostenible siguen estando muy centradas en la construcción experta del mensaje (MOSER, DILLING, 2011). Al no tener en cuenta cómo los receptores dan sentido a la información y actúan sobre ella, estamos creando una barrera de comunicación innecesaria (KAPLAN, 2000). Esta es la principal crítica científica sobre los modelos actuales de construcción de narrativas para el desarrollo humano.

Estas estrategias están asociadas a determinados tipos de valores (MARKOWITZ, SHARIFF, 2012). Las ideas que se presentan suelen incidir en la necesidad de mayores "sacrificios personales" (KAPLAN, 2000), apelando sobre todo a quienes rechazan los valores dominantes del neoliberalismo (SCHULTZ, ZELEZNY, 1998). Otros tipos de valores, más individualistas, se han considerado "inadecuados" para el comportamiento

sostenible, ya que existe evidencia de correlaciones entre los valores altruistas y el comportamiento sostenible (SCHULTZ, ZELEZNY, 1998).

Así, la crítica es que las narrativas de comunicación actuales se alinean con ciertos valores mientras que excluyen otros. Mientras la mayoría de investigaciones señalan que ciertos valores tienen una mayor correlación con el comportamiento sostenible (MOSER, DILLING, 2011), la evidencia científica también muestra que los valores individualistas pueden conducir a ese comportamiento (SCHULTZ, ZELEZNY, 1998), aunque por razones diferentes. Por lo tanto, la suposición de que solo los motivos "buenos" pueden llevar a un comportamiento "bueno" es criticada científicamente (KAPLAN, 2000). Desde esta perspectiva, se puede argumentar que parte de la razón por la que los valores altruistas se correlacionan más con el comportamiento sostenible es porque la comunicación actual no escucha a las personas con otros valores. Cuando los mensajes se dirigen a los valores individualistas, las personas con esos valores son más partidarias a actuar (SCHULTZ, ZELEZNY, 2003).

Una nueva comunicación "basada en una concepción coherente de la naturaleza humana" (KAPLAN, 2000: 492) es necesaria, tanto desde el ámbito académico (SCHULTZ, ZELEZNY, 1998) como de la sociedad civil, para que la naturaleza humana deje de ser un obstáculo y se convierta en un promotor del cambio de comportamiento (MORTON et al., 2011). En concreto, una estrategia construida en torno a narrativas identificadas a través de una escucha "agnóstica" permitirá identificar un conjunto más amplio de valores y podría impulsar a más personas a pasar a la acción (HERRICK, PRATT, 2013). La idea es abrir el proceso de escucha a un universo más amplio, interpretar la información de manera colectiva, de manera que más personas puedan relacionarse con el proceso (NISBET, 2009: 14), y dejar de centrarse solo en los "ya convencidos" ya que a esos les afecta menos la narrativa que a otros más escépticos (VAN DE VELDE et al., 2010).

Por todos estos motivos, una narrativa de transformación hacia el desarrollo humano sostenible solo es efectiva si es coherente con la manera en la que la audiencia interpreta la realidad (VAN DE VELDE et al., 2010). Por ejemplo, debido a cómo se ha explicado la cuestión del cambio climático en EEUU, los conservadores se oponen en gran medida a las acciones contra el cambio climático, mientras que los liberales tienden a estar a favor (SCHULTZ, ZELEZNY, 1998).

Las plataformas de innovación pueden proyectarse como espacios de experimentación para construir una comunicación que tenga en cuenta los valores (MOSER, DILLING, 2011) de la sociedad que se desea transformar. Varios investigadores han demostrado cómo las narrativas para el cambio hacia la sostenibilidad están diseñadas para dirigirse a determinados colectivos (KAPLAN, 2000; SCHULTZ, ZELEZNY, 1998), sin embargo, se dispone todavía de poca investigación empírica.

Como hemos señalado, los pocos estudios realizados hasta la fecha se han centrado en los valores (SCHULTZ, ZELEZNY, 1998) o en las narrativas (NISBET, 2009), pero ninguno que se haya centrado en ambos conceptos, es decir, qué tipo de valores están presentes, qué narrativas se están utilizando y cómo se relacionan ambas. Aunque los investigadores han señalado el uso intencionado de narrativas orientadas por valores como práctica habitual en la comunicación, especialmente en el ámbito de la política o las políticas públicas (MORTON et al., 2011). Hasta donde sabemos, lo más importante es que tampoco existe literatura en el campo de la comunicación de la sostenibilidad sobre cómo diseñar intencionadamente narrativas orientadas a los valores.

Las narrativas identificadas en esta investigación nos permiten imaginar una forma diferente de comunicar el proceso de transformación vivido por la sociedad vasca. Los diferentes agentes implicados intentaban transmitir la validez y el impacto de sus intervenciones, pero al mismo tiempo, existía una comunicación más difusa o “evolutiva” sobre el propio proceso. La “comunicación evolutiva” es aquella que se desarrolla en organizaciones multi-actor, multi-capa y multiproyecto- y que pone el énfasis en los procesos y en las interacciones que llevan a conversaciones transformadoras (MORENO, PERFETTI, RAMIL, 2020). Como señalaban Dunford y Palmer, “la organización es conversación. Esto no significa que la conversación ocurra en la organización, sino que la conversación constituye la organización” (DUNFORD, PALMER, 1998).

La conversación se convierte así en materia prima de la comunicación y, a través de una curación de contenidos y difusión, será más probable que la comunicación lleve a la acción. El rol del comunicador también cambia y pasa a moverse en un entorno más difuso en el que tendrá que prestar especial atención al contexto en el que trabaja (ritmo, diversidad...), al lenguaje y a las narrativas. Todo esto hace que sea imposible disociar la comunicación del resto de procesos en las plataformas de innovación social -escucha, co-creación, prototipado, gestión o evaluación- (MORENO, PERFETTI, RAMIL, 2020) teniendo un impacto directo en la forma que entendemos la posición y el perfil del equipo de comunicación.

Tabla 43. Comunicación evolutiva.

	Comunicación Tradicional	Comunicación Evolutiva
QUÉ	Se comunican los resultados del proceso de innovación puesto en marcha. Ej. Impacto de un proyecto, eventos asociados.	Se comunica el proceso en sí y su valor añadido, desde el inicio y su puesta en marcha. Además, se nutre del proceso de escucha y de

		la evaluación evolutiva para comunicar hacia fuera y hacia adentro.
CUÁNDO	Al final del proceso o en puntos claves del proceso de innovación, cuando se cuenta con un resultado tangible que comunicar.	La comunicación es sostenida, desde el inicio del proceso. Al tratarse de un elemento transversal, la comunicación está presente durante todo el proceso de desarrollo de plataforma. Así, es imposible disociar el proceso de comunicación del conjunto del proyecto.
QUIÉN	El equipo de comunicación es externo al proceso. Generalmente, se subcontrata a modo de consultoría o se encarga al departamento de comunicación de la entidad impulsora, de manera disociada del proceso.	Se integra la figura de comunicación dentro del equipo motor. Esta figura debe estar conectada de manera constante al proceso de escucha, co-creación, prototipado y escala, entender su lógica y participar en su propio desarrollo.
DÓNDE	Se separan la comunicación externa (difusión de resultados a nivel general o casos de buenas prácticas dirigidos a expertos), y por otra interna (informes de seguimiento).	Al integrar la figura del comunicador en el equipo motor la comunicación interna y externa están integradas.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Transmitir lo que se hace y sus resultados. ● Documentar los resultados. ● Su target general son expertos que trabajan en el sector. ● Cumplir el plan de comunicación tradicional en las diferentes fases y soportes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transmitir lo que se hace y sobre todo por que tiene valor. - Documentar el proceso interno y externo. - Involucrar la comunidad y fomentar su participación. - Ser capaz de dar feedback en tiempo real comprendiendo que no existe un control total sobre el proceso.

FIGURA	La figura de comunicación y su equipo reciben acríticamente los materiales del equipo motor/gestor les proporcionan.	La figura de comunicación evolutiva integrada en el equipo motor de la plataforma de innovación, se convierte en facilitadora del proceso, participando en el equipo y sus tomas de decisiones.
--------	--	---

Fuente: (MORENO, PERFETTI, RAMIL, 2020)

4.5.- Implicaciones para el futuro de la sociedad vasca.

Las narrativas identificadas destacan una respuesta diferente a la crisis sistémica que acompañó al final de la dictadura. Estas percepciones interpretan las claves del éxito en una apuesta por el capital humano local, la distribución de la riqueza que permitió mejorar las condiciones de vida de la mayoría de la población y a la colaboración pública y privada (IBARRETXE, 2011). El discurso de la transformación vasca incide en que no puede entenderse sin esta dimensión social.

La sociedad vasca ha estado sometida a los mismos procesos socio-económicos que las sociedades de su entorno (OTAZU, 1986) y en muchas cuestiones, se ha comportado de forma similar. Sin embargo, existen una serie de especificidades que escapan a la “verificación cuantitativa de los datos existentes” (HESS, 2017: 256). Las percepciones, narrativas y discursos sociales identificados en esta investigación doctoral no han formado parte de estos análisis hasta la fecha y pueden hacer una contribución para entender mejor la lógica de las decisiones estratégicas adoptadas.

Esta investigación ha servido para poner en valor el proceso de transformación socio-económica vivido por la sociedad vasca, cuestionar algunos mitos, pero también alerta sobre una evolución y cambio de tendencia muy significativo en la forma en la que se está construyendo el imaginario sobre los modelos de desarrollo humano (NELSON, STOLTERMAN, 2012). La evolución en el sistema de valores expresado a través de las nuevas narrativas y discursos influirá en las decisiones estratégicas que se van a tomar en las próximas décadas. Como hemos señalado, una sociedad que prioriza conservar el status quo tendrá más dificultades para construir soluciones más innovadoras (ESCOBAR, 2018) como las vividas al final de la dictadura franquista. Tal y como explica Emile Durkheim, cuando una sociedad deja de confiar en un determinado sistema de valores, comienza una transición hacia un nuevo escenario de “anomía” (DURKHEIM, 1897; TAPIA, 2015).

Por primera vez desde la recuperación del autogobierno, la desigualdad está creciendo en determinados grupos de población de forma preocupante y una distribución más

equitativa de la riqueza corre el riesgo de dejar de ser uno de los elementos centrales del denominado “modelo vasco”. Paradójicamente, mientras en términos absolutos la desigualdad ha disminuido en la CAV desde 2008, ésta ha aumentado sustancialmente en los grupos más vulnerables (EUSTAT).

La Encuesta de Necesidades Sociales 2014, elaborada por el Gobierno Vasco indicaba que entre los años 2008 y 2014, las rentas del 10% de la población vasca (CAV) más pobre se han reducido un 13,4%, mientras que los ingresos del 10% más rico han crecido un 1,1%. Y también el coeficiente GINI (mide la desigualdad de los ingresos), elaborado por Naciones Unidas, cae de manera continuada pasando de 28,0 en 1996 a 25,3 en 2012. Sin embargo, en 2014 aumenta al 27,1, “reflejando un nivel de desigualdad similar al observado en el año 2000”, como se refleja en el mencionado informe. A pesar del cambio de tendencia, la tasa de desigualdad de la CAV está casi 3,5 puntos por debajo del índice correspondiente a la UE-15, del 30,4 y mucho menor que la del Estado español (35,0 puntos).

Estos datos reflejan un aumento de la renta en las personas que acceden a la jubilación (y que construyen discursos centrados en mantener la calidad de vida alcanzada), mientras que las personas migrantes y las familias monoparentales no se benefician del actual modelo vasco de desarrollo.

Esta evolución afecta al propio modelo y al posicionamiento del territorio en el debate global. De mantenerse esta tendencia, la marca vasca (JAUREGIZURIA, 2018) no podrá seguir siendo referencia en materia de desarrollo humano sostenible.

Si no cambia esta tendencia en las próximas décadas, estaremos al comienzo de un cambio de ciclo que también supone un cambio de modelo de sociedad (CHAPMAN, 2004). Como hemos podido recoger en las narrativas identificadas, la sociedad vasca comparte un discurso positivo sobre la apuesta por la igualdad y el desarrollo humano sostenible y entre los discursos más repetidos incide en la crítica contra la desigualdad (HESS, ARREGI, 2017) a pesar de las apuestas más acríicas de nuestro entorno. Sin embargo, en este imaginario existen importantes lagunas en relación con la igualdad de género, la igualdad con las personas migrantes y una verdadera apuesta por la transición ecológica del territorio (ISON, 2010).

La narrativa pública sigue apostando por construir una sociedad competitiva y moderna sin renunciar a un fuerte compromiso social. Este discurso viene avalado por iniciativas concretas y los resultados conseguidos durante las últimas décadas, pero las narrativas ocultas desvelan carencias importantes en los ámbitos señalados. El caso vasco sigue siendo una referencia internacional para ciudades, regiones y países que aspiran a transformarse sistémicamente solidariamente en contextos de máxima dificultad (WESTLAKE, RAE, 2014), pero el sistema de valores y creencias que lo hicieron posible está cambiando significativamente. Si la metanarrativa hasta el final del siglo XX estaba construida sobre la capacidad endógena de transformación y el valor de la igualdad

como elemento central, en la actualidad las convicciones más profundas están dirigidas a mantener lo conseguido sin apostar por un nuevo proceso de transformación similar al vivido al final de la dictadura franquista.

El desarrollo territorial vasco ha seguido un planteamiento industrial influenciado por las lógicas post-Fordistas (PIORE, SABEL, 1984). La externalización, internacionalización y especialización inteligente de la producción industrial no ha modificado esta forma de entender el desarrollo, aunque se haya incorporado una dimensión territorial (HOOVER, 1972) a estos procesos.

La unidad de estudio sigue siendo materia de debate. El comportamiento varía significativamente si se considera el estado español, Euskal Herria, la comunidad Autónoma Vasca, los territorios históricos, las comarcas, las empresas e instituciones de forma aislada como objeto de análisis. Tomando como referencia la definición de Giddens (1991) sobre la regionalización del espacio en función del tiempo, lo local se definiría como "el entorno de relaciones ligadas al comportamiento humano en la vida cotidiana" y por lo tanto, no se podría entender el desarrollo vasco sin tener en cuenta las relaciones con la Comunidad Foral de Navarra y los territorios vascos en el estado francés, así como las relaciones con otras comunidades autónomas limítrofes.

Como hemos señalado las teorías de desarrollo territorial abogan por enfoques sistémicos que combinen las dinámicas económicas, sociales, culturales e institucionales de un territorio para evitar su "desnaturalización" (SFORZI, 199 PP15). Según estos autores, si no incorporamos este análisis social y cultural corremos el riesgo de no entender lo que está sucediendo y nos impide entender la lógica de las transformaciones endógenas.

Las teorías de desarrollo que sólo tienen en cuenta la empresa como agente aislado han sido desechadas, pero en el imaginario y los discursos identificados en el caso vasco sigue teniendo mucho peso como centro nuclear o polo de desarrollo (PARR, 1999) al que se subordinan los agentes locales. El discurso actual de los principales agentes institucionales y económicos vascos sigue poniendo el acento en el desarrollo del tejido productivo a través de las empresas, pero no como nodo sobre el que debe articularse un ecosistema de actores económicos, sociales e institucionales en términos de igualdad para la creación de verdadero valor bajo un prisma de desarrollo humano sostenible (MAZZUCATO, 20019b).

De hecho, las narrativas más contemporáneas siguen apostando por un desarrollo que genere empresas más grandes (motriz en el modelo de polo de desarrollo), que pueda realizar inversiones en investigación y tecnología más voluminosas que puedan traccionar redes de empresas auxiliares. Es decir, la acción y el control ejercido

directamente por la empresa sobre la comunidad local sigue siendo la clave del discurso del desarrollo, construido sobre un “geografía de la empresa” en lugar de una geografía del territorio y del conjunto del ecosistema, entendido éste como un proceso evolutivo y en el que todos los agentes cumplen su función. El discurso público actual contiene elementos de desarrollo local que provienen de las teorías económicas más clásicas (MARSHALL, 1890), afianzado por las aportaciones de nuevas interpretaciones que ponen el acento en estrategias de clusterización y especialización inteligente (PORTER, 1990), pero las narrativas identificadas en esta investigación no otorgan el mismo nivel de importancia, ni dedican los recursos necesarios a entender las dinámicas sociales que forman parte de las estrategias de desarrollo bajo un prisma de sostenibilidad integral (HARGRAVE, VAN DE VEN, 2005; RAWORTH, 2017; MAZZUCATO, 2019).

La dimensión social, la dimensión económica y la dimensión territorial de su actividad constituyen un conjunto de elementos interdependientes e interconectados en los que la empresa no puede desarrollarse sin el resto de los elementos del ecosistema (SFORZI, 1999). En el discurso público, la igualdad y el desarrollo social siguen estando presentes, pero no hemos encontrado de forma compartida esos elementos en las convicciones más profundas sobre la forma de abordar la siguiente transformación de la sociedad vasca. A pesar de nuestra historia reciente, las narrativas actuales no entienden los sistemas de competitividad más eficientes como aquellos donde la organización de la comunidad está integrada en la actividad económica (SFORZI, 29) y no se interpreta el proceso de innovación en clave de movimiento social (HARGRAVE, VAN DE VEN, 2005). Si bien en el discurso del pasado hemos encontrado narrativas que consideraban que "las normas y formas de actuar vigentes, formales o consuetudinarias, que regulan el comportamiento de la comunidad ya no eran adecuadas para hacer frente con eficacia a la transformación del contexto externo" (SFORZI, 31), los discursos actuales ponen el acento en modelos de desarrollo clásicos que consideran a la comunidad como contexto o elemento beneficiario de la actividad económica, no como agente protagonista. No hemos observado un nivel de conciencia y análisis sobre la importancia que tienen los procesos de construcción social en las estrategias de desarrollo económico o tecnológico (BIJKER, HUGHES, PINCH, 1987).

Evolución de las narrativas y discursos

Tabla 44. Narrativas tras el final de la dictadura

Narrativa pública	La sociedad vasca apostó por un proceso de transformación incluyente y competitivo en el mercado
-------------------	--

Narrativa oculta	Nadie va a venir a ayudarnos
Metanarrativa	La sociedad vasca tiene capacidad de transformar esta situación a pesar de todas las dificultades

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. Narrativas actuales

Narrativa pública	Seguimos apostando por un modelo de desarrollo humano basado en la igualdad y la competitividad
Narrativa oculta	La prioridad es mantener lo que hemos conseguido
Metanarrativa	No necesitamos transformar, hay que conservar

Fuente: Elaboración propia

El debate sobre la Ley de Garantía de Ingresos que hemos descrito en esta investigación nos ofrece también una buena oportunidad para contrastar críticamente el modelo vasco de desarrollo humano. Las narrativas identificadas demuestran una evolución del discurso hacia posiciones más conservadoras. A pesar de que no existe ningún dato objetivo que demuestre una situación de fraude masivo, las percepciones individualistas van ganando terreno a pesar de que en la CAV, como en la mayoría de las sociedades industrializadas, las personas inmigrantes contribuyen más a las arcas públicas que el resto de la población por razones demográficas (FULLAONDO, FIERRO, 2020).

Desde la perspectiva sistémica con la que se ha construido esta investigación, y a pesar de las narrativas identificadas que demandan su modificación, la Ley de Garantía de Ingresos o RGI puede interpretarse como una inversión estratégica para reforzar la dimensión igualitaria del portafolio de iniciativas interconectadas que describimos como el “modelo vasco”. Aquellas sociedades que luchan contra la desigualdad, que evitan que sus conciudadanos caigan en situaciones de pobreza, que acogen a las personas inmigrantes como un valor necesario para mejorar nuestras poblaciones envejecidas y que creen en la diversidad como motor de la innovación, son sociedades más competitivas social y económicamente (PÉREZ, 2010).

La nueva ola de economistas liderados por T. Piketty (2014), y el mismo Fondo Monetario Internacional consideran que reducir la desigualdad ayuda a conseguir un crecimiento más rápido y duradero y defienden que las sociedades igualitarias son más

competitivas porque entienden los retos del desarrollo humano como un sistema complejo en el que las políticas sociales no están dissociadas de las de sanidad, educación o de la promoción económica. Las políticas públicas más avanzadas (BASON, 2017; MAZZUCATO 2019) generan un ecosistema (RAWORTH, 2017) que permite el consumo, alimenta la formación cualificada, facilita la innovación y la creatividad. Dinamarca, Suecia y Noruega son los ejemplos más evidentes, pero podríamos encontrarlos también en otros muchos países, ciudades y regiones (WESTLAKE, RAE, 2014).

Los países que invierten en desarrollo humano sostenible no lo hacen sólo por convicciones humanistas, también han valorado los costes asociados a no invertir en esas políticas (STROTH, 2015). Si estos países, incluidos Euskadi, no invirtieramos en estas políticas aumentaría el paro relacionado con aquellos productos y servicios que pueden adquirir estas personas (pensemos simplemente en el comercio local de los barrios más desfavorecidos, en el transporte, en la hostelería), aumentaría el gasto público en otros servicios sociales (necesidades complejas más costosas), sanidad (las personas peor alimentadas desarrollan más y peores enfermedades) y espectacularmente en seguridad. Esta lógica llevaría a que muchas de estas personas tampoco podrían formarse adecuadamente y no podríamos generar productos y servicios de alto valor añadido (futuro del trabajo). El resultado final de estas dinámicas es más pobreza, más desigualdad, menos competitividad e innovación, menos riqueza y más flujos migratorios no deseados (STROTH, 2015).

4.6.- Una oportunidad histórica.

A pesar de esta evolución hacia un modelo de desarrollo tradicional, el caso vasco sigue siendo una referencia de interés para aquellos territorios e instituciones que desean impulsar transiciones socio-económicas de larga escala bajo un modelo de desarrollo humano sostenible. Los centros de pensamiento más avanzados desean conocer las claves sobre cómo (conjunto de decisiones) y sobre todo el porqué (factores culturales y valores) ha sido posible esta transformación en un contexto de la máxima dificultad (MORGAN 2016, HOFSTETTER, 2020). Tal y como plantea Donella Meadows, los sistemas sociales y económicos complejos no pueden controlarse, pero pueden diseñarse y rediseñarse (...) Podemos escuchar lo que nos dice el sistema, y descubrir cómo sus propiedades y nuestros valores pueden trabajar conjuntamente para generar algo mucho mejor de lo que jamás puede producir nuestra voluntad por sí sola.” (2008: 169)

Una de las razones por la que Euskadi es tan atractiva para los principales centros de pensamiento y análisis de la economía internacional es precisamente su cultura de la igualdad (HESS, 2017; LAFOURCADE, 2017). Como hemos señalado, la sociedad vasca valora positivamente la acción colectiva y no se ha dejado llevar por el mito del éxito

individual (BREZNITZ, 2021). En un momento en el que los modelos de innovación tecnológica muestran su impacto negativo en el desarrollo territorial equilibrado, la sociedad internacional contemporánea busca modelos alternativos como el vasco que combinan competitividad y menores niveles de desigualdad (AMATULLO, BOYER, MAY, SHEA, 2022).

Este posicionamiento representa una gran oportunidad para la sociedad vasca. Entre todas las estrategias de posicionamiento internacional posibles, Euskadi puede proyectarse al mundo como una experiencia de referencia para el desarrollo humano sostenible y la innovación social. En un mundo en constante evolución, tenemos la oportunidad histórica de recrear el modelo vasco para seguir profundizando en nuevos modelos de desarrollo más equitativos. Desde una perspectiva de innovación, no parece razonable tratar de preservar lo conseguido en lugar de entender el cambio socio-económico como un proceso evolutivo.

La sociedad vasca sigue presentando indicadores de desarrollo humano avanzados en comparación con los territorios de su entorno. Sin embargo, el contraste con las regiones y pequeños estados que lideran los rankings de desarrollo humano es más exigente y deficitario (EUSTAT. Indicadores de la agenda para el Desarrollo Humano Sostenible 2021). Esta investigación invita a revisar el nivel de ambición que la sociedad vasca incorpora a su posicionamiento internacional. Aspirar a posicionarse entre las sociedades más avanzadas del planeta en materia de desarrollo humano requiere un debate más profundo sobre la evolución de las narrativas que hemos identificado (sistema de valores y creencias) y cual es el imaginario al que se aspira en el siglo XXI. Como hemos descubierto en las narrativas y discursos identificados, el autogobierno ha generado una cultura de la “autorresponsabilidad” en la que el bienestar está asociado a la capacidad de tomar decisiones estratégicas endógenas.

El discurso mayoritario sigue creyendo en una teoría de cambio (DRUCKER, 1954) que vincula el desarrollo humano con el esfuerzo colaborativo, la inversión en conocimiento avanzado, innovación tecnológica y social. Estas narrativas cuestionan las percepciones que califican a la sociedad vasca como una sociedad rica que se beneficia de determinados “privilegios” respecto al resto de Comunidades Autónomas del Estado Español. Estas percepciones son confrontadas con un discurso que pone el acento en el hecho de que la CAV reclamase el autogobierno cuando la situación económica era desesperada, la estructura productiva vinculada a la industria pesada debía reinventarse y la violencia de motivación política alejaba las posibilidades de inversión exterior.

Este debate es muy significativo porque ha reforzado la convicción de que la sociedad vasca pudo desarrollar esta transformación gracias a sus propias decisiones. Las opciones estratégicas que se tomaron en materia económica, institucional y de políticas

sociales podrían haber fracasado en su intento por reindustrializar el país a través de la manufactura avanzada y los nuevos modelos de gestión impulsados por la economía social. Estos esfuerzos podrían haber concluido con un desmantelamiento industrial similar al de otros territorios que, como hemos visto en el caso del BGM, ni de replicar lo que hacen otras sociedades sin valorar más positivamente las experiencias impulsadas desde la sociedad vasca en las últimas décadas (Mondragón, gastronomía, Gureak, recuperación del euskera). La conexión entre una cartera de iniciativas muy diversas pero interconectadas con el sistema de valores existente debería permitir a la sociedad vasca dar un nuevo salto en su proceso de reinención constante. Esta capacidad de adaptación y transformación puede convertirse en la palanca de competitividad en el ámbito del desarrollo humano sostenible.

El espíritu de supervivencia puede que fuese la palanca para poder generar una respuesta endógena interconectada en clave de movimiento social (LOUNSBURY, VENTRESCA, 2002) asumiendo importantes riesgos estratégicos. En caso de haber fracasado en la apuesta por la manufactura avanzada, y según el mecanismo de gestión del concierto económico, la CAV tendría que pagar al estado español por los servicios que presta en el territorio sin poder generar los recursos para equilibrar sus presupuestos. Estos riesgos, y el resultado valorado positivamente por el conjunto de la sociedad, refuerzan la convicción de que existen capacidades endógenas para desarrollar este tipo de transformaciones de larga escala.

Las narrativas y discursos identificados en esta investigación proporcionan una base sólida para continuar el proceso de transformación socio-económica bajo una perspectiva de desarrollo humano. Esta profundización en el modelo vasco invita a analizar críticamente los procesos de transformación construidos en base a proyectos estrella podemos utilizar otra, de no menor poder, la lucha contra la desigualdad.

La dificultad principal que ha descubierto esta investigación reside, paradójicamente, en la dificultad de tomar decisiones disruptivas que puedan poner en riesgo el nivel de vida alcanzado durante las últimas décadas. En el momento en el que existen buenas condiciones institucionales, económicas y sociales para poder invertir estratégicamente en la necesaria transición ecológica del territorio, hemos identificado mayores dificultades para impulsar un proceso de experimentación similar al vivido durante las últimas décadas.

Descifrando el sistema de "racionalización" del caso vasco

Como hemos señalado en el marco teórico de esta investigación, comprender los sistemas de racionalización por los que se rige una sociedad es el tema principal de la

obra de Max Weber (1999). Weber identifica cuatro tipos de racionalidad: práctica, teórica, sustantiva (o valorativa) y forzosa. En su opinión, sólo la "racionalidad ética sustantiva" introduce formas de vida plena. Los cuatro tipos se manifiestan en una multiplicidad de procesos de racionalización orquestados en todos los niveles del proceso social y del proceso civilizatorio. Pero lo más significativo para esta investigación es el hecho de que Weber afirma que los procesos de racionalización a largo plazo se ven arraigados en los sistemas de valores que configuran un sistema de creencias determinado y que se expresan a través de narrativas y discursos sociales, más que en una mera transacción de intereses individuales o colectivos. Esta tipología es uno de los muchos esquemas conceptuales que pueden utilizarse para descubrir estas regularidades y patrones en un ecosistema que parece fragmentado y desconectado. Estas constelaciones de valores, aunque para Weber son en gran medida manifestaciones de fuerzas históricas, económicas, políticas, de dominación e incluso geográficas "irracionales" (WEBER, 2012), constituyen visiones del mundo racionalmente consistentes a las que los individuos pueden orientar su acción.

Para Weber, todas las cuestiones del desarrollo y el cambio histórico, chocan inevitablemente con comportamientos irracionales. Lejos de ser simplemente un concepto consistente, "el racionalismo es un concepto histórico que contiene un mundo de contradicciones en su interior" (WEBER, 1999).

Esta investigación confirma el hecho de que a pesar de que los valores de la sociedad vasca hayan evolucionado, existe un imaginario que orienta sus acciones. Tal y como señalaba Weber, las narrativas identificadas demuestran que las iniciativas que han permitido la transformación de la sociedad vasca no eran acciones fragmentadas. Las narrativas y el sistema de valores nos han ayudado a comprender una serie de patrones de conducta y acción. Estos patrones han sido identificados como motores de los procesos socioculturales desde los que se manifiestan las trayectorias dominantes de la sociedad vasca. Estos patrones se han manifestado en las políticas institucionales (inversión en educación, políticas sociales, recuperación del euskera, transformaciones urbanas), organizaciones (grupo Gureak, universidades, GBM, ecosistema gastronómico), y colectivos presentes en toda sociedad moderna.

Las narrativas identificadas implican patrones de acción a nivel individual y colectivo, estas últimas representan en palabras de Max Weber auténticas "formas de vivir" (WEBER, 1999). Al igual que los procesos socioculturales, estas formas de vivir o "actitudes" coherentes penetran en toda la sociedad. Su diversidad depende, para Weber, de una multitud de ideas, valores, intereses y factores económicos, políticos, sociológicos e históricos que interactúan entre sí. Este proceso de "racionalización" vivido por la sociedad vasca se construye mediante un imaginario que responde a un sistema de valores compartido y no sólo a intereses de cada agente. A diferencia de

la acción racional de medios y fines, que constituye el fundamento de una racionalidad práctica o puramente adaptativa, las narrativas descritas nos descubren elementos constitutivos de procesos de racionalización teórica basada en la "necesidad metafísica" y en la "necesidad natural" (WEBER et al., 1946). La "necesidad metafísica" tiene como objetivo dotar a los acontecimientos aleatorios de la vida cotidiana un "sentido" coherente (WEBER et al., 1946). Como hemos visto en el caso vasco, una configuración unificada de valores, son capaces de generar este sentido. Según Weber, la acción motivada por los valores en contraposición a una lógica exclusivamente motivada por los intereses ha sido uno de los mayores avances en el desarrollo humano. En su opinión, ninguna acción ética puede resultar únicamente de una acción racional de medios.

Esta investigación ha identificado narrativas que responden claramente a esta racionalidad teórica y que, según Weber, suele estar presente en los procesos religiosos. En el caso vasco, las narrativas y valores construidos desde la tradición cristiana (valor del sacrificio) se mezclan continuamente con la tradición marxista (valor de la igualdad). Weber no considera al Marxismo como una religión, pero considera que tiene elementos similares que responden a este tipo de racionalidad teórica.

Las narrativas identificadas confirman que una confrontación teórica con la realidad puede generar nuevas acciones. De la misma forma que, después de que surgiera la idea del alma, los procedimientos de enterramiento trataron de proporcionar a los muertos comodidades en sus tumbas (WEBER, 1993), la idea de una sociedad vasca milenaria, capaz de superar todo tipo de amenazas a lo largo de la historia, genera acciones innovadoras que permiten construir un modelo de desarrollo humano sostenible. En cierta medida, las narrativas identificadas sobre la recuperación del euskera, el grupo Gureak o la transformación de Bilbao responden a un código de "buen comportamiento". Dada una constelación de fuerzas facilitadoras, estos modos de interactuar pueden llegar a ser dominantes en toda la sociedad (WEBER, 1993).

Según Weber, este tipo de racionalización puede, en determinadas circunstancias, influir significativamente en los modos de vida prácticos. Así, aunque la racionalidad teórica domina la realidad a través del pensamiento, contiene un potencial indirecto para introducir patrones de acción. Se trata de un proceso de racionalización puramente cognitivo, los principales agentes del ecosistema vasco trataron continuamente de reordenar y sistematizar los valores identificados en comportamientos cada vez más consistentes y compartidos.

La generación de un discurso compartido, el proceso de racionalización en palabras de Weber, ha generado patrones de acción social. En algunos casos, las iniciativas han respondido a una lógica pragmática o práctica, pero en otros como la recuperación del

euskera, existe un vínculo directo entre la acción y un objetivo aspiracional más trascendente. Estos procesos mentales han tratado de dominar inconscientemente los discursos públicos y la realidad. Su objetivo común es desterrar las percepciones particularizadas ordenándolas en una regularidad comprensible y significativa. Las narrativas identificadas son muy diversas, pero hemos identificado patrones claros. Los colectivos ciudadanos, las empresas y las instituciones vascas han sido capaz de generar postulados de valor compartido, aunque éstos no sean fácilmente identificables a primera vista por sus protagonistas. Como hemos señalado, en la mayoría de los casos no son conscientes de ello.

Esta investigación también ha descubierto narrativas que nos hablan de una racionalidad sustantiva. Al igual que la racionalidad práctica o pragmática que responde a una lógica de intereses o transaccional, pero a diferencia de la racionalidad teórica (más abstracta), la racionalidad sustantiva está orientada a la acción transformadora. Lo hace, sin embargo, no sobre la base de un cálculo de los medios más efectivos a los retos de la sociedad, sino en relación con un "postulado de valor" pasado, presente o potencial (WEBER, 1993). No es simplemente un valor único, como "respetar la palabra dada", este tipo de racionalidad incorpora un conjunto de valores que varían en amplitud, consistencia interna y contenido. Por lo tanto, este tipo de racionalidad existe como una manifestación de la capacidad inherente del ser humano para la reflexión-acción. Según Weber, la racionalidad sustantiva se considera un "canon válido"; es decir, un "estándar" único con el que se puede seleccionar, medir y juzgar el flujo de acontecimientos empíricos inacabados de la realidad (WEBER, 1993). Esta racionalidad sustantiva ha permitido generar una "dirección" estratégica compartida para el conjunto de la sociedad. Las narrativas descritas pueden interpretarse como un movimiento de transformación en el que el sistema de valores determina la dirección del proceso.

De esta manera, lo aparentemente "irracional" de las decisiones estratégicas adoptadas (como puede ser invertir en la recuperación del euskera o en intentar convencer a la Fundación Guggenheim que viniese a Bilbao, o convertir a Donostia en referencia gastronómica global) se revela como un proceso de racionalización que responde a un sistema de valores compartido. Esta investigación realiza por lo tanto una contribución a la hora de comprender la naturaleza multifacética de lo "racional"- vinculado a los procesos de transformación territorial (WEBER, 1999).

En este sentido, hemos encontrado elementos para comprender un poco mejor cómo han evolucionado las narrativas y el sistema de valores. A pesar de que el análisis sociológico de Weber expone la limitación de los procesos de racionalización basados en un discurso exclusivamente vinculado a la competitividad económica, esta investigación apunta a una evolución clara hacia la racionalidad de propósito.

Las narrativas identificadas descubren también elementos de la racionalización burocrática o formal. Este tipo de racionalización está vinculada al cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por el nuevo sistema institucional creado tras el fin de la dictadura. Desde un punto de vista técnico, esta racionalización pretende promover los medios más precisos y eficaces para la resolución de los problemas ordenándolos bajo una regulación universal. La estricta observación empírica, la cuantificación y la medición sistemática alcanzan su cima de control metódico. Su limitación fundamental es que la ejecución de todos los cálculos racionales técnicamente posibles con fines de lucro tiene lugar "sin tener en cuenta a las personas". Este tipo de racionalidad es descrita por Weber como una acción "orientada según el plan" (Planmassigkeit) y la hemos identificado en las narrativas sobre la RGI, el sistema universitario y más intensamente en el grupo Mondragón.

Reconociendo esta diversidad de narrativas y procesos de racionalización, en opinión de Weber, sólo la acción orientada a la racionalidad sustantiva tiene el potencial de introducir formas de vida que superen las lógicas transaccionales basadas exclusivamente en los intereses. Esta racionalidad genera un prisma ético para la acción. Esta norma ética sería un tipo específico de creencia que impone un elemento normativo a la acción humana y establece la cualidad de lo moralmente bueno. La racionalidad ética no implica simplemente la memorización de reglas de conducta adecuadas que supuestamente contienen la sabiduría acumulada de las generaciones pasadas. La acción ética implica un imperativo de conformidad con un bien moral que se siente vinculante. Según Weber, la acción cotidiana puede estar influenciada por racionalidades éticas aunque no existan garantías externas. Cuando una racionalidad ética penetra en la acción práctica racional, Weber se refiere a la acción resultante como acción "ético-práctica".

Las narrativas y el sistema de valores identificado en esta investigación ayudan a entender este proceso en el caso vasco. La necesidad de construir un modelo de desarrollo humano sostenible que combine valores como la igualdad, la auto-responsabilidad, la colaboración, la competitividad y la innovación constituyen este "prisma" y elemento normativo sobre el que construir una acción ética. "Lo bueno" en la sociedad vasca debe incluir intervenciones y comportamientos que respeten este sistema de valores. La igualdad de salarios en el grupo Mondragón, las inversiones en la recuperación del euskera, la renta de ingresos mínimos, la generación de empleo para personas con discapacidad, el nuevo posicionamiento internacional de la sociedad vasca a través del MGB o la escena gastronómica responden a esta lógica. Como hemos señalado, estos valores tienen coherencia entre sí, pero también establecen cierta relación jerárquica en el que el valor de la igualdad adquiere una posición central. La igualdad como norma ética conecta y da coherencia a las intervenciones de los agentes

descritos y orienta los intereses y los patrones racionales formales de acción hacia un escenario de desarrollo humano sostenible.

Durante los años posteriores al fin de la dictadura, el valor de la igualdad genera unidad interna y refuerza el prisma sobre el que interpretar las decisiones estratégicas que actores muy diversos van tomando. Con el paso del tiempo, el valor de la igualdad va perdiendo fuerza y referencialidad por lo que dejan de tomarse decisiones estratégicas tan transformadoras. Para Weber, el individuo que orienta su acción valorativamente hacia una racionalidad ética actúa metódicamente en referencia a una ética de la convicción (*Gesinnungsethik*) y racionaliza la acción "desde dentro" en todas las esferas de la vida para ajustarse a sus valores internamente vinculantes (WEBER, 1993).

La presencia de este sistema de valores tiene el efecto de orientar la acción hacia determinados modelos de sostenibilidad y de apartarla de otros. La orientación de la acción hacia la justicia social como ideal ético se racionaliza con estos valores hasta tal punto que surge una visión del mundo que rechaza la desigualdad y actúa en consecuencia. Seguramente las decisiones y acciones estratégicas no se desarrollan de forma coherente y completa, pero van orientando el conjunto de acciones socio-económicas en una dirección más transformadora. Evidentemente, este tipo de comportamiento no es exclusivo de la sociedad vasca y se produce en un contexto global en el que proliferan los movimientos políticos, sociales y filosóficos seculares que apuestan por el desarrollo humano sostenible.

Las narrativas identificadas nos permiten hablar de un sistema de creencias unificado que ordena éticamente muchas esferas de la vida "desde dentro". Para Weber, el poder de esa ética secular de convicción para racionalizar la acción social en nombre de sus valores es similar a una ética religiosa.

Las narrativas identificadas y el sistema de valores que se va consolidando en la actualidad hacia comportamientos más individualistas y pragmáticos, caracterizado por un cálculo racional de los intereses a corto y medio plazo, carece del espíritu transformador del sistema de valores descrito anteriormente. Desafortunadamente, las narrativas y los valores que se van abriendo paso no abordan de forma integral los retos actuales del desarrollo humano sostenible. La organización consciente de la acción en patrones que son consistentes con constelaciones de valores transformadores va perdiendo fuerza y presencia en las narrativas y discursos sobre el futuro de la sociedad vasca. Los procesos de racionalización que permiten procesos de transformación tan significativos como el vivido por la sociedad vasca requieren un importante arraigo social y no hemos encontrado las narrativas que demuestren la existencia de este apoyo en la actualidad.

Las narrativas y el sistema de valores que permitió activar las iniciativas descritas en esta investigación, y no el simple empuje de los intereses particulares, permitiría plantear una alternativa eficaz a los comportamientos más individualistas e insolidarios que caracterizan a la sociedad internacional contemporánea. Sin embargo, el sistema de valores actual presenta una mayor afinidad con la tipología de acción socio-económica que está presente en el resto de nuestro entorno geográfico. Por este motivo, si pensamos de forma similar, actuaremos de forma parecida y nuestros indicadores de desarrollo humano serán equivalentes a los territorios del sur de Europa. La historia es entendida por Weber como un reino caracterizado por el inmutable choque de intereses "irracionales" regulados sólo en sus extremos por las visiones del mundo establecidas. En lugar de perseguir un horizonte de transformación (o trascendental en palabras de Weber), se apuesta por aceptar el discurso de la competitividad económica como eje central del comportamiento del sistema. Las cosmovisiones cristiana y marxista (AZURMENDI, 1984), que constituyeron el punto de referencia ética en la sociedad vasca, ha sido sustituida en gran medida por el discurso de la competitividad sin incorporar los marcos de referencia del desarrollo humano sostenible. Las narrativas superficiales hablan de sostenibilidad y adaptación a los nuevos retos socio-técnicos pero las metanarrativas nos han descubierto un discurso centrado en mantener el nivel de vida actual.

Esta investigación coincide en señalar que una vez arraigadas como visiones del mundo, el sistema de valores expresado a través de narrativas y discursos compartidos con los que se legitima, adquiere un poder transformador que puede influir en la acción del conjunto de la sociedad (TENBRUCK, LOVE, 1993). Su perpetuación está garantizada, según Weber, sólo cuando se institucionalizan dentro de órdenes legítimos (como los generados por las nuevas instituciones vascas) y son lideradas por representantes sociales locales. Esta lógica explica la potencia e interconexión de las iniciativas descritas en esta investigación, pero presenta importantes interrogantes sobre la continuidad del proceso en términos transformadores. En la actualidad, las narrativas evolucionan hacia un discurso centrado en los intereses y no logran legitimarse adecuadamente en el plano de los valores transformadores. Debido a este cambio cultural propio de las sociedades occidentales más ricas y tomando la definición de ciencia que utiliza Weber como un modo de conocimiento analíticamente distinto de los valores, éstos ya no podrían definirse como el objeto legítimo de los principales procesos de racionalización de la sociedad vasca.

Los procesos de racionalización actuales, tanto en el ámbito científico como en el económico y jurídico, y en la forma de dominación burocrática, confluyen en una red de patrones de acción convergente: la supresión de valores transformadores como la igualdad, la solidaridad o la colaboración. En la medida en la que la racionalidad sustantiva ordena exhaustivamente todos los aspectos de la vida en nombre de los

valores, es normal que se produzca un resurgimiento del modo de vida marcado por los intereses (WEBER, 1999). En la medida en que los valores transformadores -como los representados por los Objetivos de Desarrollo Humano- sean barridos por los procesos de racionalización formal, práctica y teórica, la acción orientada a la política se caracterizará cada vez más por un cálculo racional de los intereses propios. Si esta tendencia no se invierte, el dominio de las tendencias autoritarias y conservadora del status quo, según Weber, se extenderán inevitablemente.

En su opinión, la ciencia como modo exclusivo de interpretar la realidad presagiaba consecuencias especialmente fatídicas, aunque sólo fuera porque amenazaba con sacar incluso los valores del ámbito de la "creencia" y situarlos en el reino del cálculo: con la llegada de la visión científica del mundo, incluso los valores podrían someterse a la observación empírica, la medición matemática y la comprobación (WEBER, 1999). Estas fuerzas, incapaces en principio de generar procesos de racionalización de valores, condenan a los valores, narrativas y discursos transformadores a existir "en los bordes" de la sociedad moderna (WEBER, 1999).

La idea más significativa de Weber para el futuro de la sociedad vasca puede resumirse en que el tipo de persona a la que le son ajenas las pretensiones éticas difícilmente podría dominar su realidad conscientemente y construir una acción transformadora. Como hemos visto, la sociedad vasca tiene una gran capacidad transformadora cuando sus sistemas de racionalización y valores son expresados a través de narrativas y discursos vinculados a la solidaridad y a la acción colectiva. Por el contrario, la evolución de este sistema de valores y los procesos de racionalización pragmática impedirán continuar el movimiento de transformación necesario para alcanzar un escenario de desarrollo humano sostenible.

4.7.- Conclusiones metodológicas.

El análisis de narrativas a través de fuentes primarias y secundarias que hemos utilizado para identificar los discursos existentes se ha mostrado como un método efectivo para descubrir el sistema de valores subyacente al proceso de transformación vivido por la sociedad vasca. El hecho de que esta investigación haya colaborado directamente con personas e instituciones que han protagonizado este proceso también se ha mostrado como un método eficaz.

La segmentación de narrativas en base a diferentes perfiles nos ha permitido observar las diferencias existentes entre la manera en la que unas personas y otras viven el sistema universitario vasco, Gureak, Mondragón o la RGI. Hemos podido identificar las diferencias entre las personas que protagonizaron la transformación vivida tras el fin de la dictadura y otras generaciones que han participado en procesos ya en marcha, pero también diferencias entre los grupos de edad. Los perfiles que se han elaborado permiten visualizar estas diferentes formas de ver la misma realidad y entender la lógica de iniciativas que a priori parecían desconectadas pero que formaban parte del mismo movimiento de transformación o cartera de opciones estratégicas interconectadas.

En este sentido, hemos podido identificar también diferencias significativas en función de los roles y responsabilidades que cada persona ocupaba en las diferentes organizaciones e instituciones analizadas. Hay, también, una importante evolución en la forma de contar estas historias. La percepción del pasado está necesariamente idealizada, destacando las grandísimas dificultades de contexto que se vivieron en la década de los 80 y 90 del siglo XX, frente a las mejores condiciones que se disfrutaban en la actualidad.

Lo más destacado en relación con esta evolución es la pérdida de peso o relevancia en determinados valores como la acción colectiva y la capacidad de resiliencia ante los nuevos retos sociales y económicos que van surgiendo. Por el contrario, valores como la capacidad de innovación, la autonomía o la competitividad se perciben como más presentes en la actualidad.

En el terreno de las limitaciones de esta apuesta metodológica, debemos resaltar las dificultades encontradas para incorporar herramientas digitales. Esta investigación se habría beneficiado significativamente tanto en términos cuantitativos como cualitativos si hubiera podido utilizar más herramientas de procesamiento del lenguaje natural para analizar más intensamente las narrativas que se generan en las redes sociales y otros

espacios virtuales. La principal fuente de información han sido las entrevistas semi-estructuradas y el análisis de fuentes secundarias, por lo que nos hemos visto limitados en el volumen de información que podíamos recoger y procesar. El capítulo que recoge narrativas internacionales a modo de comparación nos ha permitido hacer una pequeña experimentación con estas herramientas, pero la falta de presupuesto ha limitado esta opción metodológica.

El análisis de narrativas también nos ha permitido comparar las diferencias de contexto entre la situación del final de la dictadura y la actualidad, así como tomar distancia respecto a la posición del investigador principal. La mayoría de las entrevistas han sido recogidas por los equipos vinculados a esta investigación y analizadas conjuntamente. Como hemos descrito, en cada estudio de caso, han participado equipos de investigación diferentes por lo que hemos podido combinar diferentes posiciones de investigación y evitar una interpretación similar de los diferentes casos.

Este proceso ha contribuido a entender mejor las dinámicas de cambio a nivel comunitario y la relación existente entre las percepciones existentes (sistema de creencias), la forma en la que las expresamos (narrativas y discursos), su influencia en las decisiones estratégicas y la relación que se genera entre ellas (portafolio o cartera de iniciativas interconectadas). Esta opción metodológica nos ha permitido entender mejor el proceso si se analiza como movimiento social que como una serie de proyectos institucionales o promovidos por agentes sociales.

El trabajo con multitud de narrativas también ha sido útil para entender un fenómeno de larga escala. Los casos de estudio habían sido objeto de investigación por separado, pero nunca de forma interconectada. La identificación del sistema de valores nos ha permitido entender la calidad de las relaciones entre los agentes del territorio y la apuesta por incorporar la perspectiva de “valoración” (HUGUENIN, JEANNERAT, 2017) también ha servido para complementar las teorías tradicionales de innovación y competitividad.

El proceso de escucha a los protagonistas del proceso nos ha permitido descifrar las dinámicas complejas, multidimensionales y multinivel de la innovación que están en juego en la transformación de la economía y la sociedad hacia nuevos escenarios de desarrollo sostenible (HUGUENIN, JEANNERAT, 2017).

Esta opción metodológica nos ha permitido indagar en los nuevos valores de la sociedad vasca, estudiar la forma en la que se han convertido en soluciones sociales, económicas y tecnológicas valiosas para los mercados y la sociedad en su conjunto.

Gracias a este enfoque, hemos podido comprobar que las iniciativas estudiadas han operado como prototipos que trataban de generar nuevas políticas de transición a escenarios de sostenibilidad y los hemos interpretado como espacios en los que se conectaban de forma natural los valores que estaban operando en la sociedad con procesos de co-creación que han involucrado a una gran variedad de actores.

Al centrarnos en el propósito de la transición hacia la sostenibilidad, en lugar de los factores que contribuyen a ella, esta opción metodológica nos ha ofrecido nuevas perspectivas para la investigación.

4.8.- Consideraciones personales.

Podemos ser una sociedad que hizo lo más difícil: transformarse profundamente siguiendo un modelo diferente y solidario pero que luego acabó comportándose de forma similar a las sociedades de su entorno; o podemos decidir afrontar una nueva transformación que sitúe la igualdad en el centro del debate.

Las narrativas de aquellas personas que lideraron la transformación de los años 80 y 90 han evolucionado. No sabemos si lo que antes fue posible, ahora podría volver a reproducirse en un contexto tan diferente. Todo depende de las decisiones que tomemos ahora. Si nos conformamos con hacer lo que hacen los demás, acabaremos siendo como los demás. Si decidimos colectivamente tomar un camino alternativo, encontraremos muchas dificultades, pero seguramente alcanzaremos mucho mejores resultados.

Un análisis compartido sobre nuestro pasado más reciente y los cambios que se están produciendo en la actualidad nos ofrece pistas interesantes sobre el camino a recorrer. En primer lugar, podemos construir el futuro sobre la confianza en que la sociedad vasca es una comunidad madura y resiliente. Esta investigación ha demostrado que existe un discurso compartido sobre la capacidad del pueblo vasco de adaptarse a circunstancias muy complejas ofreciendo una respuesta diferente. En lugar de responder como los demás, la sociedad vasca ha sabido conjugar elementos de conocimiento universal con una forma propia de adaptarlos a nuestra realidad y sistema de valores.

Teniendo en cuenta que nadie tiene todo el conocimiento y que no es posible responder de forma aislada a esta situación, la sociedad vasca deberá crear los espacios necesarios para construir una estrategia de inteligencia colectiva. El papel de las instituciones cambia. Ya nadie espera que tenga la solución a todos los problemas. A partir de ahora, pediremos a las instituciones que generen los espacios de encuentros necesarios para

que, en estrecha colaboración con agentes sociales y ciudadanía, podamos desarrollar esta inteligencia colectiva.

Las estrategias tradicionales propias de una sociedad manufacturera como la vasca deben poder combinarse con nuevas capacidades y estrategias de experimentación masiva. Las áreas estratégicas que la pandemia del COVID-19 ha señalado como prioridad para el futuro son espacios en los que la sociedad vasca tiene un gran conocimiento avanzado (sistemas de salud, nuevos sistemas de protección social universales como la RGI, recuperación de la manufactura avanzada en Europa, rediseño de los sistemas alimentarios y gastronomía, digitalización, etc).

El reto principal no está relacionado con una adaptación incremental, sino utilizar la posición que hemos alcanzado en el debate sobre modelos de desarrollo humano para hacer de Euskadi un espacio de experimentación avanzada donde estos conocimientos pueden ser interconectados. Nuestra propia experiencia nos avala como una sociedad que sabe responder a situaciones de crisis sistémica de forma innovadora.

Nuestra historia reciente también nos invita a pensar que el éxito o fracaso de esta crisis depende de los valores en los que cimentamos nuestra respuesta y, de forma especial, en la importancia que otorgamos al concepto de igualdad. Cualquier estrategia que no esté construida sobre unas bases sólidas de igualdad tendrá muchas dificultades para responder a las necesidades de la nueva agenda política global (GIDDENS, 2007). Aquellas sociedades que apuestan por soluciones que aumentan los niveles de igualdad dificultan una respuesta colectiva (PIKETTY, 2014).

Las respuestas individuales a los retos complejos como la transición ecológica no son capaces de presentar evidencia de impacto sistémico. No se trata sólo de una cuestión de justicia social sino de efectividad, competitividad e impacto. La igualdad es, tomando como ejemplo nuestra propia experiencia, la clave para superar esta crisis en términos de desarrollo humano sostenible.

Como hemos demostrado mediante esta investigación, nuestra forma de ver el mundo condiciona las estructuras sociales, políticas y económicas que nos rodean. Si la “economía es cultura” (CASTELLS, 2017), las decisiones estratégicas que tomamos están construidas sobre una forma determinada de entender el mundo y el desarrollo humano. Si pensamos que debemos volver a la situación anterior y que un modelo de desarrollo humano más sostenible no es posible, tomaremos decisiones que son coherentes con esta forma de entender la realidad.

Tan sólo hace 40 años, en una situación de colapso de la industria pesada, del final de la dictadura y en el inicio de la construcción de un nuevo tejido institucional, a la que se

añadían los efectos de la violencia, la sociedad vasca interpretó que un cambio estructural sí era posible. No sólo eso, sino que ante los mismos retos que tenían muchas otras sociedades industriales, se construyeron respuestas totalmente diferentes y más equitativas. Fue el momento de la apuesta por la manufactura avanzada (que las principales instituciones españolas y europeas desechaban), por la economía social, la instauración de una ley de garantía de ingresos básicos (muy similar a la renta básica) y por la recuperación del euskera, entre muchas otras expresiones del denominado “caso vaso”.

Por algún motivo que todavía no alcanzamos a comprender en toda su profundidad, nos auto-convencimos de que el cambio era posible y lo pudimos llevar a la práctica en unas claves diferentes. Este hecho histórico tan especial, pero al que nosotros no damos ninguna importancia, es el motivo por el que pensadores tan influyentes (y con los que hemos tenido la oportunidad de contrastar los objetivos de esta investigación) como Thomas Piketty, Richard Sennet, Mariana Mazzucato, la Comisión Europea, la OCDE o el PNUD están especialmente interesados en la experiencia vasca.

La pregunta fundamental es si seguimos pensando que hoy es posible una nueva transformación tan importante como la vivida en las últimas décadas. Una transformación que permita responder a la covid-19 adaptando nuestra base industrial en una economía circular y baja en carbono, que reinvente las políticas públicas para responder a las necesidades de una población envejecida y que haga frente a las desigualdades sociales procurando una vida digna a todas las personas. En definitiva, si podemos elevar nuestra capacidad de ambición colectiva para dar una respuesta propia a retos que son globales como hicimos en el pasado.

Tabla 46. Retos de Futuro.

Retos de futuro

¿Nos atrevemos a transformar el conjunto de la economía vasca en circular? No hablamos de impulsar proyectos de economía circular sino de diseñar una misión de país (como sugiere la Comisión Europea) para convertir toda nuestra economía en un sistema circular. La iniciativa Debagoiena 2030 ha sido diseñada con este nivel de ambición.

¿Pensamos que es posible crear cooperativas vascas de larga escala para competir con los modelos de plataforma como Uber, AirBnB y Deliveroo? Los modelos alternativos en los que los proveedores de los servicios son los dueños de estos agregadores digitales miran a Euskal Herria como el único lugar en el que se han construido plataformas cooperativas de larga escala.

¿Podemos ofrecer la experiencia de reindustrialización vivida por la sociedad vasca para acompañar a los países que debido al Covid19 van a apostar por recuperar procesos de manufactura avanzada? Nuestro ecosistema, además de ser distribuido, incorpora modelos de gestión vinculados a la economía social que pueden garantizar modelos más equitativos.

¿Consideramos que la actual RGI puede evolucionar hacia nuevos modelos de Renta Básica Universal (UBI) y compartir la experiencia vasca en su implementación en un momento en el que la mayoría de gobiernos van a experimentar con este tipo de medidas?

- ¿Podemos conectar el conocimiento avanzado que existe en Euskal Herria en el ámbito de la gastronomía para el rediseño de los sistemas alimentarios como consecuencia del Covid19?

La respuesta socio-sanitaria al Covid19 ha permitido visualizar modelos de respuesta más avanzados que combinan los actuales servicios institucionales con iniciativas comunitarias. ¿Estamos dispuestos a imaginar la siguiente generación de los servicios socio-sanitarios desde una perspectiva comunitaria, distribuida y digital?

¿Podemos incorporar nuevos mecanismos de gobernanza colaborativa a nuestra práctica institucional que nos permitan anticiparnos a los retos de la nueva agenda política en lugar de actuar de forma reactiva? La Diputación de Gipuzkoa a través del programa Etorkizuna Eraikiz ya está trabajando con la OCDE en este terreno.

En el pasado reciente, la sociedad vasca entendió que la recuperación del euskera debía ser un elemento fundamental del proceso de transformación ¿Seremos capaces de que el euskera sea una de las palancas de la nueva transformación?

Los cambios vividos en los países occidentales durante la última década demandan más que nunca modelos de desarrollo alternativos y con evidencia empírica que combinan la competitividad económica con el equilibrio social (RAWORTH, 2017; MAZZUCATO, 2019). En este contexto y a pesar de su dimensión y limitaciones institucionales, el pueblo vasco (sus organizaciones sociales, empresas e instituciones) tiene una oportunidad histórica de proyectarse internacionalmente como un modelo de desarrollo humano e innovación social que es competitivo en el escenario global.

Este proceso no tiene sólo una dimensión externa, puede realizar una gran contribución a la reflexión interna sobre el modelo de sociedad que tenemos y cómo afrontar con la misma intensidad innovadora los retos a los que nos enfrentamos en la actualidad.

Capítulo V. Epílogo.

Guía orientativa para impulsar procesos de transformación de larga escala tomando como referencia la experiencia vasca.

A pesar de la naturaleza compleja e interconectada de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la mayoría de las iniciativas de transformación territorial que abordan cuestiones complejas (emergencia climática, lucha contra la desigualdad, futuro del trabajo, etc.) se siguen diseñando como proyectos para abordar cuestiones específicas de forma lineal. La forma en que se gestionan, financian y evalúan actualmente estas intervenciones limita las posibilidades de los actores del territorio para comprender mejor las percepciones comunitarias, crear prototipos de nuevas soluciones interconectadas, cometer errores y poder adaptar los planes de trabajo en tiempo real si se generan soluciones alternativas durante el proceso de ejecución.

Por todos estos motivos, y teniendo en cuenta la experiencia vasca descrita en esta investigación, un territorio que desee promover un proceso de transformación socio-económica de larga escala debería poder articular una gran Plataforma de Innovación que conecten las iniciativas existentes en una misma cartera o portafolio bajo una perspectiva de movimiento social.

En base a los contenidos de esta tesis doctoral, podemos definir una Plataforma de Innovación Social como el “conjunto de: 1) actores, 2) metodologías y 3) acciones que de forma integrada y abierta generan nuevos procesos, productos y servicios para abordar los retos a los que se enfrentan el territorio, entendiendo a la población no como agente pasivo sino también como protagonista de su propio proceso de transformación. Una plataforma o movimiento de estas características busca interconectar organizaciones y acciones en torno a objetivos, metodologías y sistemas de evaluación compartidos, con el fin de lograr un impacto sistémico.

Aunque un enfoque de plataforma necesariamente requerirá (1) un mayor esfuerzo en la fase de análisis del conjunto del sistema sobre el que va a actuar, y (2) la implementación de procesos de escucha comunitaria e (3) interpretación colectiva (sensemaking) con el objetivo de construir una visión e identidad colectiva, en última instancia contribuirá a alinear iniciativas desconectadas y a mejorar su impacto, cohesión y visibilidad a medio y largo plazo.

Teniendo en cuenta la experiencia vasca, la implementación de un proceso de transformación de larga escala debería responder a los siguientes componentes básicos de innovación territorial:

- MAPEO DE LAS REDES E INICIATIVAS EXISTENTES.

¿Cómo podemos entender mejor e interconectar los agentes clave y las iniciativas en materia de desarrollo humano sostenible que están operando en

un determinado territorio? ¿Cuáles son los agentes que deben participar en un proceso colaborativo (administración pública, empresas, entidades sociales, medios de comunicación, instituciones académicas...)? Y lo más importante, ¿cómo interactúan todos ellos entre sí? ¿Qué podemos aprender de estos puntos de conexión y de las interacciones que podrían reforzarse?

- ESCUCHAR E INTERPRETAR COLECTIVAMENTE.

Una comprensión más profunda de las dinámicas del territorio requiere combinar la información cuantitativa con herramientas cualitativas que nos permitan entender las percepciones expresadas en forma de narrativas y discursos sociales (dimensión cultural de los procesos de innovación). El trabajo en plataforma puede conectar las decisiones estratégicas con las dinámicas comunitarias en tiempo real. Una vez recogida y segmentada esta información, es interpretada de forma colectiva en espacios de deliberación colectiva.

- CO-CREAR.

Los procesos de escucha y deliberación comunitaria pueden permitir a los agentes del territorio generar espacios de co-creación para impulsar nuevas iniciativas en los mismos ámbitos estratégicos que en el caso vasco: (i) desarrollo comunitario, (ii) emprendizaje de pequeña escala y start ups, (iii) iniciativas público-privadas a gran escala, (iv) rediseño de servicios públicos y (v) nueva regulación.

- PROTOTIPAR Y ACELERAR.

Los enfoques lineales basados en proyectos aislados difícilmente pueden generar el impacto necesario para responder a los retos complejos del territorio (transición ecológica, envejecimiento, desigualdad, etc). Tomando como referencia la experiencia vasca, el cambio sistémico es posible cuando estas iniciativas se integran en una cartera o portafolio de proyectos interconectados.

- EVALUACIÓN EVOLUTIVA.

Desde un enfoque de innovación social, los métodos de evaluación deben permitir tomar decisiones en tiempo real para adaptar la estrategia a los cambios que se producen en el territorio. Los mecanismos de medición y las métricas se reajustan a medida que los objetivos evolucionan, y se diseñan para identificar

las interdependencias y las conexiones emergentes, reconociendo la complejidad del proceso y las particularidades de cada contexto.

- COMUNICACIÓN.

La comunicación de estos procesos se centra más en los aprendizajes que en la búsqueda de historias de éxito. La comunicación pasa a ser una herramienta de visibilización de las narrativas ciudadanas y de los procesos de co-creación y prototipado en forma de cartera o portafolio integrado.

- NUEVOS MODELOS DE GOBERNANZA.

Las plataformas de innovación social exigen nuevos enfoques de gestión y gobernanza sobre el conjunto de la cartera (y no sobre el proyecto) que se alejen de los métodos jerárquicos y potencien la inteligencia colectiva. Estos nuevos modelos de gobernanza colaborativa y anticipatoria requieren incorporar mecanismos de democracia radical que demandan nuevos roles y sistemas de aprendizaje.

- NUEVOS MODELOS DE FINANCIACIÓN.

Las plataformas de innovación Social permiten construir nuevos sistemas de financiación que combinen recursos comunitarios, públicos y privados, así como medir el retorno de la inversión con una perspectiva sistémica. El objetivo fundamental de la inversión es contribuir a la transición del conjunto del territorio en lugar de apoyar proyectos desconectados. Con este objetivo, los recursos destinados al análisis del conjunto del sistema, los procesos de escucha y la deliberación estratégica se entienden como inversiones estratégicas y no como gasto.

Sugerencias de proceso para impulsar transformaciones de larga escala:

Paso 1. [Mapeo](#)

Los agentes interesados en impulsar procesos de estas características deben recopilar toda la información disponible sobre el conjunto del sistema sobre el que desean actuar, identificar las instituciones clave del territorio y comprender las relaciones entre ellas. Este proceso puede describirse como un mapeo del ecosistema.

¿Qué tipo de agentes sociales pueden participar en estos procesos?

La forma más natural de iniciar un proceso de estas características es conocer en profundidad el trabajo que desarrollan el conjunto de instituciones, empresas y organizaciones sociales del territorio.

Pasos y actividades

- Identificar las iniciativas territoriales existentes que trabajan en el ámbito de la transformación territorial y el desarrollo humano sostenible.
- Contactar con los representantes de cada una de ellas y explorar posibles estrategias de colaboración.
- Identificar qué grupos de población necesitan un apoyo especial.
- Creación de la primera base de datos del proyecto.
- Dinamización continua de las redes y relaciones creadas mediante un sistema de comunicación evolutivo.

Resultados

- Mapeo completo de sistemas de agentes en el territorio. El mapeo completo incluiría a la administración pública, las agencias de desarrollo, el sector privado y las organizaciones sociales (políticas, religiosas, temáticas, activistas, movimientos sociales).
- Mapeo completo de iniciativas y proyectos (municipales, ciudadanos, privados) en el territorio que puedan colaborar con la plataforma de innovación.
- Listado de puntos fuertes y débiles a reforzar en el territorio.
- Primera base de datos de la red de colaboradores. Propuesta para aprovechar las redes ciudadanas creadas y el conocimiento avanzado existente en el territorio.

¿Cómo conectamos el mapeo y la escucha?

Cuando haya una acción bien definida que ya esté en marcha se informará a todos los agentes de la plataforma de que ese recurso existe y se explicará que ya hay iniciativas que intentan abordar ese problema concreto (en muchos casos, los procesos de innovación más exitosos consisten en conectar necesidades y herramientas que ya existen de forma más efectiva). El valor añadido del proceso de escucha es conectar directamente el proceso de co-creación con las necesidades y aspiraciones identificadas de la comunidad en tiempo real. Esto es lo que diferencia las iniciativas del proceso de

mapeo de las que surgen del proceso de co-creación. Estas últimas serían ideas nuevas, para las que es necesario diseñar un proceso de colaboración entre entidades y personas que puedan estar interesadas y tengan los conocimientos y recursos para ponerlas en marcha. Las iniciativas nos ayudarán a co-crear, y los actores y agentes nos ayudarán a escuchar, co-crear y trabajar en la plataforma.

Paso 2. Escucha e interpretación colectiva

Desarrollar nuevas herramientas para comprender con mayor profundidad las percepciones y dinámicas sociales y poder conectar esta información con los procesos de construcción colaborativa es un elemento esencial para que las iniciativas y procesos asociados a las plataformas de innovación abierta tengan un impacto real. Para ello, los nuevos procesos de escucha profunda e interpretación colectiva que combinan datos cuantitativos y análisis de expertos con herramientas más cualitativas buscan incorporar un análisis en tiempo real de las percepciones de la comunidad.

¿Qué es un proceso de escucha? Es un mecanismo formado por 4 elementos:

- Personas y organizaciones con las que dialogar y recoger opiniones, con perfiles variados y representativos.
- Preguntas sobre el tema concreto que queremos abordar.
- Canales o herramientas de escucha para la recogida de información.
- Un proceso de interpretación y deliberación colectiva.

¿Por qué escuchar?

Los análisis estratégicos basados en encuestas y estadísticas tradicionales nos proporcionan información muy útil y valiosa, pero es insuficiente para comprender las dinámicas sociales y culturales que condicionan el impacto de estas intervenciones en el territorio. Observar los comportamientos y ahondar en las historias y relatos en los que se expresa la percepción de un territorio es clave para llegar al fondo de las verdaderas preocupaciones y necesidades de su ciudadanía. Por eso las conversaciones deben centrarse en las historias que la gente cuenta sobre su vida diaria. Por ejemplo, "¿Cómo es su vida cotidiana?", "¿Cuáles son los principales retos relacionados con el trabajo y el empleo? "¿Cómo afecta esto a su vida cotidiana?".

¿Cómo debe ser el equipo que lleva a cabo el proceso de escucha?

La dimensión y características del equipo dependerá del territorio en el que trabajemos. Los perfiles profesionales más interesantes son los que combinan la capacidad de análisis e investigación con la experiencia en el desarrollo de nuevas iniciativas de innovación. Como las personas con capacidades y experiencias en ambos campos son difíciles de encontrar, el equipo suele combinar personas con experiencia en trabajo

comunitario y profesionales especializados en la puesta en marcha de nuevas iniciativas de innovación. Lo más importante es que su trabajo esté integrado desde el principio y no como agentes separados.

¿Cómo se contacta con las personas de los grupos de escucha?

Normalmente se hace una primera lista para empezar (5-10 personas). Estas primeras personas nos harán sugerencias para ampliar la red y así sucesivamente hasta que los mensajes se repitan y entendamos que tenemos una buena radiografía del territorio. Esto se llama "muestreo de bola de nieve" que se ha utilizado en esta investigación.

¿Cuáles son los canales de escucha que podemos utilizar?

- Entrevistas cualitativas no estructuradas.
- Información cuantitativa (informes, estadísticas, encuestas).
- Elementos audiovisuales (vídeo, audio, fotografía, fotovoz).
- Teatro participativo, artes escénicas, literatura.
- Observación y otras herramientas etnográficas: análisis lingüístico, lugar y espacios, normas sociales, jerarquías y dinámicas de poder, etc.
- Acciones locales (eventos, concursos).
- Procesos participativos: foto y vídeo, obras de teatro y monólogos, música.
- Entrevistas en grupo.
- Canales participativos (plataformas de narración digital, canales de gobernanza participativa).
- Análisis de big data (Procesamiento del Lenguaje Natural de todos los textos recogidos, monitorización de medios sociales y noticias).
- Herramientas de recopilación narrativa (por ejemplo, Sensemaker).
- Mapas de empatía.

Es importante destacar que el proceso de escucha continua tiene diferentes fases con diferente profundidad. Para llegar al fondo de las narrativas, comenzaremos con una muestra inicial muy abierta de personas y hablaremos con ellas durante unos 10-20 minutos para una primera toma de contacto sobre lo que está sucediendo en el terreno. El equipo coordinador y evaluador analizarán a fondo la información recogida y la contrastarán en terreno (para validar el análisis y hacer que la gente se sienta parte del proceso). Comenzamos después con una segunda ronda de entrevistas más profundas mientras seguimos actualizando y contrastando las narrativas y perfiles. Continuamos así en un proceso iterativo que nos permite profundizar cada vez más en las narrativas que operan en el territorio.

¿Cuál es la lógica de la interpretación colectiva o sensemaking?

Una vez analizada la información recogida, es necesario reinterpretar las narrativas de forma colaborativa, destacando las similitudes y las discrepancias, así como posibles iniciativas vinculadas a ella. Las preguntas orientadoras pueden ser:

- ¿Qué opinas?
- ¿Estás de acuerdo?

- ¿Qué nos falta?
- ¿Con quién más deberíamos hablar?

¿Cuáles son los objetivos de la sesión de interpretación colectiva?

- Deliberar y generar una interpretación diversa, pero compartida de la misma realidad.
- Añadir nuevos enfoques y, si es necesario, reelaborar estos hallazgos mediante nuevas entrevistas.
- Ampliar la red de participantes en el proceso.
- Priorización de los principales temas a desarrollar en el proceso de co-creación.

¿Cómo vinculamos la escucha y la interpretación colectiva?

Dado que la interpretación colectiva consiste en compartir los resultados del proceso de escucha con una comunidad más amplia, para contrastarlos y enriquecerlos, estos dos pasos están naturalmente vinculados. Una de las claves a tener en cuenta en este paso es la elección de los materiales y las herramientas de visualización que utilicemos. Dado que no podemos presentar un informe completo y detallado a un público más amplio, por razones operativas, de tiempo y de dinamismo, utilizaremos herramientas como perfiles etnográficos o fotografías. El trabajo de detallar y construir esos perfiles etnográficos es clave para la fragmentación de la información ya que nos permitirá identificar acciones para las diferentes formas de ver la misma realidad. Un enfoque de plataforma debe permitir que la cartera de innovación pueda testar al mismo tiempo soluciones diferentes para percepciones diversas que puedan parecer contradictorias.

Entre todos los participantes se reinterpretan las narraciones, los retos y las oportunidades identificados en los procesos de escucha, principalmente a través de las personas, destacando las similitudes y las discrepancias, así como las posibles soluciones. Las preguntas pueden ser:

- ¿Qué opinas?
- ¿Está de acuerdo con este análisis?
- ¿Qué nos falta? ¿Qué sobra?
- ¿Con quién más deberíamos hablar?

¿Cuáles son los objetivos de la sesión de sensibilización colectiva?

- Añadir nuevos enfoques y, si es necesario, reelaborar estos hallazgos a través de nuevas entrevistas o nuevos enfoques
- Fortalecimiento de la red de participantes
- Validar nuestro análisis y hacer que los participantes se sientan parte del proceso

Pasos y actividades

1. Puesta en marcha del proceso de escucha:

- Apoyo a la recogida de información y al trabajo realizado en la fase anterior.
- Si es necesario, apoyo a la formación del equipo de campo de la entidad seleccionada en herramientas de investigación cualitativa.
- Elaboración de la guía de entrevista cualitativa que incluye el diseño de cuestionarios.
- Creación de una base de datos con potenciales entrevistados.
- Contacto y gestión del calendario de entrevistas (identificación de personas y organizaciones).
- Si es necesario, formación específica en metodología de proyectos e investigación con elementos etnográficos.
- Elaboración de la guía de entrevista cualitativa que incluye el diseño de cuestionarios.
- Creación de una base de datos con potenciales entrevistados.
- Contacto y gestión del calendario de entrevistas
- Recogida de información cuantitativa: datos históricos, indicadores y estadísticas

2. Recogida de relatos e información adicional

- Recogida de información cuantitativa: datos históricos, indicadores y estadísticas
- Realización de entrevistas en profundidad.
- Análisis de las entrevistas y extracción de narrativas.

3. Análisis en profundidad de los resultados de la escucha

- Primeras conclusiones sobre las narrativas y las necesidades.
- Identificación de elementos comunes y diferencias.
- Creación de perfiles-tipo basados en plantillas etnográficas.
- Identificación de los principales retos y oportunidades

4. Visualización de resultados: Creación de perfiles-tipo a partir de la información generada, listado de narrativas, etc.

Resultados

- Un análisis exhaustivo de los retos y necesidades del territorio, construido por sus propios protagonistas. El análisis final del discurso incluirá las narrativas dominantes y emergentes, las verbales, las no verbales y los perfiles etnográficos.
- Creación de una red que crecerá a medida que avance el proyecto.

- Una nueva lógica de trabajo. Trabajar de forma abierta y cooperativa entre todos estos agentes crea las bases para que la plataforma y la comunidad creada sean sostenibles en el tiempo. Este primer paso también puede servir para sentar las bases de la sistematización de la escucha.

¿Cómo vinculamos la escucha y la co-creación?

Las acciones resultantes del proceso de escucha deben conectarse con un proceso de co-creación para poder influir en la realidad del territorio.

Paso 3. [Co-creación](#)

El proceso de escucha nos permitirá identificar prioridades, problemas y oportunidades que deberán pasar por un proceso de diseño, ajuste y adaptación al contexto local antes de ser testadas en el terreno. Las plataformas de innovación abierta fomentan procesos de co-creación en diferentes niveles de actuación con todos los agentes: iniciativas comunitarias, proyectos de pequeña y mediana escala, intervenciones de larga escala, nuevos servicios y nuevas regulaciones.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de co-creación?

Después de identificar los problemas específicos que deben abordarse y de reunir otras iniciativas interesadas en promover procesos de transformación territorial desde una perspectiva de desarrollo humano sostenible que puedan ser relevantes para esa área, estas ideas deben pasar por un proceso de ajuste y adaptación al contexto local antes de ser implementadas. En lugar de proponer soluciones detalladas por expertos, las propuestas deben someterse siempre a la opinión de los agentes locales para que sean percibidas como propias y conectadas con las opiniones recogidas a través del proceso de escucha.

¿A quién invitamos al proceso de co-creación?

Las sesiones de co-creación deben involucrar a las personas y colectivos interesados en las problemáticas que deseamos abordar. Generar espacios de trabajo conjunto entre ciudadanía, instituciones, empresas y entidades sociales es el instrumento más adecuado para crear una cartera de prototipos que responda directamente a las necesidades y percepciones sociales.

Pasos y actividades

- 1.** Activación del proceso de co-creación
 - Selección y priorización de las oportunidades identificadas en la zona de implantación de la plataforma.
 - Diseño de las sesiones de co-creación (participantes, temas, dinámicas de generación de ideas, tiempos y espacios, materiales, formatos, lugares, etc.) e identificación de los participantes.
 - Realización de las sesiones de co-creación temáticas (estarán enfocadas a la generación de ideas en torno a los retos identificados en la escucha).
 - Recogida y redacción de las conclusiones e ideas surgidas de los procesos de cocreación.
 - Contraste con los participantes.
 - Menú de ideas e iniciativas surgidas de las diferentes sesiones de co-creación y priorización de esas ideas.
- 2.** Diseño de las sesiones de co-creación (participantes, temas, dinámicas de generación de ideas, tiempos y espacios, materiales, formatos, lugares, etc.) e identificación de los participantes.
- 3.** Realización de sesiones de co-creación temáticas (un ejemplo podría ser jóvenes, mayores, jóvenes + mayores... según lo identificado en el proceso de escucha). Se centrarán en generar ideas en torno a los retos identificados en el proceso de escucha.
- 4.** Recogida y redacción de las conclusiones e ideas surgidas de los procesos de co-creación.
- 5.** Contraste con los participantes.
- 6.** Menú de ideas e iniciativas surgidas de las diferentes sesiones de co-creación.
- 7.** Priorización de estas ideas.

8. Diseño del prototipo o pasos a seguir para la realización de las ideas seleccionadas con los agentes pertinentes.
9. Redacción del informe de los resultados de las sesiones de co-creación

Resultados: Propuesta de proyectos seleccionados para la fase de prototipado en los diferentes niveles de actuación mencionadas: (i) innovación comunitaria, (ii) apoyo al emprendimiento, (iii) asociaciones público-privadas a gran escala, (iv) rediseño de servicios públicos y (v) nueva regulación. El equilibrio entre estos niveles permitirá tener más capacidad de impacto sobre el conjunto del sistema.

¿Cómo vinculamos la co-creación y la creación de prototipos?

Siguiendo la lógica del proceso de forma natural, la fase de co-creación dará lugar a una serie de ideas que se pondrán a prueba en los mencionados 5 niveles interconectados. El grupo promotor de la plataforma deberá basarse en estas ideas para desarrollar la fase de prototipado, llevando a cabo un proceso de priorización en función de los objetivos de cada piloto y realizando al menos una sesión de co-diseño para cada una de estas ideas. Por lo tanto, la fase de co-creación y la de creación de prototipos están estrechamente vinculadas de forma natural.

Paso 4. [Experimentación y escalado. Dinamización de la cartera.](#)

De los procesos de co-creación surgen diferentes tipos de ideas o respuestas a los retos identificados en el proceso de escucha. Para cada una de esas respuestas o iniciativas debe crearse un grupo de trabajo específico. Probar y testar nuevas iniciativas en contextos específicos con la participación de los actores de la plataforma permite combinar proyectos tradicionales, proyectos piloto y prototipos de mayor riesgo en una cartera integrada.

La fase de experimentación y escalado consiste en el diseño y experimentación (bajo una lógica de investigación-acción) de las soluciones innovadoras identificadas y priorizadas en la etapa de co-creación. En tal sentido, se requiere de procesos iterativos de ajuste y adaptación de las iniciativas a las realidades del contexto local “en tiempo real”.

De esta manera, probar y testar las iniciativas en contextos específicos con la participación de los actores de la plataforma, considerando los riesgos que conllevan los procesos de experimentación de no lograr estrictamente los objetivos inicialmente

propuestos, permite validar iniciativas innovadoras de mayor impacto y generadoras de cambio sistémico.

¿Cómo estructuramos las ideas del proceso de co-creación?

- Qué: ¿cuál es el valor añadido?
- Quién: ¿quién está involucrado?
- Cómo: ¿modelo de negocio y primeros pasos a desarrollar?
- Barreras políticas y sociales, siempre llegando al mayor nivel de concreción posible para aprovechar el conocimiento de los expertos.
- ¿Cuáles son los actores públicos y privados que deberían estar implicados?
- ¿Qué modelos de negocio y financiación visualizas para este proyecto?

¿Qué obtendremos tras las sesiones de co-diseño?

- Una visualización de la idea surgida o idea de concepto. Antes de comenzar a testarlo, se necesita una demostración de la idea, que normalmente en esta fase es incompleta. Puede tratarse de una demostración visual, un “business canvas” o un documento escrito. En este momento, la idea debería estar lo suficientemente formada para ser comunicada y testada, pero no tanto como para que sea inflexible.
- Una guía de pasos para elaborar prototipos, listos para la fase de testeo rápido (un prototipo no es un piloto, sino un plan o un diseño para elaborar una “muestra”).

¿Qué hacemos después?

Los prototipos se testean y aquellos que presenten resultados positivos podrán ser escaladas. Se llevarán a cabo pruebas piloto para cada una de las ideas surgidas del proceso de co-creación (o las más relevantes, dependiendo de los recursos existentes) y se realizará un seguimiento.

¿Qué lógica debemos seguir en el proceso de prototipado?

El prototipado rápido (lean methodology) permite probar iniciativas de forma sencilla y en un espacio temporal corto. Se llevarán a cabo pruebas piloto para cada una de las ideas surgidas del proceso de co-creación (o las más relevantes, dependiendo de los recursos existentes) y se realizará un seguimiento.

Teniendo en cuenta que los prototipos se implementan en contextos territoriales específicos, una vez comprobada su viabilidad a través de procesos de seguimiento y evaluación, las iniciativas pueden extenderse a nivel del territorio, de un determinado sector, o pueden ser replicadas o escaladas en otros contextos y realidades.

En este marco, los actores de la plataforma que participan en las diferentes etapas del ciclo de innovación social juegan un papel importante, según su mandato, competencias

y objetivos en el proceso de institucionalización, escalamiento y amplificación de las iniciativas innovadoras.

¿Qué tipos de escalamiento se pueden realizar?

- (Scaling up) tiene como objetivo abordar cambios institucionales y en marcos normativos.
- (Scaling out) pretende lograr un impacto en nuevos ámbitos de la sociedad y la empresa.
- (Scaling deep) busca cambios internos en la forma de actuar de una persona, empresa, colectivo o sociedad.

¿Qué podemos esperar de esta fase?

- Informes sobre las evidencias de impacto y el seguimiento de cada uno de los prototipos.
- Lista de prototipos seleccionados para escalar, y plan de trabajo para los que no se escalen (pero no se descarten), así como un informe de aprendizajes que servirá para construir la estrategia de generación de conocimiento.
- Guía de escalada y selección de vías de escalada.
- Un cierto número de prototipos escalados de forma interconectada (en función de los objetivos previstos).

Pasos a seguir

1. Selección de ideas surgidas de la co-creación que se co-diseñarán con representantes comunitarios y diversos expertos en la temática tratada.
2. Realización de sesiones de co-diseño para cada una de estas ideas, que servirán para responder a las siguientes preguntas: cuál es el valor añadido de la idea, qué actores están involucrados, cuál es el modelo de negocio o de sostenibilidad, cuáles son los primeros pasos para su desarrollo, cuáles son las barreras políticas y sociales para llevarlo a cabo, siempre llegando al mayor nivel de concreción posible para aprovechar el conocimiento de los expertos.
3. Testeo rápido de cada uno de los prototipos.
4. Realizar los ajustes necesarios para ir completando y perfeccionando los prototipos.
5. Selección de qué prototipos escalar, cuáles desechar y cuáles continuar impulsando de maneras alternativas. Los criterios para realizar esta selección

podrían ser: aportación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, viabilidad económica o respuestas a los colectivos más desfavorecidos.

6. Producción de la guía de escalado, y selección de las rutas de escalado para cada prototipo.
7. Monitorización de todos los prototipos y medición de resultados.
8. Selección de qué prototipos escalar, cuáles descartar y cuáles seguir impulsando de forma alternativa.
9. Elaboración de la guía de escalada, y de las rutas de escalada para cada prototipo (escalar hacia arriba) busca abordar cambios en instituciones superiores y marcos regulatorios; (escalar hacia afuera) busca lograr un impacto en nuevas áreas de la sociedad y de los negocios; (escalar hacia adentro) busca cambios internos en la forma en que una persona, empresa, colectivo o sociedad se comporta internamente.
10. Seguimiento de todos los prototipos y edición de los resultados

Resultados de la fase

- Resultados e informes de cada una de las sesiones de co-diseño, incluyendo: resultados de las pruebas, conexión con los principales objetivos de la plataforma, identificación del grupo promotor y del equipo ampliado para cada idea (universidad, - empresas, autoridades públicas...), exploración de las fuentes de financiación accesibles (fondo de inversión de proyectos, ayudas públicas, capital riesgo...), identificación de oportunidades de negocio y validación de la idea y del grupo promotor, plan de negocio (plan de viabilidad en términos de producto, mercado y tecnología; pruebas de la empresa y prototipos a pequeña escala).
- Visualizaciones de cada prototipo o idea de concepto. Antes de comenzar a testarlo, se necesita una demostración de la idea, que normalmente en esta fase es incompleta. Puede tratarse de una demostración visual o un documento escrito. En este momento, la idea debería estar lo suficientemente formada para ser comunicada y testada, pero no tanto como para que sea inflexible.
- Una guía de pasos para elaborar prototipos, listos para la fase de testeo rápido (un prototipo no es un piloto, sino un plan o un diseño para elaborar una "muestra").
- Informes sobre las pruebas y el seguimiento de cada uno de los prototipos.
- Lista de prototipos seleccionados para ser escalados, y un plan de trabajo para los que no se escalen (pero no se descarten).
- Guía de escalado, y selección de rutas de escalado.

Elementos transversales

Evaluación evolutiva

Frente a los sistemas de innovación tradicionales, esta propuesta sugiere incorporar mecanismos de evaluación evolutiva para la implementación de sistemas de innovación en situaciones complejas (developmental evaluation). Su principal diferencia con otros sistemas es la capacidad de responder ante un contexto cambiante como el que nos vamos a encontrar en los territorios definidos como prioritarios.

¿Cuáles son los criterios e indicadores de evaluación evolutiva que podemos seguir?

Impacto social

- Cambios en las narrativas y percepciones locales del cambio social.
- Nivel de aumento de la participación y el empoderamiento de los ciudadanos.
- Mejora de los niveles de transparencia en la toma de decisiones públicas.
- Número de personas, empresas e instituciones implicadas.
- Nivel de grupos minoritarios implicados en el proceso.

Impacto económico

- Número de prototipos creados.
- Número de prototipos escalados.
- Inversión total en los prototipos.
- Número de puestos de trabajo generados.
- Crecimiento económico local.

Otros

- Cantidad y calidad de las oportunidades de colaboración.
- Cambio en las narrativas comunitarias.
- Número y calidad de nuevos socios en las plataformas.
- Número de metodologías utilizadas en las plataformas.

- Número de prototipos interconectados.
- Número de cambios realizados durante la aplicación.
- Número y calidad de los errores cometidos.

¿Qué preguntas podemos responder en esta fase?

- ¿Quiénes son los actores del sistema y cómo definen los distintos retos de desarrollo social que consideran relevantes?
- ¿Qué intervenciones se han diseñado conjuntamente y a qué retos identificados pretenden dar respuesta?
- ¿Qué condiciones iniciales del ecosistema son relevantes para los retos identificados en cuanto a las características individuales de las partes, así como los factores ambientales y económicos? ¿Cuáles son las interacciones iniciales entre las partes interesadas y los factores? ¿Cómo los perciben las partes interesadas?
- ¿Cómo cambian las relaciones y estructuras a lo largo del tiempo como resultado de las perturbaciones endógenas y exógenas? ¿Qué cambios imprevistos y no observados se están produciendo?
- A nivel macro, ¿qué se puede aprender de los cambios en todas las intervenciones/programas y se pueden extraer meta-lecciones sobre cómo cambian los ecosistemas de desarrollo?

Pasos y actividades

1. Diseñar estrategias de seguimiento, evaluación y aprendizaje que cubran los puntos ciegos del seguimiento tradicional del rendimiento;
2. Sincronizar el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje con el ritmo de cambio (o los ritmos de cambio) en el contexto del desarrollo.
3. Crear estrategias de seguimiento, evaluación y aprendizaje que informen a los programas sobre a) la interrelación entre los actores y los factores del ecosistema de desarrollo, b) los puntos de vista de cada actor sobre la intervención, las interrelaciones y los cambios que se producen en el sistema, y c) los límites del sistema para dirigir las energías y los recursos a los factores y dinámicas relevantes.
4. Medición del progreso del Proyecto.
5. Documentar las diferentes etapas del programa.
6. Evaluar el impacto del programa: social, económico e innovador.

Resultados

- Informes mensuales que permitan introducir cambios en tiempo real
- Informes trimestrales que permitan introducir cambios en tiempo real
- Historias de cambio (cambio más significativo)

Comunicación evolutiva

Para una buena comunicación, deben aplicarse metodologías avanzadas de visualización que puedan conectar los proyectos y compartir el conocimiento. Estas metodologías y soportes online permiten visualizar y relacionar grandes cantidades de información de forma sencilla y operativa que debería integrarse en una red internacional de laboratorios sociales con el mismo objetivo. Asimismo, es conveniente documentar todo el proceso de escucha y co-creación para visualizar el impacto real de las iniciativas.

Durante esta fase guiará, inspirará y moverá tanto a los equipos como a los grupos objetivo. Su liderazgo creativo será necesario para crear historias convincentes que añadan contexto y textura a un proceso centrado en las personas. Los objetivos generales del tipo de comunicación son:

- Implicar a los grupos objetivo y a la comunidad
- Conseguir más apoyo y fomentar la participación.
- Ayudar a llegar al mayor número posible de personas en el territorio.
- Ayudar a conseguir un mayor impacto y colaborar con las autoridades locales.
- Transmitir lo que se está haciendo y por qué tiene valor.
- Documentación, escrita y audiovisual de todo el proceso.
- Medir los resultados comunicativos.

Pasos y actividades

1. Elaboración del plan de comunicación integral de la plataforma de innovación abierta. El plan de comunicación debe incluir el mensaje principal, los objetivos y el público objetivo, los soportes de comunicación (audio, vídeo, texto, web), las redes en las que tendrá presencia (Facebook para vídeos y emociones, twitter para instantáneas y eventos, etc.), elaboración de la base de datos, kit de presentación del proyecto (manifiesto de la plataforma, vídeo de presentación, diseño web, hashtag del proyecto, plantillas, logotipo, manual de estilo, etc.).
2. Elaboración del kit de comunicación institucional del proyecto (incluye un vídeo de presentación, una web, un logotipo, una guía de uso con plantillas y materiales, perfiles en las distintas redes sociales y manual de estilo, base de datos inicial)

3. Elaboración de la plataforma web del proyecto: creación de una plataforma web donde se volcará la información del proyecto, las noticias y la agenda de actividades en torno a los bloques de análisis, escucha e interpretación colectiva, co-creación, prototipado. Será la herramienta de comunicación más importante del proyecto y servirá también para conectar los diferentes proyectos entre sí y compartir conocimientos.
4. Redes sociales: las cuentas del proyecto se actualizarán constantemente en las principales redes sociales, cada una de ellas dirigida a un público específico.
5. Base de datos: creación de una base de datos de interesados y participantes en el proyecto a los que se podrá informar mediante envíos ocasionales. A partir de ella se creará una red de agentes vinculados a los bloques de trabajo que ayuden a llevar a cabo las estrategias e iniciativas del proyecto.
6. Plan de documentación del proceso de escucha, co-creación y prototipado.

Resultados

- Involucrar a la comunidad.
- Conseguir más apoyo y fomentar la participación.
- Ayudar a llegar al mayor número posible de personas en el territorio.
- Ayudar a conseguir un mayor impacto y colaborar con las autoridades locales.
- Transmitir lo que se está haciendo y por qué tiene valor.
- Establecer relaciones públicas y coordinarse con los medios de comunicación.
- Documentación, escrita y audiovisual, de todo el proceso.
- Medir los resultados comunicativos.

Nuevos modelos de gobernanza

Las plataformas de innovación abierta se construyen sobre un modelo de gobernanza abierto y colaborativo. Esto significa que no existe una estructura jerárquica tradicional, las decisiones estratégicas se toman de forma compartida y la información está disponible para todas las organizaciones. Un sistema colaborativo y abierto no significa que no haya responsabilidades y procesos bien definidos. Este documento trata de conjugar ambos principios. El nuevo sistema de gobernanza deberá recoger las responsabilidades principales en cada una de las áreas o elementos de la plataforma, los diferentes procesos de toma de decisiones a diferentes niveles y el sistema de seguimiento (evaluación evolutiva).

Nuevos modelos de financiación

Como hemos señalado, las plataformas de Innovación Social permiten construir nuevos sistemas de financiación que combinen recursos comunitarios, públicos y privados, así como medir el retorno de la inversión con una perspectiva sistémica. El objetivo fundamental de la inversión es contribuir a la transición del conjunto del territorio en lugar de apoyar proyectos desconectados. Con este objetivo, los recursos destinados al análisis del conjunto del sistema, los procesos de escucha y la deliberación estratégica se entienden como inversiones estratégicas y no como gasto.

El enfoque de cartera permite pasar de soluciones puntuales a un conjunto de intervenciones que aprenden unas de otras a lo largo del tiempo, entender las tendencias emergentes y contribuir a una mejor comprensión del conjunto del sistema. Este proceso requiere inversiones a corto, medio y largo plazo y sustituye la "lógica del embudo de la innovación" (probar muchas cosas desechando las que no funcionan con la esperanza de conseguir una solución estrella) por una lógica de estratificación (acumular aprendizajes y conocimientos a lo largo del tiempo a partir de un conjunto de sondeos/intervenciones en evolución). En definitiva, pasar de una lógica transaccional a una lógica relacional de interacción con los socios, con el fin de construir con el tiempo un "movimiento" de diferentes componentes con un interés en la transformación del conjunto sistema.

Si el objetivo es provocar un cambio sistémico, es necesario:

- financiar carteras (en lugar de proyectos individuales)
- diseñar instrumentos financieros que permitan a diferentes organizaciones invertir en una cartera de forma paritaria
- desarrollar enfoques de seguimiento que permitan una gestión dinámica de la cartera y la presentación de informes sobre sus resultados a lo largo del tiempo
- cambiar hacia una perspectiva de inversión a largo plazo (al mismo tiempo que se obtienen resultados a corto plazo que pueden generar impulso)

Glosario

Co-creación: Proceso liderado por la comunidad en el cual se desarrollan soluciones.

Comunidad: Conjunto de las personas de un pueblo, región o nación. En sentido amplio se incluye en este concepto a diversos actores: informales (personas), organizaciones no lucrativas (tercer sector), empresas sociales, establecimientos educativos, negocios, gobierno y organizaciones estatales.

Espacio de interpretación colectiva: Se trata de lugares de encuentro, por ejemplo eventos, reuniones o talleres, en los que participan el grupo de escucha y el de control, con la finalidad de contrastar la información recogida.

Grupo de trabajo: Conjunto de personas que participan de una sesión de co-creación o prototipado, conformado por diferentes perfiles de personas, tanto de la comunidad - en sentido amplio-, como expertos/as. Puede modificarse su composición, aumentar o disminuir su número dependiendo del avance de la idea que se busca desarrollar.

Innovación social: Ideas nuevas (productos, servicios y procesos) que satisfacen simultáneamente las necesidades sociales de una forma más eficiente que las existentes y crean relaciones o colaboraciones sociales nuevas y duraderas. Son innovaciones que no solo son buenas para la sociedad, sino que también mejoran la capacidad de la misma para actuar.

Perfil etnográfico: Es una representación simplificada de las personas, sus principales problemas y necesidades. Permite traducir la información del proceso de escucha a una forma más simple y de fácil comprensión.

Plataforma de escucha: Es un conjunto de actores, acciones y metodologías para conocer en profundidad las necesidades, retos y oportunidades de la comunidad.

Proceso de escucha: Es un conjunto de herramientas y actividades para conocer en profundidad las necesidades, retos y oportunidades de la comunidad.

Prototipo: Es la materialización de una idea o solución para ponerla a prueba, aprender, ajustarla, modificarla o, eventualmente, descartarla.

Narrativas: Son las percepciones que tienen las personas y la comunidad sobre su propia vida. Son subjetivas, e influyen de forma determinante en las acciones que creen posibles o imposibles.

Teoría de cambio: Es una hipótesis que describe la visión estratégica del cambio deseado, analizando y detallando cuidadosamente los supuestos detrás de cada paso (...) identificando las condiciones que permitirán o inhibirán cada uno de ellos, las actividades que producirán las condiciones y explicando como esas actividades podrían funcionar...

Capítulo VI. Bibliografía.

Bibliografía

- ACKOFF, R. (1991) "Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For", *John Wiley*. 64-65
- ADGER, W. (2000) "Social and Ecological Resilience: Are They Related?", *Progress in Human Geography*, 24(3): 347-364. doi: [10.1191/030913200701540465](https://doi.org/10.1191/030913200701540465).
- AGIRREAZKUENAGA, J., ALONSO, E. (2014) "The Basque Fiscal System. History, Current Status, and Future Perspectives", University of Nevada, Reno
- AGIRREZABAL, L. (2015) "Euskararen Berreskuratzea", *Garabide Elkartea*
- AGUADO R, CALVO-SOTOMAYOR I (2013) "Impacto de la recesión en el desempleo en España y la CAPV: evolución y opciones de futuro", *Boletín De Estudios Económicos*, 68(210): 489–517
- ALLEN-COLLINSON, J. (2000) "Social Science Contract Researchers in Higher Education: perceptions of craft knowledge", *Work, Employment & Society*. 14 (1): 159-171
- ALBERDI, A. (2010) "Economía vasca 1980–2010: tres crisis y una gran transformación", *Ekonomiaz*, 25(03):34–95
- (2014) "Las fuerzas del desarrollo en la economía vasca desde la Edad de Oro a la Gran Recesión y más allá ", *Ekonomiaz*. 86, 218-245
- (2015a) "Tasa de beneficio, crecimiento económico y distribución de la renta: una visión postkeynesiana con aplicación a las economías vasca y española en el período 1965-1995", *Sociedad de Estudios Vascos*. Vitoria
- (2015b) "Euskadi entre las regiones avanzadas del mundo. Juego de espejos para una guía de desarrollo.", *Sociedad de Estudios Vascos*. Vitoria.
- ALBURQUERQUE, F. (2004) "El enfoque del desarrollo económico local" *Desarrollo Económico Local y Empleabilidad* Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro: Organización Internacional del Trabajo, Buenos Aires
- (2008) "Innovación, transferencia de conocimientos y desarrollo económico territorial: una política pendiente", *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*. Madrid

- (2013) "El enfoque del desarrollo local y la cooperación descentralizada para el desarrollo", *HEGOA*
- ALESINA, A., SPOLAORE, E. (2005) "The Size of Nations", *MIT Press*
- ALTUNA, R., URTEAGA, E. (2014) "Los inicios de la experiencia cooperativa Mondragón", *REVESCO: revista de Estudios Cooperativos*, 115, 101– 31.
- ANDERSON, B. (1991) "Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism", Verso. London
- ANHEIER, H., KRLEV, G., & MILDENBERGER, G. (2018a) "Social Innovation: Comparative Perspectives: Conclusions and Implications for Research, Policy and Practice", *Routledge*. 12, 280–288 <https://doi.org/10.4324/9781315158020-12>
- AMATULLO, M., BOYER, B., MAY, J., SHEA, A. (2022) "Design for Social Innovation: Case Studies from Around the World", *Routledge*
- APPADURAI, A. (1990) "Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy", *Theory, Culture, and Society*. 7(2-3), 295–310.
doi: [10.1177/026327690007002017](https://doi.org/10.1177/026327690007002017).
- ARARANGUREN, M. J., MAGRO, E., NAVARRO, M., VALDALISO, J.M. (2012) "Estrategias para la construcción de ventajas competitivas regionales: El caso del País Vasco", *Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales*. Madrid
- ARESO, I. (2017) "The Second Strategic Plan for Bilbao". *MAS Context*, Bilbao Issue 30-31. Bilbao
- ARRIETA, F. (2012) "Análisis de la colaboración público-privada en el sector de los servicios sociales en Gipuzkoa: el modelo guipuzcoano de concertación con el tercer sector a debate", *Oñati Socio-Legal Series*, Vol. 2, No. 4
- ARROW, K. J. (2000) "Observations on social capital", *In P. Dasgupta, & I. Serageldin* (Eds.), *Social capital: A multifaceted perspective* (pp. 3- 5). Washington DC: World Bank.
- ASHEIM, B. 2007 "Differentiated Knowledge Bases and Varieties of Regional Innovation Systems ", *The European Journal of Social Science Research*. 20(3): 223-241

- ASHEIM, B.T., LAWTON SMITH, H., OUGHTON C. 2011 'Regional Innovation Systems: Theory, Empirics and Policy', *Regional Studies*, 45(7), 875-89

- ATKINSON, P. (1997) "Narrative turn or blind alley?", *Qualitative Health Research*, 7(3), 325–343.
 - (2009) "Illness narratives revisited: The failure of narrative reductionism", *Sociological Research Online*, 14(5)

- AUGE, M. (1995) "Non-places: Introduction to the anthropology of the hyper-modernity", *Stanford University Press*

- AUTIO, E., THOMAS, L. (2014) "Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management", *Oxford University Press*

- AUSTIN MILLAN, T.R. (2000) "Fundamentos socioculturales de la educación", *UNAP Educación y Desarrollo*, Universidad Arturo Prat. Chile

- AYDALOT, P. (1986) "Milieux innovateurs en Europe" *Gremi*. Paris

- AZKARRAGA, J. (2006) "Identitate kooperatiboaren bilakaera: Arrasateko kooperatiba esperientzia", Tesis doctoral, Universidad del País Vasco
 - (2007) "Mondragón ante la globalización: La cultura cooperativa ante el cambio de época", *Cuadernos de Lanki*, 2. Mondragón Unibertsitatea.

- AZKARRAGA, J., CHENEY, G., UDAONDO, A. (2012) 'Workers' Participation in a Globalized Market: Reflections on and from Mondragón', *In M. Atzeni (ed.)*, *Alternative Work Organizations* (Basingstoke: Palgrave Macmillan), 76– 102.
- AZUA (2006) "Política industrial y competitividad: El caso del País Vasco", *Boletín Informativo Techint*, 321, appeared in Castillo (2010)

- AZURMENDI, J. (1984) "El hombre cooperativo" *Ediciones Franciscanas Arantzazu*

- BALDWIN, C., CLARK, K. B. (2000) "Design Rules: The Power of Modularity", *The MIT Press*

- BALDWIN, C., VON HIPPEL, E. (2011) "Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative

Innovation. Organization Science", *Organization Science* 22(6):1399-1417.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0618>

- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A., AND BEGIRISTAIN, A. (2004) 'Governance of the Mondragón Corporacion Cooperativa', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 61– 87.
- BAKER, S., & MEHMOOD, A. (2015) "Social innovation and the governance of sustainable places", *Local Environment*, 20(3), 321-334.
- BANATHY, B. H. (1996) "Designing Social Systems in a Changing World", (R. L. Flood, Ed.). *Plenum Press*. New York
- BARANDIARAN, X. (2004) "Euskal Herrigintzaren garapen baldintzak ingurune globalizatuan", *GOGOIA*, 4(2), 309-326
 - (2005) "El Capital Social y su aplicación en el ámbito empresarial" En: Conocimiento para el desarrollo. Universidad de Deusto 475-493
 - (2017) "El modelo de Gobernanza colaborativa en Gipuzkoa". En: Gobernanza colaborativa y abierta. *Diputación Foral de Gipuzkoa*
 - (2018) "El caso Etorkizuna Eraikiz: Construyendo el futuro de Gipuzkoa". En: Gobernanza Abierta y Colaborativa. El caso Etorkizuna Eraikiz. *European Public & Social Innovation Review*. 3(1). 1-12
 - (2018b) "Hacia un modelo de metagobernanza para Gipuzkoa", El caso de Etorkizuna Eraikiz. *European Public & Social Innovation*
 - (2019) "La experiencia práctica de Etorkizuna Eraikiz". En: Gipuzkoa experimentación activa. Etorkizuna Eraikiz. *Diputación Foral de Gipuzkoa*
- BARANDIARAN, X., LEZAUN, J. (2017) "The Mondragón Experience". En: The Oxford Handbook of mutual, co-operative, and co-owned business, *Oxford University Press*
- BARANDIARAN, X., LUNA, A. (2018) "Building the future of public policy in the Basque Country: Etorkizuna Eraikiz, a metagovernance approach" *Cogent Social Sciences*
- BARANDIARAN, X., ESPIAU, G., LARRAZA, M. (2021) "Narrativa y sistema de valores en GUREAK" *Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies*
- BARDIN, L. (1986) "L'analyse de contenu", *PUF*, Paris

- BARBROOK, R., CAMERON, C. (1996) "The Californian ideology", *Science as Culture*, 6(1), 44-72, DOI: 10.1080/09505439609526455
- BAUMAN, Z. (1998) "Globalization: The Human Consequences", Oxford: Blackwell
- (2016) "Ceguera Moral". Paidós. Barcelona.
- (2017) " La sociedad sitiada", Fondo de Cultura Económica. Madrid
- BAUMANN, H.; CHRISTENSEN, C, M.; RUGGLES, R.; SADTLER, T. M. 2006, "Disruptive Innovation for Social Change", *Harvard Business Review*
- BASON, C. (2017), "Leading Public Design - Discovering Human-Centred Governance", *Policy Press*
- (2018) "Hacia una organización co-creativa: desde la idea hasta su proyección a escala". Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo, Fundación Bancaria La Caixa. 41-47
- BEAUGÉ, B. (2012) "On the idea of novelty in cuisine: A brief historical insight", *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 1(1): 5-14
- BECATTINI, G. (1990a) "El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico", En: Pyke, F., Becattini, G. y Sengenberger, W.(Comp.): Los distritos industriales y las pequeñas empresas. I: Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia. *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. Madrid, 1992.
- BECATTINI, G. (1990), "The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Concept", En: *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, Pyke, F., Becattini, G. and Sengenberger, W. (eds), Geneva, ILS.
- BECK, U. (1992) "From Industrial Society to the Risk Society: Questions of Survival, Social Structure and Ecological Enlightenment.", *Theory, Culture & Society*, 9(1), 97–123. <https://doi.org/10.1177/026327692009001006>
- (2000) "What is Globalisation?", Cambridge: Polity
- BEINHOCKER, E. (2007), "The Origin of Wealth", *Random House*. Londres
- BENAPUDI, N., LEONE, R. (2003) "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production", *Journal of Marketing*, 67(1):14-28

- BENJAMIN, W. (1999) "The Arcades Project", *Cambridge, MA: Harvard University Press*.
- BENKO, G. y LIPIETZ, A. (1992) "Las Regiones que Ganan" *edicions Alfons el Magnànim*. Valencia.
- BEPA. (2014) "Social innovation: A decade of changes: a BEPA report", *Bureau of European Policy Advisers*
- BEPA, Therace, A., Hubert, A., & Dro, I. (2011) "Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union", *Publications Office of the European Union*. <https://data.europa.eu/doi/10.2796/13155>
- BETOLAZA JI. (2010) "Análisis del sistema sanitario de euskadi", *Ekonomiaz*, 25(03), 286–317
-
- BEUGELSDIJK, S., VAN SCHAİK, M. (2005) "Differences in social capital between 54 western European regions", *Regional Studies*, 39(8), 1053-1064
- BEVIR, M. (2011) "Democratic Governance", *Princeton University Press*
- BIRD, S., WILES, J. L., OKALIK, L., KILABUK, J., & EGELAND, G. M. (2009) "Methodological consideration of storytelling in qualitative research involving Indigenous Peoples", *Global Health Promotion*, 16 (16).
- BIJKER, W. E., HUGHES, T. P., & PINCH, T. (1987) "The Social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology", *MIT Press*. Cambridge, Mass.
- BIRNEY, A. (2014), "Cultivating System Change: A Practitioner's Companion", *Routledge*
- BERKES, F., COLDING, J., FOLKE, C. (2003) "Navigating Social-ecological Systems: Building Resilience for Complexity and Change", *Cambridge University Press*, Cambridge, UK. *Ecology and Society* 9(1)
- BOISIER, S. (1999) "Teorías y metáforas sobre desarrollo territorial", *Cepal*. ISBN: 9213214863

- BOONSTRA, W.J., DE BOER, F. (2014) "The historical dynamics of social-ecological traps" *National Library of Medicine*
- BOSCHMA, R. (2005) "Proximity and Innovation: A Critical Assessment", *Regional Studies*, 39(1), 61–74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- BREAU, S., KOGLER, D AND BOLTON, K. (2014) "On the Relationship between Innovation and Wage Inequality: New Evidence from Canadian Cities", *Economic Geography*
- BRENNER, N. (2004) "New State Spaces: Urban Governance and the Rescaling of Statehood", *Oxford University Press*
- BREZNITZ, D. (2021) "Innovation in real places", *Oxford University Press USA*
-
- BROWN, M. (2013) "A methodology mapping meanings in Text-Based Sustainability Communication", *Sustainability* 5(6), 2457-2479.
- BROWN, A. D., COLVILLE, I., & PYE, A. (2015) "Making Sense of Sensemaking in Organization Studies", *Organization Studies*, 36(2), 265–277. <https://doi.org/10.1177/0170840614559259>
- BROWN, T., & WYATT, J. (2010) "Design thinking for social innovation", *Development Outreach*, 12(1), 29-43.
- BRUNDTLAND, H. (1987) "Informe: Nuestro Futuro Común", Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo.
- BRUNDTLAND, G.H. et al. (1989) "Nuestro futuro común", *Alianza*. Madrid.
- BRUSONI, S., PROVERA, S., PRENCIPE, A. (2006) "Making Design Rules: A Multidomain Perspective", *Organization Science*. 17. 179-189. [10.1287/orsc.1060.0180](https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0180).
- BUCHANAN, R. (2019) "Systems Thinking and Design Thinking: The Search for Principles in the World We Are Making", *She Ji The Journal of Design Economics and Innovation*, 5(2), 85 104. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.04.001>
- BURGÚÉS DE FREITAS, A. (2014) "La transferibilidad de los valores cooperativos. El caso de Eroski-Capрабо" Tesis Doctoral. Universitat de Barcelona.

- CABALLERO HARRIET, F.J. (2009) "Algunas claves para otra mundialización" Txalaparta.
- CLAMP, C. A. (2000), 'The internationalization of Mondragon', *Annals of Public and Cooperative Economics*. 71(4), 557– 77.
- CARUCCI, R. (2017) "How corporate values get hijacked and misused", *Harvard Business Review*
- CALZADA, I. (2011) "¿Hacia una Ciudad Vasca/Euskal Hiria? Aproximación desde la Innovación Social", (PhD Dissertation). *Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco* 10.13140/RG.2.2.20682.36801.
- CALHOUN, Craig (1995) "Critical Social Theory: Culture, History, and the Challenge of Difference", *Blackwell*.
- CALVO-SOTOMAYOR I (2012) "Una experiencia de prospección estratégica regional", *Boletín De Estudios Econ*, 67(207):579–599
- CAJAIBA-SANTANA, G. (2014) "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework", *Technological Forecasting and Social Change*. 82, 42-51.
- CAMAGNI, R. (1991) "Local 'Milieu', Uncertainty and Innovation Networks: Toward a New Dynamic Theory of Economic Space", En: Camagni, R. (Ed.): *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. *Belhaven Press*. Londres.
- CAMERON, H. (2012) "Social Entrepreneurs in the Social Innovation Ecosystem", *Palgrave Macmillan*. London 10.1057/9780230367098_9.
- CANCELO, A. (1999) " Mondragón Corporación Cooperativa .Historia de una Experiencia". *Revista Internacional de los Estudios Vascos RIEV*. Vol. 44-2. 323-357.
- CARAVACA, I., GONZALEZ, G., SILVA, R. (2005) "Revista eure", 31(94), 5-24. Santiago de Chile
- CARAYANNIS, E. G., BARTH, T. D., & CAMPBELL, D. F. (2012) "The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation". *Journal of innovation and entrepreneurship*, 1(1), 1-12. DOI: 10.1186/2192-5372-1-2

- CARAYANNIS, E. G., & CAMPBELL, D. F. (2009) "Mode 3 and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem", *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), 201-234. DOI: 10.1504/IJTM.2009.023374
- CARBONIER, J. (1978) "Derecho Flexible. Por una sociología no rigurosa del Derecho", *Ediciones Jurídicas Olejnik*. Santiago de Chile
- CARDOSO, G., JACOBETTY, P. (2012) "Networked Social Change", En: CASTELLS, M., CARACA, J., CARDOSO, G., "Aftermath. The Cultures of the Economic Crisis" *Oxford University Press*
- CASQUETE, J.M., DE LA GRANJA, J.L.(2012), "Movimientos sociales, nacionalismo y símbolos", En: Diccionario ilustrado de símbolos del nacionalismo vasco. *Tecnos*. Madrid
- CASTELLS, M. (1996) "The rise of the network society", *Oxford. Blackwell*-Massachusetts
- (1997). "The Power of Identity", *Blackwell*. Oxford
- (1997b) "The end of the Millennium", *Blackwell*. Oxford.
- (2008) "The New Public Sphere: Global civil society, communication networks, and global governance", *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 616: 78.
- (2017) "Another economy is possible. Culture and economy in a time of crisis", *Polity Press*
- CASTELLS, M., CARACA, J., CARDOSO, G. (2012) "Aftermath. The Cultures of the Economic Crisis" *Oxford University Press*
- CASTELLS, M., HIMANEN, P. (2016) "Reconceptualización del Desarrollo en la Era Global de la Información", *Fondo de Cultura Económica*.
- CASTILLO J, PATON J (2010) "Política de promoción y reconversión industrial", *Ekonomiaz*, 25(03):96–123
- CASTILLO, J., PATON, J., & BARROETA, B. (201) "The Great Basque Competitive Transformation towards sustainable innovations", In *Sustainable Innovation and*

Regional Development. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. doi:
<https://doi.org/10.4337/9781784712211.00019>

- CASTRO SPILA, J. (2016) "Social Innovation Evaluation Toolbox", 38
- CAT, D., ROBINSON, C., WINHALL, J. (2021) "System-shifting design. An emerging practice explored", *Design Council and The Point People*
- CHAPMAN, J. (2004) "System Failure: Why Governments Must Learn to Think Differently", *Demos*
- CHASE, S. E. (1995) "Ambiguous empowerment: The work narratives of women school superintendents", *University of Massachusetts Press, Amherst, MA*
 - (1996) "Personal vulnerability and interpretive authority in narrative research", In R. Josselson (Ed.), *Ethics and process in the narrative study of lives* (Vol. 4, pp. 45–59). Thousand Oaks, CA: Sage.
 - (2011) "Narrative inquiry: Still a field in the making", In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 421–434). Los Angeles, CA: Sage.
- CHENEY, G. (2002) "Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragón", *Cornell University Press*. Ithaca, NY and London.
- CHENEY, G. (2006) 'Democracy at Work Within the Market: Reconsidering the Potential', *Research in the Sociology of Work*, 16, 179– 203
- CHESBROUGH, H., VANHAVERBEKE, W., WEST, J. (2008) "Open Innovation: Researching A New Paradigm", *Oxford University Press*
- CHUGH, D., BAZERMAN, M. (2007) "Bounded Awareness: What You Fail to See Can Hurt You", *Mind & Society* 6(1), 1–18.
- CHRISTENSEN, C.M. AND OVERDORF, M. (2000) "Meeting the Challenge of Disruptive Change", *Harvard Business Review*. 78(2), 66–76
- CLARK, C., KOTCHEN, M., MOORE, M. (2003) "Internal and external influences on pro-environmental behavior: Participation in a green electricity program", *Journal of Environmental Psychology*. 23. 237-246. 10.1016/S0272-4944(02)00105-6.

- CLAYTON, T., RADCLIFFE, N. (1996) "Sustainability: A systems approach" *Earthscan*.
- COHEN, A. (1985) "The Symbolic Construction of Community", *Tavistock*. London
- COLFER, L., BALDWIN, C. (2010) "The Mirroring Hypothesis: Theory, Evidence and Exceptions", *Harvard Business School Working Papers*. 10.2139/ssrn.1539592.
- COLLIER, P., KAY, J. (2020) "Greed is Dead: Politics after Individualism", *Penguin Economics*
- COLLINSON, S.C. (2000) 'Knowledge Networks for Innovation in Small Scottish Software Firms', *Entrepreneurship and Regional Development, Taylor and Francis* .12(3), 217-244. London.
- COLONTANIO, A. (2009) "Social Sustainability: A review and critique of traditional versus emerging themes and assessment methods", En: Horner, M., Price, A., Bebbington, J. and Emmanuel, R., (eds.) Second International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assessment. *Loughborough University*. 865-885
- COOKE, P. (2001) "Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy", *Industrial and Corporate Change*.10(4)
 - (2008) "Regional innovation systems: origin of the species", *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*. 1, 393-409. 10.1504/IJTLID.2008.019980.
- COOKE, P., CHRISTIANSEN, T., & SCHIENSTOCK, G. (1997) "Regional economic policy and a Europe of the regions", In: M. Rhodes, *Developments in West European Politics* (pp. 190–206). *Basingstoke: MacMillan*.
- COOPER, T. L. (2005) "Civic Engagement in the Twenty-First Century: Toward a Scholarly and Practical Agenda"; *Public Administration Review*, 65(5), 534–535
- COOPER, T. L., BRYER, T. A., MEEK, J. W. (2006) "Citizen-centered collaborative public management", *Public Administration Review*, 66: 76–88.
- COOPER, R.G., EDGETT, D.J., KLEINSCHMIDT, E.J. AND ELKO, J. (1999) "New Product Portfolio Management: Practices and Performance", *Journal of Product Innovation Management*. 16(4), 333–350

- CONEJERO, E. (2016) "Innovación Social y nuevos modelos de Gobernanza para la provisión de bienes y servicios públicos", *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*. 27, 5-39.

- CONSTANT, B. (1988) "The Liberty of the Ancients Compared with That of the Moderns. Political Writtings.", *Cambridge University Press*. Cambridge

- COOKE P, MORGAN K (1998) "The associational economy: firms, regions, and innovation", *Oxford University Press*. New York

- CRANG, M. (2005). "Analysing qualitative materials", In: R. Flowerdew & D. Martin (Eds.), *Methods in Human Geography: a guide for students doing a research project* (2nd ed.). *Pearson*. New York.

- CRENSHAW, K. (1989) "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics", *The University of Chicago Legal Forum*. 140, 139-167

- CRESWELL, J. W. (2007) "Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approaches (2nd ed.)", *Sage*. London
 - (2009) "Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (3rd ed.)", *Sage*. London

- CROW, G. (2002) "Community Studies: fifty years of theorization", *Sociological Research Online*. 7, 3

- CUNLIFFE, ANN & COUPLAND, CHRISTINE. (2012) "From Hero to Villain to Hero: Making Experience Sensible through Embodied Narrative Sensemaking", *Human Relations - HUM RELAT*. 65, 63-88. 10.1177/0018726711424321.

- DAVIS, D., CRAVEN, C. (2016) "Feminist Ethnography: Thinking Through Methodologies, Challenges, and Possibilities", *Rowman & Littlefield*. New York

- DAPENA, J.A.P., (2002) "Manual de técnica lexicográfica", Arco/Libros. *Revista de Lexicografía*, 9, 201-205. Madrid <https://doi.org/10.17979/rlex.2003.9.0.5583>

- DINANT, I., FLOCH, J., VILARINHO, T., & OLIVEIRA, M. (2017) "Designing a Digital Social Innovation Platform: From Case Studies to Concepts", *Lecture Notes in Computer Science*. 101–118. DOI:10.1007/978-3-319-70284-1_9

- DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S., Eds. (2005) "The Sage Handbook of Qualitative Research", *Sage*. Washington, DC
- DEY, P., & TEASDALE, S. (2016) "The tactical mimicry of social enterprise strategies: Acting 'as if' in the everyday life of third sector organizations", *Organization*, 23(4), 485–504. <https://doi.org/10.1177/1350508415570689>
- DOUCET, B. (2007) "Flagship Regeneration: panacea or urban problem? In European Urban Research Association (EURA)". 10th Anniversary Conference, The Vital City. Glasgow, 12-14, September.
- DOUGLASS, W. (1989) "Essays In Basque Social Anthropology And History" *University of Nevada Press*.
- DOOMEN, J. (2014) "Freedom and Equality in a Liberal Democratic State", *Bruylant*. Brussels
- DRUCKER, P. F. (1954), 1909-2005. "Practice of management", *Harper*. New York
- DUNFORD, R., PALMER, I. (1998) "Discourse, Organizations and Paradox", In: Grant, D. et al (Eds) *Discourse and Organization*, *Sage*. London.
- DUNSTAN, G. & SARKISSIAN, W. (1994) "Goonawarra: Core story as methodology in interpreting a community study", In: W. Sarkissian & K. Walsh (eds) *Community Participation in Practice. Casebook*, 75-91. *Perth: Institute of Sustainability Policy*.
- DURKHEIM, E. (1897) "El Suicidio. Estudio Sociológico", *Felix Alcan Ed*.
- DYCKHOFF, (2018) "The age of Spectacle. Adventures in Architecture and the 21st Century City", *Random House*
- EC. (2008) "Renewed social agenda: Opportunities, access and solidarity in 21st century Europe" [COM/2008/0412]. European Commission. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52008DC0412>
- (2013a). EC Guide to Social Innovation.
https://ec.europa.eu/eip/ageing/file/759/download_en%3Ftoken=mNGSe_T7
- (2020b). Competence centres for social innovation [Call for Proposals VP/2020/010]. European Commission, DG Empl.

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=629&langId=en&callId=604&furtherCalls=yes>

—(2021a). Regulation (EU) 2021/1057 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 establishing the European Social Fund Plus (ESF+) and repealing Regulation (EU) No 1296/2013 (No. 32021R1057). European Parliament and European Council.

<http://data.europa.eu/eli/reg/2021/1057/oj/eng>

-ECKSTEIN, B. (2003) "Making Space: Stories in the practice of planning", In: B. Eckstein & J. A. Throgmorton (Eds.), *Story and Sustainability: Planning, Practice and Possibility for American Cities*. MIT Press. Cambridge, MA

-Encuesta de Necesidades Sociales (2014). Órgano Estadístico Específico del Departamento de Empleo y Políticas Sociales. Gobierno Vasco

-EIZAGIRRE, A., UDAONDO, A. (2020) "Eraldaketa globalari neurria hartzen". *Mondragon Unibertsitatea*

- ENGLE, J. Y SLADE, S. (2018) "Escuchar para promover el cambio social: herramientas transformadoras que impulsan la innovación comunitaria. Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo", *Fundación Bancaria La Caixa*. 22-40

-ENCISO, M., MUGARRA, A., MUÑECAS, I., RUIZ, A. (2019) "Economía Colaborativa vs Economía de Plataforma: el caso Fairbnb y sus Principios Inspiradores desde la Economía de la Cooperación", *Boletín de Estudios Económicos*. Deusto Business Alumni. 259-285.

-ERIKSSON, E., ANDERSSON T., HELLSTRÖM, A., GADOLIN, C., & LIFVERGREN, S. (2020) "Collaborative public management: coordinated value propositions among public service organizations", *Public Management Review*, 22(6), 791-812

-ERRASTI, A. M., HERAS, I., BAKAIKOA, B., AND ELGOIBAR, P. (2003) 'The Internationalization of Cooperatives: The Case of the Mondragón Cooperative Corporation', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74(4), 553– 84.

-ERRASTI, A. (2013) "Tensiones y oportunidades en las multinacionales cooperativas de Mondragón: El caso de Fagor Electrodomésticos" *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 113, 30– 60.

- ERRASTI, A., BRETOS, I., ETXEZARRETA, E. (2016) 'What Do Mondragon Coopitalist Multinationals Look Like? The Rise and Fall of Fagor Electrodomésticos S. Coop. and its European Subsidiaries', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3), 433– 56.
- ESCHWEILER, J., & HULGÅRD, L. (2018) "Channeling solidarity: Inputs from third sector, social innovation and co-creation of public goods" [SOLIDUS deliverable 5.2]. <https://solidush2020.eu/wp-content/uploads/2018/04/Deliverable-Report-5.2.pdf>
- ESCOBAR, A. (2018) "Designs for the Pluriverse: Radical Interdependence, Autonomy, and the Making of Worlds(New Ecologies for the Twenty-First Century)", *Duke University Press Books*.
- ESPIAU, G. (2005) "Nuevos tiempos requieren nuevos instrumentos" Cuadernos para el diálogo, ISSN 0011-2534, págs. 39-41
- (2006) "The Basque Conflict. New ideas and prospects for peace" USIP Special Report 161.
- (2006b) "La metodología irlandesa para el diálogo". ICIP. Cuadernos para el diálogo. ISSN 0011-2534, Nº. 7, págs. 25-27.
- (2010) Títlr: "The Peace Processes in the Basque Country and Northern Ireland (1994-2006): a Comparative Approach"
Ref. ICIP working papers. 2010/03,
- (2017): "Nuevas tendencias de la Innovación Social", *Revista Española del Tercer Sector*. 36, 139-168.
- (2018): "Plataformas de Innovación Social para el Desarrollo"
- ESPIAU, G., BENGOTXEA, I. (2019) "Euskararen balioak", *BAT Soziolinguistika Aldizkaria*. 112, 109-123
- EUCLID NETWORK. (2017) "Euclid Network—The European network to empower civil society & social enterprise", *Euclid Network*. <https://euclidnetwork.eu/>

-EUSTAT (2007) "The A.C. of the Basque Country remains in the third position of the 2007 Human Development Index by country", Press release. Retrieved from http://en.eustat.eus/ci_ci/elementos/ele0004300/not0004395_i.html#axzz44DNitMf1

———(2020) "EUSTAT: Cuentas económicas, Indicadores estructurales" (14/10/2020)

- FAEMS, D., VAN LOOY, B., DEBACKERE, K. (2005) "Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach", *The Journal of Product Innovation Management*. 22, 238–250

- FERNANDEZ, MF. (2015) "La smart city como imaginario socio-tecnológico. La construcción de la utopía urbana digital", *Cuaderno de Investigación Urbanística CIUR*. 109

- FERREJOHN, JOHN. (2008) "The Citizens Assembly Model. Designing Deliberative Democracy", *Cambridge University Press*

- FISHER, J., (2018) "Consideraciones sobre el seguimiento, evaluación y aprendizaje en las plataformas de innovación social", En: Plataformas que activan la innovación 63-75. *Fundación Bancaria La Caixa*.

- FLECHA, R., NGAI, P. (2014) 'The Challenge for Mondragon: Searching for the Cooperative Values in Times of Internationalization', *Organization*. 21(5), 666– 82.

- FLEMING, LEE & MARX, MATT. (2006) "Managing Creativity in Small Worlds", *California Management Review*. 48. 10.2307/41166358.

-FLORIDA, R. (2002) "The economic geography of talent", *Annals of the American Association of Geographers*. 92, 743-755.

- FLORIDA, R. (2002) "The Rise of the Creative Class", *Basic Books*. NY

- FLORIDA, R., ADLER, P., & MELLANDER, C. (2017) "The City as Innovation machine", *Regional Studies*.

-FLYVBJERG, B. (2001) "Making Social Science Matter", *Cambridge University Press*. Cambridge, UK

———(2006) "Five misunderstandings about case-study research", *Qualitative Inquiry*.12(2): 219-245.

- FLYVBJERG, B., BRUZELIUS, N., ROTHENGATTER W. (2003) "MegaProjects and Risk: An Anatomy of Ambition", 10.1108/09513550410530199.
- FLYVBJERG, B., LANDMAN, T., & SCHRAM, S., Eds. (2012) "Real Social Science: Applied phronesis", *Cambridge University Press*. Cambridge, UK
- FORESTER, J. (1999) "The Deliberative Practitioner: Encouraging participatory planning processes", *MIT Press*. Cambridge, MA
- FORSYTH, T., JOHNSON, C. (2014) "Elinor Ostrom's Legacy: Governing the Commons and the Rational Choice Controversy", *Development and Change*. 45. 10.1111/dech.12110.
- FRANZ, HANS-WERNER & HOCHGERNER, JOSEF & HOWALDT, JÜRGEN. (2012) "Challenge Social Innovation: An Introduction", *Springer*. Berlin. 10.1007/978-3-642-32879-4_1.
- FRANKE, N., SHAH, S. (2001) "How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing Among Innovative Users of Sporting Equipment", CiteSeer
- FREIRE, P. (2011, original 1970). *Pedagogy of the Oppressed: 30th anniversary Edition*", *Continuum*. New York
- FRIEDMAN, M. (1962) "Capitalism and Freedom", *University of Chicago Press*
- (1992) "Empowerment: The politics of alternative development", *Blackwell*. Cambridge, MA
- (2011) "Insurgencies: Essays in planning theory", *Routledge*. London
- FORCADELL, F.J. (2006) "Gestión del cambio y excelencia: El caso Irizar", *Revista de Economía Social*. 30, 35-40.
- FOSTER-FISHMAN, P.; NOWELL, B. & YANG, H. (2007) 'Putting the system back into systems change: a framework for understanding and changing organizational and community systems', *Am J Community Psychol*. 39, 197-215
- FOUNTAIN, J. E., ATKINSON, R. (1998) "Innovation, Social Capital, and the New Economy", *Progressive Policy Institute (PPI) Briefing* July 1.
- FUKUYAMA, F. (1992) "The End of History and the Last Man", *Free Press*. New York

- FULLAONDO, A., FIERRO, A. (2020) "La aportación económica de las personas de origen extranjero en la CAE a través del PIB en 2018", *Ikuspegi*
- GARCIA DE ANDOIN, C. (2019) "Economía de Cooperación. Desde la Inspiración Arizmendiana", *Boletín de Estudios Económicos*. Deusto Business Alumni. 27, 233-258
- GARCÍA-FLORES, V. PALMA, L. (2019) "Innovación social: Factores claves para su desarrollo en los territorios", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social Y Cooperativa*, 97, 245-278. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.97.14148
- GIDDENS, A. (1991) "Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age", *Stanford University Press*
- (2007) "Un mundo desbocado, los efectos de la globalización en nuestras vidas", *Taurus*. México
- GINER, S., LAMO, E. E., & TORRES, A. C. (1998) "Diccionario de sociología", *Alianza Editorial*. Madrid
- GAMBLE, J. (2008) "A Developmental Evaluation Premier", *The J.W. McConnell Family Foundation*
- GEROMETTA, J., HAUSSERMANN, H., & LONGO, G. (2005) "Social innovation and civil society in urban governance: Strategies for an inclusive city", *Urban studies*, 42(11). DOI: 10.1080/00420980500279851
- GEERTZ, C. (1973) "The Interpretation of Cultures", *Basic Books* (2000).
- GINER, S., LAMO, E. E., & TORRES, A. C. (1998) "Diccionario de sociología", *Alianza Editorial*. Madrid
- GLUKSBERG L. (2019) "Exploración etnográfica de la transformación socio-económica del País Vasco", *Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies*.
- GOIKOETXEA, J., MIRALLES, N, GARAI, E., ETXEBERRIA, L. (2019) "EAEko demokrazia patriarkala", *Emakunde*
- GONZALEZ, SARA. (2003) "La política de escalas en Bilbao: la construcción socio-política de un área Metropolitana", Tesis Doctoral. Euskal Gizarte

- GONZÁLEZ, S., & HEALEY, P. (2005) "A sociological institutionalist approach to the study of innovation in governance capacity", *Urban studies*, 42(11), 2055-2069.
DOI:10.1080/00420980500279778
- GOMEZ, M. V. (1998) "Reflective images: the case of urban regeneration in Glasgow and Bilbao", *International Journal of Urban and Regional Research*, 22, 106–121.
- GOTTLIEB, H. (2015) "Building Movements, Not Organizations", *Stanford Social Innovation Review*.
- GRIFFIN, D., & STACEY, R. (EDS.). (2005) "Complexity and the Experience of Leading Organizations", (1st ed.) *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780203019627>
- GRODACH, C. (2008) "Museums as Urban Catalysts: The Role of Urban Design in Flagship Cultural Development", *Journal of Urban Design*. 13, 195-212.
10.1080/13574800801965742.
- GUASCH, A. M., ZULAIKA, J. (2005) "Learning from the Bilbao Guggenheim", *Center for Basque Studies*. Conference Series Paper 2. University of Nevada, Reno.
- GUPTA, C. (2014), "The Co- operative Model as a "Living Experiment in Democracy", *Journal of Co- operative Organization and Management*, 2(2), 98– 107.
- GURSTEIN, P. & ANGELES, L. (EDS.). (2007) "Learning Civil Societies: Shifting contexts for democratic planning and governance", *University of Toronto Press*. Toronto
- HABERMAS, J. (1994) "Struggles for Recognition in Constitutional States" in *Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition*, (ed) Amy Gutman, *Princeton University Press* 107-48.
- HABERMAS, J. (1998), "Nuestro breve siglo", *Revista Letra Internacional*, Fundación Pablo Iglesias, Madrid. 58
- HABERMAS, J., BLAZEK, J. (1987) "The Idea of the University: Learning Processes", *New German Critique*, No. 41, Special Issue on the Critiques of the Enlightenment (Spring - Summer, 1987), pp. 3-22
- HAJER, M, A. WAGENAAR, H., eds., (2003), "Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society", *Cambridge University Press*. New York

- HAMDOUCH, ABDELILLAH & MOULAERT, FRANK. (2006) "New Views of Innovation Systems: Agents, Rationales, Networks and Spatial Scales in the Knowledge Infrastructure". 19

- HARDIN, G. (1968) 'The Tragedy of the Commons', *Science* 162 (3859), 1243–48.

- HARGRAVE, T., VAN DE VEN, A. (2005) 'A Collective Action Model of Institutional Innovation', *Academy of Management Review*, 31(4)

- HARRISON, D., LABERGE, M., (2002) "Innovation, Identities and Resistance: The Social Construction of An Innovation Network", *Journal of Management Studies*. 39(4), 497 – 521

- HARVEY, D. (1989) "From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism". *Geografiska Annaler*. Series B, Human Geography. 71(1), 3-17

- HASSAN, Z. (2007) "Laboratories for social change", *Reos Partners*.

- HATCH, J. A. (2002). "Doing qualitative research in education settings". Albany State University of New York Press.

- HAUSER C., TAPPEINER G. and WALDE J. (2007) "The Learning Region: The Impact of Social Capital and Weak Ties on Innovation", *Regional Studies* 41(1), 75 – 88

- HEISKALA, R. (2007) "Social innovations: Structural and Power Perspectives en Timo J. Hämäläinen & Risto Heiskala (ed.)", *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance*, *Edward Elgar Publishing*. 3

- HERAS SAIZARBITORIA, I. (2014) "The Ties That Bind? Exploring the Basic Principles of Worker- Owned Organizations in Practice", *Organization*, 21(5), 645– 65.

- HESS, A. (1999) "The economy of morals and its applications' - an attempt to understand some central concepts in the work of Albert O. Hirschman", *Review of International Political Economy*. 6(3), 338-359, DOI: 10.1080/096922999347218

- (2009) "Reluctant Modernization: Plebeian Culture and Moral Economy in the Basque Country", *Peter Lang*

——(2010) "Working the waves: The Plebeian Culture and Moral Economy of Traditional Basque Fishing Brotherhoods". *Journal of Interdisciplinary History*. 11(4), 551-578

-HESS, A., ARREGI, X. (2017) "The Basque Moment: Egalitarianism and Traditional Basque Society", University of Nevada, Reno

-HERMAN, D. (1999) "Towards a socionarratology: New ways of analyzing natural language narratives", In D. Herman (Ed.), *Narratologies: New perspectives on narrative analysis* (pp. 218-246). Columbus, OH: Ohio State University Press.

——(2009) "Basic elements of narrative", *Wiley Blackwell*.
DOI:10.1002/9781444305920

- HIRSCHMAN, A. (1958) "The Strategy of Economic Development", *Yale University Press*

-HEISKALA, R. (2007) "Social innovations: structural and power perspectives", En: *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance*, *Edward Elgar Publishing*

-HAMALAINEN, HEISKALA (eds.) (2007) "Social innovations, institutional change and economic performance", *Edward Elgar Publishing*

-HENRICH, J. (2016) "The Secret of our Success: How Culture is Driving Human Evolution, Domesticating our Species, and Making us Smarter", *Princeton University Press*

-HERNANDEZ, J., TIRADO, P., & ARIZA, A. (2016) "El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (88), 164-199. ISSN:0213-8093

- HERRICK, C., PRATT, J. (2013) "Communication and the Narrative Basis of Sustainability: Observations from the Municipal Water Sector", *Sustainability*. 5. 4428-4443. 10.3390/su5104428.

- HESS, A. (1999) "The Economy of Morals and Its Applications: An Attempt to Understand Some Central Concepts in the Work of Albert O. Hirschman", *Review of International Political Economy*, 6(3), 338–359. <http://www.istor.org/stable/4177315>

- HODGSON, M. (2017) "Humanity at work, Mondragon a social innovation system case study", *The Michael Young Foundation*

- (2017b) "A Tale of Two Cities: Community Perspectives and Narratives on Inequality, Struggle, Hope and Change", *The Young Foundation*
- HOFSTETTER, D. (2020) "Transformation Capital. Systemic Investing for Sustainability", *European institute of technology-Climate Kic*.
- HOLLIS. M, (1998) "Trust within Reason", *Economics and Philosophy, Cambridge University Press*, 15(1), 127-136
- HOMER DIXON, T. (2008) "The Upside of Down: Catastrophe, Creativity and the Renewal of Civilization", *Island Press*
- HOPPE, R. (2010) "The Governance of Problems. Puzzling, Powering, Participation", *The Policy Press*.
- HOPGOOD, E. (2020) "All together or not at all", *Transca: Initiative. Medium Magazine*. Retrieved from <https://medium.com/transformation-capital/all-together-or-not-at-all-lessons-from-the-basque-countrys-economic-revival-eed455837913>
- HOOVER, E. (1972) "An Introduction to Regional Economics", *The Economic Journal*, 82(328),1447–1448. <https://doi.org/10.2307/2231342>
- HOWALDT, J., DOMANSKI, D., & KALETKA, C. (2016) "Social innovation: Towards a new innovation paradigm". *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 20-44.
- HUBERT, A. (2010) "Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union", *BEPA-Bureau of European Policy Advisor*, Report.
- HUGUENIN, A. & JEANNERAT, H., (2017) "Creating change through pilot and demonstration projects: Towards a valuation policy approach" *Research Policy, Elsevier*, 46(3), 624-635.
- HYVÄRINEN, M. (2010) "Revisiting the narrative turns", *Life Writing*, 7(1), 69–82.
- (2013) "Travelling metaphors, transforming concepts", In M. Hyvärinen, M. Hatavara, & L.-C. Hydén (Eds.), *The travelling concepts of narrative* (pp. 13–41). Amsterdam, The Netherlands: John Benjamins.

- (2015) "Analyzing narrative genres", In A. De Fina & A. Georgakopoulou (Eds.), *The handbook of narrative analysis* (pp. 178–193). Chichester, England: Wiley
- (2016) "Narrative and Sociology", *Narrative Works*, 6(1), 38–62.
- IBÁÑEZ, J. (1994) "El regreso del sujeto: la investigación social de segundo orden", *Siglo XXI*. Madrid
- IBARRA GÜELL, P. (2000) "Los estudios sobre los movimientos sociales", *Revista española de ciencia política*. 2, 271-292
- IBARRETXE, JJ. (2011) "The Basque case. A comprehensive model for sustainable human development", *Colección Estudios Internacionales*. Universidad del País Vasco.
- Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Asamblea General de las Naciones Unidas. 4 de Agosto de 1987.
- IRUJO, X. (2018) "Gernika: Genealogy of a Lie", *Sussex Academic Press*. Eastbourne
- ISON, R. (2010) 'Introduction and Rationale: Thinking and Acting Differently' Chapter 1 in *Systems Practice: How to Act in a Climate-Change World*, Springer
- JACOBS, J. M. (1961) "The Death and Life of Great American Cities", *Modern Library*
- (1970) "The Economy of Cities", *Vintage*
- (1996) "Edge of Empire: Postcolonialism and the City", *Routledge*. London
- JAUREGIZURIA N. (2018) "Nazio-markagintza. Nola transmititu gure balioa", *Udako Euskal Unibertsitatea*; N.º 1 edición (1 septiembre 2018)
- JESSOP, B., MOULAERT, F., HULGÅRD, L., & HAMDOUCH, A. (2013) "Social innovation research: a new stage in innovation analysis", In: *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning, and transdisciplinary research*, 110-13
- JENCKS, C. (2006) "The iconic building is here to stay. City. Analysis of Urban Change. Theory, Action, Volume 10. Issue 1. (3-20)

- JONES, P. H. (2014) "Systemic Design Principles for Complex Social Systems", In G. Metcalf (Ed.), *Social Systems and Design*, Springer. (Vol. 1, Issue January 2014, pp. 91–128). <https://doi.org/10.1007/978-4-431-54478-4>
- KAHANE, A. (2004) "Solving Tough Problems", *Berrett-Koehler*. San Francisco.
- KALBERG, S. (1979) "The search for thematic orientations in a fragmented Oeuvre: the discussion of Max Weber in Recent German Sociological Literature", *Sociology*. 13, 127-139
- KALBERG, S. (1980) "Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History", *American Journal of Sociology*. 85(5), 1145-79
- KALETKA, C., MARKMANN, M., & PELKA, B. (2016) "Peeling the Onion. An Exploration of the Layers of Social Innovation Ecosystems. Modeling a context sensitive perspective on driving and hindering factors for social innovation", *European Public & Social Innovation Review*, 1(2). <https://doi.org/10.31637/epsir.16-2.3>
- KAPLAN, S. (2000) "New Ways to Promote Proenvironmental Behavior: Human Nature and Environmentally Responsible Behavior", *Journal of Social Issues*, 56, 491-508.
- KASMIR, S. (1996) "The Myth of Mondragón: Cooperatives, Politics, and Working Class Life in a Basque Town", *SUNY Press*, Albany.
- KEATING, M. (1996) "Naciones contra el Estado. El nacionalismo de Cataluña", *Ariel*. Quebec y Escocia
- (1996) "The invention of regions: political restructuring and territorial government in Western Europe", *Environment and Planning C: Government and Policy*, 15, 383–398.
- (2014) "Small Nations in a Big World: What Scotland can Learn.", *Luath Press*. Wiewpoints.
- KEYNES, J.M. (1936) "Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero", *Fondo de Cultura Económica*
- KILELU, CATHERINE & KLERKX, LAURENS & LEEUWIS, C. (2013) "Unravelling the role of innovation platforms in supporting co-evolution of innovation: Contributions and tensions in a smallholder dairy development programme", *Agricultural Systems*. 118. 65-77. 10.1016/j.agsy.2013.03.003.

-KRLEV, G., & MILDENBERGER, G. (2020) "Social innovation—What it is, why it matters and how it can be studied", In: H. K. Anheier (Ed.), *The Routledge Companion to Nonprofit Management* (p. 15).

<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315181011-38/social-innovation-gorgi-krlev-georg-mildenberger>

-KRLEV, G., EINARSSON, T., WIJKSTRÖM, F., HEYER, L., & MILDENBERGER, G. (2020) "The Policies of Social Innovation: A Cross-National Analysis", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(3), 457–478. <https://doi.org/10.1177/0899764019866505>

-KUMAR, K. (1978) "Prophecy and Progress", *Penguin*. London.

-KUZNETS, S. (1955) "Economic Growth and Income Inequality", *American Economic Review*, 45, 1–28

-LACLAU, E., MOUFFE, C. (1985) "Hegemony and Socialist Strategy: Towards a Radical Democratic Politics", *Verso*. London.

-LAFOURCADE, M. (2017) "Egalitarianism in Traditional Basque Society", En: *The Basque Moment. University of Nevada, Reno*. 65-87

-LANDRY, C., AMARA, N., LAMARI (2002) "Does social capital determine innovation? To what extent?", *Technological Forecasting and Social Change*, 69(7):681-701

-LAMMARINO, S., RODRÍGUEZ-POSE, A., STORPER, M. (2019) "Regional inequality in Europe: evidence, theory and policy implications", En: *LSE Research Online Documents on Economics, London School of Economics and Political Science, LSE Library*, 19(2), 273-298

-LASA ALTUNA, E., & SOTO GORROTXATEGI, A. (2021) "Innovación Social Transformadora frente al capitalismo neoliberal", *Revista De Economía Crítica*, 1(31), 19–34. Recuperado a partir de <http://www.revistaeconomicacritica.org/index.php/rec/article/view/440>

-LEADBEATER, C. (2018) "Movements with missions make markets", *UCL Institute for Innovation and Public Purpose Working Paper Series (IIPP WP 2018-07)*. Retrieved from <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2018-07>

———(2018b) "The Frugal Innovator. Creating Change on a Shoestring Budget", *Palgrave Macmillan*. London. <https://doi.org/10.1057/9781137335371>

- LEADBEATER, C. & WINHALL, J. (2020) "Building Better Systems – A Green Paper on System Innovation", *The ROCKWOOL Foundation*

- LEDWITH, M. (2011) "Community Development: A critical approach". 2nd ed., *The Policy Press*. Bristol, UK

- LEDWITH, M. & SPRINGETT, J. (2010). "Participatory Practice: Community-based action for transformative change.", *The Policy Press*. Bristol, UK.

- LEICESTER, G., O'HARA, M. (2016) "Transformative Innovation: A Guide to Practice and Policy for System Transition", *Triarchy Press*

- LEVESQUE, B., FONTAN, J.M, KLEIN, J.L. (2014) "L'Innovation Sociale. Les Marches d'une Construction Théorique et pratique", *Presses de l'Université du Quebec*.

- LEZAUN, J., BARANDIARAN, X. (2017) "The Mondragon Experience. The Oxford Handbook of Mutual, Co-Operative, and Co-Owned Business", *Oxford University Press*.

- LITTIG, B., GRIESSLER, E. (2005) "Social sustainability: A catchword between political pragmatism and social theory", *International Journal of Sustainable Development*, 8(1-2)

- LOUNSBURY, M., & VENTRESCA, M.J. (2002) "Social Structure and Organizations Revisited", *Research in the Sociology of Organizations*, 19

- LOUNSBURY, M., VENTRESCA, M., & HIRSCH, P. M. (2003) "Social movements, field frames and industry emergence: a cultural-political perspective on US recycling", *Socio-Economic Review*, 1(1), 71–104. <https://doi.org/10.1093/SOCECO/1.1.71>

- LOWE, N., & FELDMAN, M. P. (2018) "Breaking the Waves: Innovating at the Intersections of Economic Development", *Economic Development Quarterly*, 32(3), 183–194. <https://doi.org/10.1177/0891242418783848>

- LUNDVALL, B. (2007) "National Innovation Systems—Analytical Concept and Development Tool", *Industry and Innovation*, 14(1), 95-119

- (2007). "The Learning Economy and the Economics of Hope", *Globelics Working Paper Series 2017-06*.

- LUNENBURG, M., GEUIJEN, K., MEIJER, A. (2020) "How and Why Do Social and Sustainable Initiatives Scale? A Systematic Review of the Literature on Social Entrepreneurship and Grassroots Innovation", *Voluntas*, 31, 1013–1024
<https://doi.org/10.1007>
- LUZARRAGA, J. M., AND IRIZAR, I. (2012) "La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragón", *Ekonomiaz*, 79(01), 115– 46.
- LYNCH, K. (1981) "A theory of good city form". *MIT Press*. Cambridge.
- MACCALLUM, D., MOULAERT, F., HILLIER, J., VICARI-HADDOCK, S. (Eds.) *Social Innovation and the Territorial Development*. Aldershot: Ashgate.
- MACINTYRE, A. (1984) "After virtue: A study in moral theory (2nd ed)", *University of Notre Dame Press*. Notre Dame
- MAILLAT, D. (1995) "Les millieux innovateurs", *Sciences Humaines*, 8: 41-42.
- MALONE, T. (2004) "The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life", *Harvard Business School Press*.
- MALONE, T. W., & BERNSTEIN, M. S. (2015) "Handbook of collective intelligence", *MIT Press*.
- MANGABEIRA, U. (2015) "The Task of the Social Innovation Movement en New Frontiers in Social Innovation Research", *Palgrave MacMillan*, 233-252
- MARQUES, P. AND MORGAN, K. (2021) "Innovation without regional development? The complex interplay of innovation, institutions and development", *Economic Geography*
- MAIR, JOHANNA & MARTI, IGNASI, (2009) "Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh," *Journal of Business Venturing*, *Elsevier*, 24(5), 419-435
- MARTÍNEZ, R., & SUBIRATS, J. (2014) "Innovación Social: ¿más sociedad o más mercado". Dentro de, 15. Retrieved from https://www.academia.edu/14880566/Innovaci%C3%B3n_social_m%C3%A1s_sociedad_o_m%C3%A1s_mercado

- MARTINEZ DE LUNA (2019) "Euskalgintzaren nondik norakoak: gogoeta bat", *BAT Soziolinguistika Aldizkaria*, 112, 11-35.
- MARSHALL, A. (2006) "Principios de la Economía". *SINTESIS*
- MATAIX, C., (2018): "Financiación e impulso de plataformas para los ODS. El papel de las organizaciones financiadoras", En: *Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo*, 76-93.
- MAZZUCATO, M. (2019a) "El Estado emprendedor", *RBA*
- (2019b) "El valor de las cosas: quién produce y quién gana en la economía global", *Taurus*, 353-357
- (2021) "Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism" *Harper Collins Publ. USA*
- MARTINELLI, A. S. (2005) "From citizen expression to engagement and empowerment: the case of Olympia, Washington", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 10(1), 1-7.
- MASKELL, P. (2001) "Towards a Knowledge-Based Theory of the Geographical Cluster", *Industrial and Corporate Change*, 10(4):921-43
- MCLAREN, D., AGYEMAN, J. (2015) "Sharing Cities: A Case for Truly Smart and Sustainable Cities", 10.7551/mitpress/9780262029728.001.0001.
- MCFADYEN, M. & CANNELLA, A.A. (2004) "Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships", *Academy of Management Journal*. 47. 735-746. 10.5465/20159615.
- MEADES, J. (1997) "The Bilbao Effect", *The Spectator*. October Issue.
- MEADOWS, D., RANDERS, J., BEHRENS, W. (1972) "The limits of growth", *Universe Books*
- MEADOWS, D. (1997) 'Places to Intervene in a System', *Whole Earth Review*
- (1999) "Leverage Points: Places to Intervene in a System", *The Sustainability Institute*. Available at:
http://donellameadows.org/wp-content/userfiles/Leverage_Points.pdf

- (2008) "Thinking in Systems: A Primer", *Chelsea Green Publishing*
- MERTON, R. NISBET. (1966) "Contemporary social problems", *Harcourt, Brace & World*
- MERTENS, D. M. (2011) "Mixed Methods as Tools for Social Change", *Journal of Mixed Methods Research*, 5(3), 195–197. <https://doi.org/10.1177/1558689811418095>
- METCALFE, J. (1995) "The Economic Foundations of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives", In: P.Stoneman, (ed.) *Handbook of the Economics of Innovation and Technology Change*, *Blackwell*. Oxford.
- MITLIN, D. & SATTERTHWAITE, D. (Eds.). (2004) "Empowering Squatter Citizen: Local government, civil society, and urban poverty reduction", *Earthscan*. London
- MISSIMER, M. KARL, R. BROMAN, G. (2016) "A Strategic Approach to Social Sustainability - Part 1: Exploring the Social System", *Journal of Cleaner Production*, 140
- MITCHELL, W. J. T., (Ed.). (1981) "On narrative", *University of Chicago Press*. Chicago, IL
- MONDRAGÓN. (2013) "Humanity at Work: Corporate Management Model"
- MOORE, M., RIDDLE, D., VOCISANO, D., (2015) "Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep Strategies of Non-profits in Advancing Systemic Social Innovation"
- MORENO, I., PERFETTI, S., RAMIL, S., (2020): "La Comunicación en Plataformas de Innovación Social", *En Revista 17-2* DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.07
- MORGAN, KEVIN. (2016) "Collective entrepreneurship: the Basque model of innovation", *European Planning Studies*. 24. 1-17. 10.1080/09654313.2016.1151483.
- MORRIS, J. (2017) "The Guggenheim Bilbao, 20 Years Later: How a Museum Transformed a City—and Why the 'Bilbao Effect' Has Been Impossible to Replicate", Retrieved November 10, 2019, from <https://news.artnet.com/art-world/the-bilbao-effect-20th-anniversary-1111583>.
- MORTON, T., RABINOVICH, A., MARSHALL, D., BRETSCHNEIDER, P. (2011) "The future that may (or may not) come: How framing changes responses to uncertainty in climate

change communications", *Global Environmental Change*. 21, 103-109.
10.1016/j.gloenvcha.2010.09.013.

-MOSER, S., DILLING, L. (2012) "Communicating Climate Change: Closing the Science-Action Gap", *The Oxford Handbook of Climate Change and Society*.
10.1093/oxfordhb/9780199566600.003.0011.

-MOULAERT, F., & SEKIA, F. (2003) "Territorial Innovation Models: A Critical Survey", *Regional Studies*, 37(3), 289–302. DOI:10.1080/0034340032000065442

-MOULAERT, F., MARTINELLI, F., SWYNGEDOUW, E., & GONZALEZ, S. (2005) "Towards Alternative Model(s) of Local Innovation", *Urban Studies*, 42(11), 1969–1990.
DOI:10.1080/00420980500279893

-MOULAERT, F., MARTINELLI, F., GONZÁLEZ, S., & SWYNGEDOUW, E. (2007) "Introduction: social innovation and governance in European cities: urban development between path dependency and radical innovation", *European Urban and Regional Studies*. 14(3), 195-209

-MOULAERT, F., MACALLUM, A., MEHMOOD, A., HAMDOUCH, A. (2014) "The International Handbook on Social innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research", *Edward Elgar Publishing*. Cheltenham, UK.

-MOULAERT, F., MACCALLUM, D. (2019) "Advanced Introduction to Social Innovation", *Edward Elgar Publishing*

-MOLINA, F. (2005) "José María Arizmendiarieta (1915- 1976): Biografía", *Euskadiko Kutxa*. Mondragón

-MOLINA, F. AND MIGUEZ, A. (2008) "The Origins of Mondragon: Catholic Co-operativism and Social Movement in a Basque Valley (1941– 59)", *Social History*, 33(3), 284– 98.

- MONTESINOS L. (2013) "IRALIKU'K La confrontación de los comunales. Etnografía e historia de las relaciones de propiedad en Goizueta", Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona.

-MOSO M, OLAZARÁN M. (2001) "Actores, ideas e instituciones: políticas tecnológicas regionales y creación del sistema I+ D en la Comunidad Autónoma del País Vasco", En: *Sistemas regionales de Innovación* (pp. 405–432). Bilbao: Servicio Editorial de la UPV/EHU. Appeared in Castillo (2010)

- MORIN, E (2001) "El Método. La naturaleza de la naturaleza", CATEDRA

- MULGAN, G. (2006) "The process of social innovation". *Innovations: technology, governance, globalization, MIT press*. 1(2), 145-162.

- MULGAN, G. WILKIE, N. ALI, R. TUCKER, S. LIPROT, T. (2006) "Social Silicon Valleys", *The Young Foundation*

- MULGAN, G. (2018) "Big Mind", *Princeton University Press*

- (2019) "Social Innovation. How societies find the power to change", *Bristol University Press*.

- (2020): "The Imaginary Crisis (and how we might quicken social and public imagination)", *UCL, Demos Helsinki and Untitled*. Available online at: <https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2020/04/the-imaginary-crisis-web.pdf>.

- MULGAN, G., LEADBEATER, C. (2013) "Systems Innovation Discussion Paper", *NESTA*.

- MUÑIZ-MARTINEZ, N., FLOREK, M. (2021) "Food-based place branding as holistic place ecosystems: the case of Basque Gastronomic Ecosystem". *Place Brand Public Dipl (2021)*. <https://doi.org/10.1057/s41254-021-00222-6>

- MURINGANI, J., DAHL FITJAR R., RODRIGUEZ-POSE, A. (2021) "Social capital and economic growth in the regions of Europe," *Papers in Evolutionary Economic Geography (PEEG) 2108*, Utrecht University, Department of Human Geography and Spatial Planning, Group Economic Geography, revised Feb 2021.

- MURRAY, R., CAULIER-GRICE, J., & MULGAN, G. (2010) "The open book of social innovation" London: National endowment for science, technology, and the art. 2

- NAGJI, B., TUFF, G. (2012) "Managing your innovation Portfolio", *Harvard Business Review*.

- NAHAPIET, J., GHOSHAL, S., (1998) "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage of Management", *The Academy of Management Review*; Apr; 23, 2; ABI/INFORM Global, pg. 242

- NAKKIRAN, S. & RAMESH G. (2009) "Research Methods in Rural Development", *Deep & Deep*. New Delhi
- NARAYANASAMY, N. (2009) "Participatory Rural Appraisal: Principles, methods and application", *Sage*. New Delhi
- NAVARRO M., ARANGUREN M.J., MAGRO, E. (2011) "Estrategias de especialización inteligente: el caso del País Vasco", *Orkestra-Basque Institute of Competitiveness and Deusto Business School*, University of Deusto
- NELSON, H. G., AND STOLTERMAN, E. (2012) "The Design Way: Intentional Change in an Unpredictable World" (2nd ed.), *The MIT Press*. Cambridge, Massachusetts
- NICHOLS, A., SIMON, J., GABRIEL, M. (2015) "New Frontiers in Social Innovation Research", *Palgrave MacMillan*
- NISBET, N. (2009) "Communicating Climate Change: Why Frames Matter for Public Engagement, Environment", *Science and Policy for Sustainable Development*, 51:2, 12-23
- NUÑO, R., (2006) "¿Caos y Excelencia? el caso de Irizar S. Coop", *Universidad del País Vasco*
- OECD (2017) "Making innovation benefit all: policies for inclusive growth"
 - (2020) "Innovación social, definición", Recuperado 15 de noviembre de 2020, de <http://www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm>
 - (2020) "A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals: Synthesis report", OECD Urban Policy Reviews. *OECD Publishing*, Paris. DOI :<https://doi.org/10.1787/e86fa715-en>.
- OHMAE, J. (1996) "The end of the Nation State: the Rise of Regional Economies", *Free Press*
- OLSSON, P., FOLKE, C. and BERKES, F. (2004) "Adaptive Co- Management for Building Resilience in Social- Ecological Systems", *Environmental Management*, 34 (1), 75–90.
- OOSTERLYNCK, S. YURI KAZEPOV, Y. NOVY, A. COOLS, P. BARBERIS, E. WUKOVITSCH, F. SARIUS, T. LEUBOLT, B. (2013) "The butterfly and the elephant: local social innovation,

the welfare state and new poverty dynamics", *Discussion Paper* No. 13/03 April. Poverty Reduction in Europe: Social Policy and Innovation

-ORDOZGOITI, K. (2010) "El Futuro nos pertenece. Memorias políticas del Lehendakari Ibarretxe", *Alberdania*

ORKESTRA (2015) " Productive Transformation in Practice", *Basque Institute of Competitiveness*, Publicaciones Deusto, Bilbao

——(2019) "Informe de Competitividad del País Vasco 2019, Diagnóstico de Competitividad", Instituto Vasco de Competitividad

-ORMAECHEA, J. M. (1991) "La experiencia cooperativa de ORTEGA, H. Mondragón", *Grupo Cooperativo Mondragón*, Mondragón

-ORMAECHEA, J. M. (1994), Los principios cooperativos de la experiencia (Mondragón: Otalora.

——(1998) "Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón", Caja Laboral Popular. Mondragón

- ORTEGA, I. AND URIARTE, L. (2015) "Arrasateko Kooperatibagintzaren Erronkak eta Dilemak: Fagor Etxetresnak Kooperatibaren Krisiaren Ondotik", *Lanki Koaderoak* 11

- ORTEGA, H. (1995) "Bilbao a la Deriva: Fantasía, Especulación y Ciudadanía" Tafalla: Txalaparta.

- OSBORNE, S., RADNOR, Z., KINDER, T., VIDAL, I. (2015) "The SERVICE Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public Service", *British Journal of Management*.

-OSTROM, E. (1990) "Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action", *Cambridge University Press*. New York

——(2005) "Understanding Institutional Diversity", *Princeton University Press*

——(2009) "A Polycentric Approach for Coping with Climate Change", World Bank. Policy Research Working Paper 5095, *World Bank*. Washington, DC

- OTAZU, A. (1986) "El 'igualitarismo' vasco: mito y realidad", *Txertoa*

- ÖZERDEM, A. & BOWD, R., Eds. (2010) "Participatory Research Methodologies: Development and post-disaster/conflict reconstruction", *Ashgate*. Surrey, England
- PARR, J. B. (1999) "Growth-pole Strategies in Regional Economic Planning: A Retrospective View: Part 2. Implementation and Outcome", *Urban Studies*, 36(8), 1247–1268. <https://doi.org/10.1080/0042098992971>
- PARNAS, D. (2002) "The Secret History of Information Hiding" 399-409. 10.1007/978-3-642-59412-0_25.
- PATTON, M. Q. (2002) "Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective", *Qualitative social work*, 1(3), 261-283.
- (2010) "Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use", *Guilford press*.
- (2014) "Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice", *Sage publications*.
- PEREZ, C. (2010) "Technological revolutions and techno-economic paradigms", *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 185-202
- PETIT, P. (1997) "Republicanism: A Theory of Freedom and Government", *Oxford University Press*
- PICHIERRI, A. (2002) "Concertation and local development", *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(4), 689-706.
- PIKE, A., RODRIGUEZ POSE, A., TOMANEY, J. (2017) "Local and Regional Development", *Routledge*
- PIKETTY, T., (2014) "Capital in the twenty-first century", *Belknap Press*. MA
- PIORE, M. J., CHARLES F. S. (1984) "The Second Industrial Divide", New York: Basic books, 354 pp., hc. (1987). *Journal of Peace Research*, 24(2), 206–206. <https://doi.org/10.1177/002234338702400213>
- PHILLIPS, W., LEE, H., GHOBADIAN, A., O'REGAN, N., & JAMES, P. (2015) "Social Innovation and Social Entrepreneurship", *Group & Organization Management*, 40(3), 428–461. DOI:10.1177/1059601114560063

- PHILLS, J. A., DEIGLMEIER, K., & MILLER, D. T. (2008) "Rediscovering social innovation", *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43

- PERMAN, R. MA, Y, MCGILVRAY, J. COMMON, M. (2003) "R. Natural Resource and Environmental Economics", *Pearson Education Limited*.

- PLAZA, B., & HAARICH, S. N. (2015) "The Guggenheim Museum Bilbao: Between Regional Embeddedness and Global Networking", *European Planning Studies*, 23(8), 1456–1475. doi: 10.1080/09654313.2013.817543

- PLAZA, B. (1999) "The Guggenheim-Bilbao Museum Effect: A Reply to María V. Gomez' 'Reflective Images: The Case of Urban Regeneration in Glasgow and 12 Bilbao", *International Journal of Urban and Regional Research* , 23(3), 589–592. doi: 10.1111/1468-2427.00215
 - (2006) "The Return on Investment of the Guggenheim Museum Bilbao", *International Journal of Urban and Regional Research*, 30(2), 452–467.

 - (2008) "On Some Challenges and Conditions for the Guggenheim Museum Bilbao to be an Effective Economic Re-activator"; *International Journal of Urban and Regional Research*, 32(2), 506–517.

- PNUD (1990) "Informe sobre desarrollo humano 1990", *Ediciones Mundi Prensa*. Madrid

- POL, E., VILLE, S. (2009) "Social innovation: Buzz word or enduring term?", *The Journal of socio-economics*, 38(6), 878-885.

- POLLETTA, F. (1998). "It was like a fever...": Narrative and identity in social protest", *Social Problems*, 45(2), 137–159.
 - (2012). Analyzing popular beliefs about storytelling. In J. A. Holstein & J. F. Gubrium (Eds.), *Varieties of Narrative Analysis* (pp. 229-250). Los Angeles, CA: Sage.

- POLLETTA, F., & LEE, J. (2006) "Is telling stories good for democracy? Rhetoric in public deliberation after 9/11.", *American Sociological Review*, 71(5), 699–723.

- POLKINGHORNE, D.E. (1988) "Narrative knowing and the human sciences", SUNY Press. Albany, NY.

- POWELL W., KOPUT, K., SMITH-DOERR L. (1996) "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145
- PORTER, M.E. (1990) "The Competitive Advantage of Nations", *The Free Press*. Nueva York.
- (2003) "The economic performance of regions", *Regional Studies* 37(6–7):549–578
- PORTER ME, KRAMER MR (2011) "Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", *Harv Bus Rev*, 89(1–2):62–77
- PRESKILL, H. & BEER, T. (2012) "Evaluating Social Innovation", *Center for Evaluation Innovation*
- PICHIERRI, A. (2002) "Concertation and local development", *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(4), 689-706.
- POLANYI, K. (1944) "La gran transformación", *QUIPU Editorial*.
- PORTER, M., KETELS, M., VALDALISO, J.M. (2013) "The Basque Country: Strategy for Economic Development.", *Harvard Business School Case 713-474*, January 2013.
- PUTNAM, R. (2000) "Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community", *Simon & Schuster*. New York.
- QUINN PATTON, M. (2010) "Developmental Evaluation. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use", *The Guilford Press*
- QUINN PATTON, M., MCKEGG, K., WEHIPEIHANA, N. (2016) "Developmental Evaluation Exemplars", *The Guilford Press*.
- RAJAN, R. (2019) "The Third Pillar. How Markets and the State Leave the Community Behind", *Penguin Press*
- RAO, J.M. (1998) "Culture and economic development", *UNESCO World Culture Report*, 25-48.
- RAWORTH, K. (2012) "A Safe and Just Space for Humanity: Can we live within the doughnut?", *Oxfam Discussion Paper Series*, *Oxfam*. Oxford
- RAWLS, J. (2005) "Political Liberalism", *Columbia University Press*. New York

- RAYMOND, E. (1999) "The cathedral and the bazaar", *Knowledge, Technology and Politics*. 12, 23–49 <https://doi.org/10.1007/s12130-999-1026-0>
- RAYNOR, M. (2007) "The Strategy Paradox. Currency/Doubleday", *Random House*
- REYNOLDS, M., HOLWELL, S. (2010) "Introducing systems approaches", In: Reynolds, M. and Holwell, S. Eds, *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide*, Springer. 1-23.
- RIES, E. (2011) "The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses", *Currency*.
- RITTEL, H. W., & WEBBER, M. M. (1973) "Dilemmas in a general theory of planning", *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- R. WILKINSON AND K. PICKETT (2010) "The Spirit Level: Why Equality is Better for Everyone", *Penguin*. London
- RAWORTH, KATE. (2017) "La economía rosquilla", *Paidós*
- ROBERTSON, R. (1992) "Globalisation", *Sage*. London
 - (1995) Globalization: time-space and homogeneity-heterogeneity", In: M. Featherstone, S. Lash and R. Robertson. *Global Modernities*, Sage London.
- RODRIGUEZ-POSE, A. (2020) "Institutions and the fortunes of territories Regional Science Policy & Practice", *John Wiley & Sons Ltd on behalf of Regional Science Association International*. *Reg Sci Policy Pract.* 12, 371–386.
- RODRÍGUEZ-POSE, A., LEE, N., LIPP, C. (2021) "Golfing with Trump. Social capital, decline, inequality, and the rise of populism in the US", *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 14. 10.1093/cjres/rsab026.
- ROCHER, G. (1990) "Introducción a la Sociología General", *Ed. Herder*, Barcelona. 70.
- ROKEACH, M. (1979. "Understanding human values". *Free Press*.
- ROTHSTEIN, B., USLANER, E., (2005) "All for One: Equality, Corruption, and Social Trust", *World Politics*. 58 (41-72)

- RULLANI, E. (2000) "Local systems and knowledge production".
<http://www1.oecd.org/tds/LEEDonLINE/issue1/rullani.PDF>
- SANDEL, M. (2020) "The Tyranny of Merit: What is Become of the Common Good?"
Allen Lane
- SANDERCOCK, L. (2003a) "Cosmopolis II: Mongrel cities in the 21st century",
Continuum. New York
- (2003b) "Out of the Closet: The importance of stories and storytelling in
 planning practice" *Planning Theory and Practice*. 4(1), 11-28.
- SANDERCOCK, L. & ATTILI, G. (2012) "Unsettling a Settler Society: Film, phronesis and
 collaborative planning in small-town Canada", In: B. Flyvbjerg, T. Landman, & S. Schram
 (Eds). *Real Social Science: Applied Phronesis*. Cambridge University Press. Cambridge,
 UK
- SARKISSIAN, W. & HURFORD, D. (2010) "Creative Community Planning:
 Transformative engagement methods for working at the edge. With C. Wenman and a
 foreword by J. Forester", *Earthscan*. London
- SAVAGE, M., BAGNALL, G., LONGHURST, B. (2005) "Globalization and Belonging" *SAGE
 Publications*.
- SCHARMER, C. O. (2009) "Theory U: Learning from the future as it emerges", *Berrett-
 Koehler Publishers*.
- SCHARMER, O., KAUFER, K. (2013) "Leading from the Emerging Future", *Berrett-
 Koehler*. San Francisco
- SCHNEIDER, G., LÜMPER, T., BAUMANN, S. (2000) "Bringing Putnam to the European
 Regions. On the Relevance of Social Capital for Economic Growth", First publ. in:
European urban and regional studies 7(2000), 4, 307-317. 7.
 10.1177/096977640000700402.
- SCHMITT-EGNER, P. (2002) "The Concept of 'Region': Theoretical and Methodological
 Notes on its Reconstruction", *Journal of European Integration*, 24:3, 179-200, DOI:
 10.1080/07036330270152196

- SCHULTZ, P., ZELEZNY, L. (1998) "Values and Pro-environmental Behavior. A Five-Country Survey", *Journal of Cross-cultural Psychology*. 29. 540-558.
10.1177/0022022198294003.
- SCHUBERT C. (2018) "Social Innovation", In: Rammert W., Windeler A., Knoblauch H., Hutter M. (eds) *Innovation Society Today. Springer VS*, Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-19269-3_17
- SCHUMPETER, J. (1954) "Economic Doctrine and Method: An Historical Sketch", *Oxford University Press*. New York
- SEYFANG, G., SMITH, A. (2007) "Grassroots Innovations for Sustainable Development: Towards a New Research and Policy Agenda", *Environmental Politics*. 16. 584-603.
10.1080/09644010701419121.
- SEN, A. (1999). "Development as Freedom", *Knopf*. New York
- SENNETT, R. (1998) "The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism", *W. W. Norton*. New York, NY
- SENGE, P.; HAMILTON, H.; KANIA, J. (2015) "The Dawn of System Leadership", *Stanford Social Innovation Review*.
- SFORZI, Fabio. (1999) "La teoría marshalliana para explicar el desarrollo local", *Manual de Desarrollo Local*
- SI-Drive. (2014) "SI-Drive—Social Innovation: Driving Force of Social Change"
Retrieved from: <https://www.si-drive.eu/>
- SIKE. (2014) "Social Innovation through Knowledge Exchange (SIKE)", Retrieved from:
<https://sike-eu.org>
- SIMON, H. A. (1962) "The Architecture of Complexity", *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6), 467–482. <http://www.jstor.org/stable/985254>
- SIX. (2020) "Are university institutions getting social innovation right?", *Social Innovation Exchange*. Retrieved from:
<https://socialinnovationexchange.org/insights/are-university-institutions-getting-social-innovation-right>
- SNOWDEN, D. (2005) "Strategy in the context of uncertainty", *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 47-54. <https://doi.org/10.1108/08944310510556955>

- SMITH, M.P. (2001) "Transnational Urbanism", *Blackwells*. Oxford
- SOLOW, R.M. (1997) "Learning from 'LEARNING BY DOING.'", *Stanford University Press*. Stanford
- SOMEKH, B. (2006) "Action Research: A methodology for change and development", *Taylor and Francis*
- SRAI, J., KUMAR, M., GRAHAM, G., PHILLIPS, W., TOOZE, J., FORD, S., BEECHER, P., RAJ, B., GREGORY, M., TIWARI, M., RAVI, B. NEELY, A., SHANKAR, R., CHARNLEY, F., TIWARI, A. (2016) "Distributed Manufacturing: scope, challenges and opportunities", *International Journal of Production Research*. 54. 10.1080/00207543.2016.1192302.
- STAKE, R. E. (1995) "The Art of Case Study Research. Thousand Oaks", *Sage*. CA.
- (2006) "Multiple Case Study Analysis", *Guilford Press*. New York
- (2010) "Qualitative Research: Studying how things work", *Guilford*. New York
- STARZOMSKI, B. M. (2004). BERKES, F., J. COLDING, and C. FOLKE. (2003) "Navigating Social-ecological Systems: Building Resilience for Complexity and Change", *Cambridge University Press, Ecology and Society* 9(1), 1. Cambridge, UK.
- STOKER, G. (1998) "Theory and Urban Politics", *International Political Science Review*, 19(2), 119–129.
- STORPER, M., & SCOTT, A. J. (1995) "The wealth of regions", *Futures*, 27(5), 505–526. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(95\)00020-W](https://doi.org/10.1016/0016-3287(95)00020-W)
- STOTT, L. (2021) "Guía AECID para alianzas multi-actor", Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM)
- STROH, D. (2015) "Systems Thinking for Social Change", *Chelsea Green Publishing*
- SWYNGEDOUW, E. (2005) "Governance Innovation and the Citizen: The Janus Face of Governance-beyond-the-State", *Urban Studies*, 42(11), 1991–2006. DOI:10.1080/00420980500279869

- SWYNGEDOUW, E. (2019) "Civil Society, Governmentality and the Contradictions of Governance-Beyond-The-STATE: the Janus face of Social Innovation", En: MACCALLUM, D., MOULAERT, F., HILLIER, J., VICARI-HADDOCK, S. (Eds.) *Social Innovation and the Territorial Development* (pp. 63-81). *Ashgate*. Aldershot
- TAPIA, F. (2015) "Fundamentos de la construcción del Pensamiento Sociológico de Émile Durkheim", Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco.
- TASHAKKORI, A., & CRESWELL, J. W. (2007). Editorial: The New Era of Mixed Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 3–7.
<https://doi.org/10.1177/2345678906293042>
- THROGMORTON, J. (2003) "Planning as persuasive storytelling in a global-scale web of relationships", *Planning Theory*. 2, 125.
- TENBRUCK, F. H., & LOVE, J. T. (1993) "Developmentalism in max weber's sociology of religion: a critique of F.H. Tenbruck", Review of *The Problem of Thematic Unity, in the Work of Max Weber*, *British Journal of Sociology*, 31
- TEPSIE. (2014a) "Doing Social Innovation: A guide for practitioners", *Retrieved from:* <https://www.youngfoundation.org/publications/social-innovation-guide-practitioners/>
- (2014b) "Social Innovation Theory and Research: A guide for researchers", *Retrieved from:* <https://www.youngfoundation.org/publications/social-innovation-theory-research-guide-researchers/>
- (2015) "Growing Social Innovation: A guide for policy makers", *Retrieved from:* <https://www.youngfoundation.org/publications/growing-social-innovation-guide-policy-makers/>
- THE YOUNG FOUNDATION (2012) "Social Innovation Overview: A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe", (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme. *DG Research*. Brussels: European Commission
- THE YOUNG FOUNDATION (2016) "New waves: Amplifying the potential of cities and regions through movement-based social innovation", A methodology in progress from, *The Young Foundation Britain*.

- THOMPSON, E.P. (1974) "Patrician Society, Plebeian Culture. *Journal of Social History*", 7(4), 382–405, <https://doi.org/10.1353/jsh/7.4.382>
- THORSBY, D. (2001) "Economía y cultura", *Cambridge University Press*. Madrid
- TILLY, C. (2002) "Stories, identities, and political change", *Rowman & Littlefield*. Lanham, MD
- (2008) "Credit and blame", *Princeton University Press*. Princeton, NJ
- TSOUKAS, HARIDIMOS & HATCH, M. (2001) "Complex Thinking, Complex Practice: The Case for a Narrative Approach to Organizational Complexity", *Human Relations*. 54. 10.1177/0018726701548001.
- TURNBULL, S. (2002) "A New Way to Govern: Organizations and Society after Enron", *New Economics Foundation*. London
- URRY, J. (2000) "Sociology Beyond Societies", *Routledge*. London
- VAARA, E., SONENSHEIN, S., BOJE, D. (2016) "Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research" *Academy of Management Annals*. 10. 495-560. 10.5465/19416520.2016.1120963.
- VALDALISO, J.M. (2013) "Las estrategias de desarrollo económico del País Vasco: una perspectiva histórica". *Ekonomiaz* , 83(2)
- VAN DER BIJL-BROUWER, M., & MALCOLM, B. (2020) "Systemic Design Principles in Social Innovation: A Study of Expert Practices and Design Rationales", *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6(3), 386-407.
- VAN DER HAVE, R. P., & RUBALCABA, L. (2016) "Social innovation research: An emerging area of innovation studies?", *Research Policy*, 45(9), 1923–1935. DOI:10.1016/j.respol.2016.06.010
- VAN DYCK, B., VAN DER BROECK, P. (2013) "Social Innovation: a territorial process", En: MOULAERT, F., MACALLUM, A., MEHMOOD, A., HAMDOUCH, A. (Eds) *The International Handbook on Social innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research* (pp 131-141). *Edward Elgar Publishing* Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1993) "Política económica local", *Pirámide*. Madrid

- VELDE, L., VERBEKE, W., POPP, M., VAN HUYLENBROECK, G. (2010) "The importance of message framing for providing information about sustainability and environmental aspects of energy", *Energy Policy*. 5541-5549. 10.1016/j.enpol.2010.04.053.
- VERSCHRAEGEN, G., OOSTERLYNCK, S., SABATO, S., & NOVY, A. (2019) "The historical trajectory of social innovation in the European Union", In: G. Verschraegen, S. Oosterlynck, S. Sabato, & A. Novy, *Local Social Innovation to Combat Poverty and Exclusion. Policy Press*. 19–42.
<https://doi.org/10.1332/policypress/9781447338444.003.0002>
- VON JACOBI, N., NICHOLLS, A., EDMISTON, D., HAVAS, A., KUBECZKO, K., MOLNÁR, G., MILDENBERGER, G., & SCHIMPF, G.-C. (2019) "Social Innovation Policy". 417-448.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780198830511.003.0016->
- VOORBERG, W. H., BEKKERS, V. J. J. M., & TUMMERS, L. G. (2015) "A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey", *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357.
 DOI:10.1080/14719037.2014.930505
- WALBY, S. (2007) "Complexity Theory, Systems Theory, and Multiple Intersecting Social Inequalities", *Philosophy of the Social Sciences* . 37(4), 449-470
- WALKER, B., HOLLING C. S., CARPENTER, S. R. and KINZIG A. (2004) "Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems", *Ecology and Society*. 9(2), 5
- WALSH, R. (2018) "Sense and Wonder: Complexity and the Limits of Narrative Understanding", In: R. Walsh, & S. Stepney (Eds.), *Narrating Complexity* (pp. 49-60). *Springer*.
- WATES, N. (2000) "The Community Planning Handbook: How people can shape their cities, towns and villages in any part of the world", *Earthscan*. London
- WATSON, C. (2003) "Modern Basque History: Eighteenth Century to the Present", *Center for Basque Studies*. University of Nevada, Reno.
- WEBER, M. ET AL. (1946) "From Max Weber: Essays in sociology", *Oxford University Press*. New York
- (1993) "Economía y sociedad", *Fondo de Cultura Económica de España*

——(1999) “La ética protestante y el espíritu del capitalismo”, *Península*.

——(2012) “Sociología de la Religión”, *AKAL*.

——(2012b) “El político y el científico”, *Alianza Editorial*.

-WEICK, K., SUTCLIFFE, K., OBSTFELD, D. (2005) “Organizing and the Process of Sensemaking”, *Organization Science*. 16(4), 409-421. DOI: 10.1287/orsc.1050.0133

- WEILER, J., WIND, M. (2003) "European Constitutionalism Beyond the State", *Cambridge University Press*

-WESTLAKE, J., RAE, J. (2014) “When Small is Beautiful. Lessons from highly innovative countries”, *NESTA*

-WESTLEY, F., ZIMMERMAN, B., PATTON QUINN, M. (2006) "Getting to Maybe: How the World is Changed", *Penguin Random House*.

- WESTLEY, FRANCES (2013) "Social Innovation and Resilience: How One Enhances the Other", *Stanford Social Innovation Review*

-WESTLEY, F., TJORNBO, O., SCHULTZ, L., OLSSON, P., FOLKE, L., CRONA, B., BODIN, Ö. (2013) "A Theory of Transformative Agency in Linked Social-Ecological Systems", *Ecology and Society*. 18. art27.

-WESTLEY, FRANCES; MCGOWAN, KATHARINE; TJORNBO, OLA (eds), (2017) "The Evolution of Social Innovation: Building Resilience Through Transitions", *Edward Elgar Publishing*.

-WHYTE, W. F., AND WHYTE, K. K. (1991) "Making Mondragón: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex", (No. 14), *Cornell University Press*. Ithaca

- WILCO. (2013). "Wilco Project—Social innovations for social cohesion", *Wilco Project*. Retrieved from: <http://www.wilcoproject.eu>

- WILES, J. L., ROSENBERG, R. W., & KEARNS, R. A. (2005) "Narrative analysis as a strategy for understanding interview talk in geographic research", *Area* 37(1): 89-99.

- WOLF, J., MOSER, S, (2011) "Individual Understanding, Perceptions and Engagement with Climate Change". *WHO/UNEP Health and Environment Linkages Initiative*.
- WRIGHT, E. O. (2010) "Envisioning Real Utopias", Verso. New York
- WÜNSCH, S. (2017) "The museum that changed a whole city: Guggenheim Museum Bilbao turns 20". Retrieved November 10, 2019, from <https://www.dw.com/en/the-museum-that-changed-a-whole-city-guggenheim-museum-bilbao-turns-20/a-41013716>.
- YANOW, D. (2006) "Qualitative-interpretive methods in policy research", In: F. Fischer, G. Miller, & M. Sidney (Eds.), *Handbook of public policy analysis* (pp. 405-415). *Taylor & Francis*.
- YOUNG, M., WILLMOTT, P. (1957) "Family and Kinship in East London" *Pelican Book*
- YOUNG, M. (1958) "The rise of meritocracy", *Routledge*
- YIN, R. K. (2009) "Case Study Research: Design and method", (4th ed.), *Sage* Washington, DC.
- ZALAKAIN, J. (2017) "Sistemas de bienestar y sociedad inclusiva", *Documentación social*, ISSN 0417-8106, Nº 186,
- ZALAKAIN, J. (2019) "Qué sabemos y qué no sabemos sobre la Renta Básica" *Revista 17*. 177-178
- ZHENG, W. (2010) "A Social Capital Perspective of Innovation from Individuals to Nations: Where is Empirical Literature Directing Us?", *IJMR*. 12(2)
- ZULAIKA, J. (1997) "Crónica de una seducción. El Museo Guggenheim Bilbao", Nerea. Madrid

Capítulo VII. Anexos.

Listado de Anexos

Anexo 1.- Listado de Tablas, figuras y gráficas.

Anexo 2.- Plantilla Notas Etnográficas.

Anexo 3.- Plantilla perfiles etnográficos.

Anexo 4.- Plantilla Primer Muestreo.

Anexo 5.- Plantilla Mapeo de Acciones.

Anexo 6.- Plantilla Mapeo de Agentes.

Anexo 7.- Plantilla Canales de Escucha.

Anexo 8.- Plantilla Lienzo de Negocio.

Anexo 9.- Modelos y ejemplos de guiones semiestructurados para realizar las entrevistas.

Anexo10.- Matriz de análisis y codificación de las narrativas

Anexo 1.

Tabla 1. Índice de Desarrollo Humano. 2020

Tabla 2. Índice de Desarrollo Humano de la C.A. de Euskadi por dimensiones, indicadores e índices. 2010-2019

Tabla 3. PIB per cápita (PPC) por país y año (EU 27=100) 1999-2020

Tabla 4. Población de 30 a 34 años con estudios superiores por países (%). 1994-2019

Tabla 5. Población en riesgo de pobreza o exclusión. 2000-2020

Tabla 6. Acercamientos a la definición de Plataformas de Innovación Social

Tabla 7. Prácticas Territoriales de Innovación Social.

Tabla 8. Casos de estudio

Tabla 9. Narrativas identificadas caso Mondragón (1)

Tabla 10. Narrativas identificadas caso Mondragón (2)

Tabla 11. Narrativas en contraposición a empresas tradicionales

Tabla 12. Evolución Grupo GUREAK

Tabla 13. Narrativas del Grupo GUREAK (1)

Tabla 14. Narrativas del Grupo GUREAK (2)

Tabla 15. Valores percibidos en el Grupo Gureak

Tabla 16. Narrativas del Grupo GUREAK (3)

Tabla 17. Narrativas identificadas en Gipuzkoa (1)

Tabla 18. Narrativas identificadas en Gipuzkoa (2)

Tabla 19. Narrativas identificadas en Gipuzkoa (3)

Tabla 20. Evolución de la población vasco parlante CAV, 1991/2016

Tabla 21. Evolución de la población vasco hablante. CAE, 1986-2016

Tabla 22. Evolución de la competencia lingüística. CAE, 1986-2016 (%)

Tabla 23. Evolución de la población vascohablante por territorios. CAE, 1986-2016 (%)

Tabla 24. Narrativas identificadas caso revitalización vascoparlantes (1)

Tabla 25. Narrativas identificadas II

Tabla 26. Competencia lingüística por comarcas. CAE, 2016 (%)

Tabla 27. Narrativas identificadas III

Tabla 28. Análisis de narrativas sobre la aportación del sistema universitario vasco a la transformación socioeconómica del país

Tabla 29. Narrativas sobre liderazgo en caso "Bilbao Effect"

Tabla 30. Narrativas identificadas creación RGI (1)

Tabla 31. Narrativas identificadas creación RGI (2)

Tabla 32. Narrativas identificadas creación RGI (3)

Tabla 33. Gasto en Protección Social por País en la UE 2004 - 2019

Tabla 34. Narrativas identificadas creación RGI (4)

Tabla 35. Muestra sobre gastronomía vasca

Tabla 36. Narrativas iniciales gastronomía vasca

Tabla 37. Narrativas contemporáneas gastronomía vasca

Tabla 38. Narrativa superficial o pública

Tabla 39. Discurso compartido.

Tabla 40. Sistema de Valores compartido.

Tabla 41. Tipología de iniciativas presentes en la cartera o portafolio del caso vasco

Tabla 42. Evaluación evolutiva

Tabla 43. Comunicación evolutiva

Tabla 44. Narrativas tras el final de la dictadura

Tabla 45. Narrativas actuales

Tabla 46. Retos de Futuro

Figura 1. Espiral de la Innovación Social

Figura 2. Composición del equipo humano Grupo GUREAK

Figura 3. Valores - Transformación

Figura 4: Sistema de valores compartido

Figura 5. Destinatarios RGI

Figura 6. Relaciones concéntricas Valores - Transformación

Figura 7. Olas de transformación sistémica

Figura 8. Teoría del cambio

Gráfica 1. Reversión social del GRUPO GUREAK

Gráfica 2. Diversidad de personas entrevistadas

Gráfica 3. Evolución narrativas y sistemas de valores

Anexo 2.- Plantilla Notas Etnográficas.

Plantilla Notas Etnográficas

Título:
Fecha:
Ubicación:
Información clave:


Descripción de la actividad (mi visión/situación) Quién, qué, cuándo, dónde, por qué, cómo	Reflexiones (Mi visión/pensamientos) Posición propia, reflexión, significados, significancia, conexiones, etc.

Preguntas/Análisis Emergentes
Lineas potenciales de investigación, teorías, narrativas comunes

Posible acción Futura
Incluyendo futuros contactos


ADMRE LINDBERG CENTER
for Social and Political Studies

Anexo 3.- Plantilla perfiles etnográficos.


 NOMBRE

Edad
 Ocupación
 Residencia


 RETOS


 OPORTUNIDADES

"Quote..."

metanarrativa

▲ Titular. Texto
 ▲ Titular. Texto

■ Titular. Texto
 ■ Titular. Texto

Anexo 4.- Plantilla Primer Muestreo.

▲ ■ ●*
AGIRRE LEHENAKARIA CENTER
for Social and Political Studies

EDAD: IDENTIDAD DE GÉNERO: VIVE EN: TRABAJA EN: FORMACIÓN / EDUCACIÓN: OTROS	
¿Qué está pasando ahora mismo en el territorio?	
¿Cuáles son los retos y dificultades que ves? ¿Cómo afecta eso a tu día a día? ¿Y al del resto de habitantes?	
¿Cuáles son las principales oportunidades? ¿Crees que las iniciativas que hay son suficientes? ¿Qué crees que puede hacerse para impulsarlas?	
En la situación actual que has descrito, ¿quién gana y quién pierde?	
¿Cómo te imaginas el territorio en el futuro? A nivel económico, social, ambiental...	
Reacciones, contradicciones, contexto, lenguaje...	

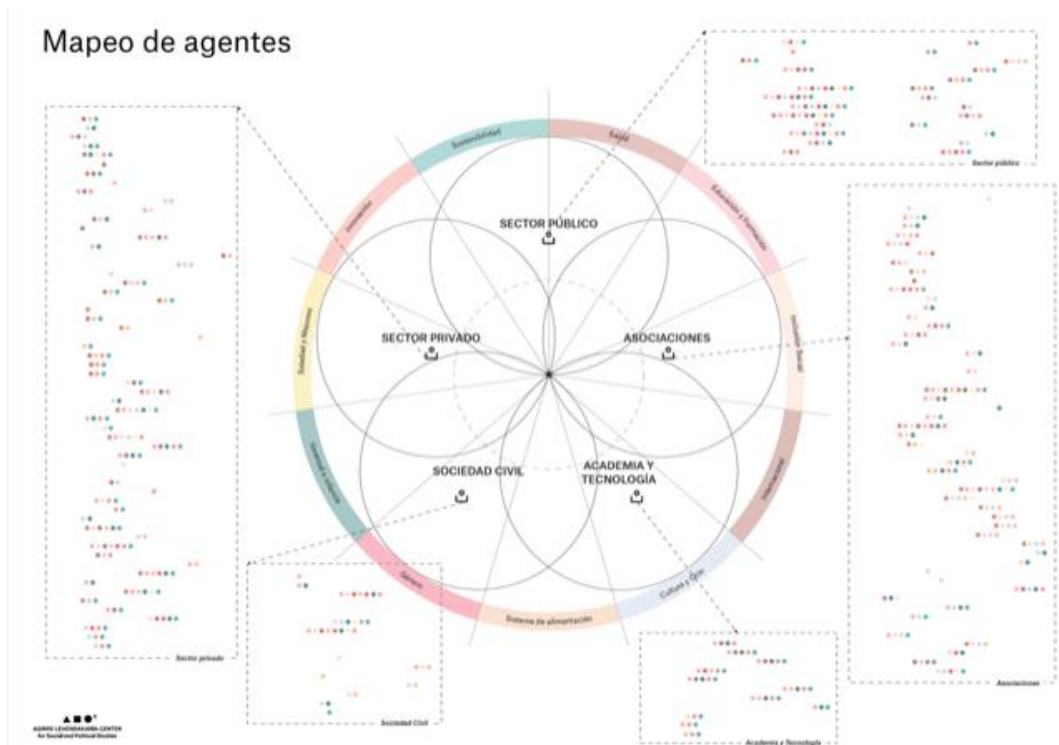
▲ ■ ●*

Anexo 5.- Plantilla Mapeo de Acciones.

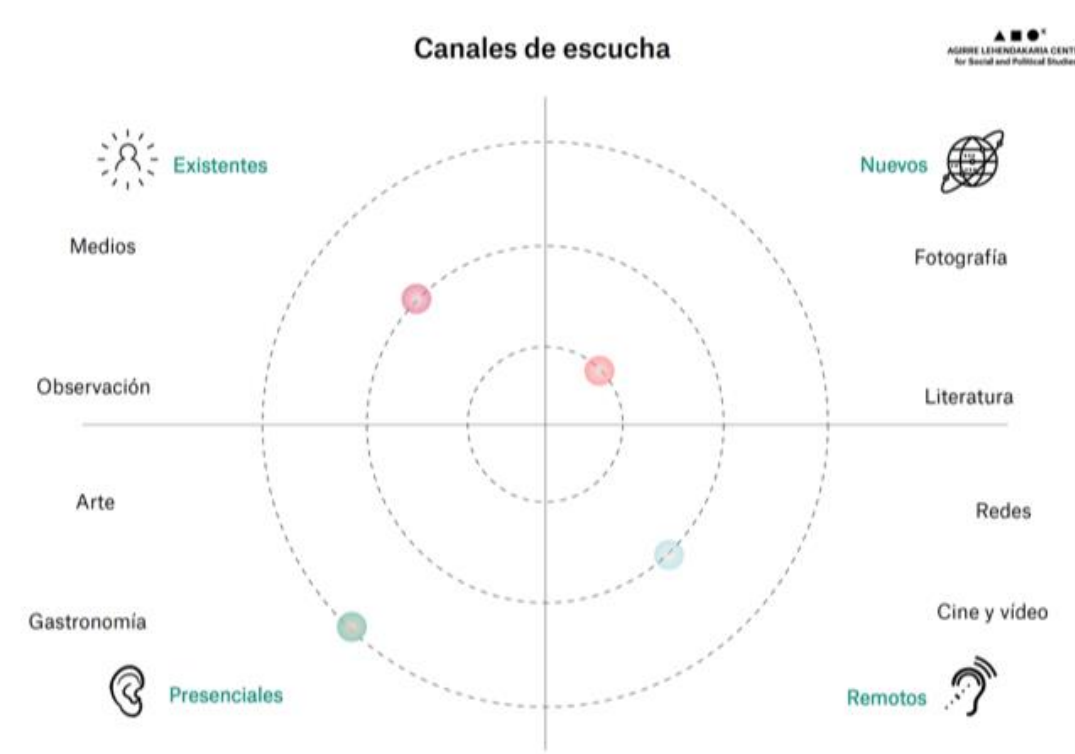
MAPEO DE ACCIONES

 ACCIONES COMUNITARIAS	 PEQUEÑAS/MEDIANAS	 ACCIONES GRAN ESC	 NUEVOS SERVICIOS	 NUEVAS REGULAC.
<p>Se trata de iniciativas de base (proyectos, planes y programas) vinculadas a la realidad de la cultura social. Estas iniciativas no tienen necesariamente un modelo de negocio sostenible, pero son esenciales para empoderar a las comunidades locales y abrir narrativas de cambio. Algunos ejemplos de este tipo de intervenciones son: festivales de comida, ferias, eventos de cocina, expresiones culturales y premios, etc.</p>	<p>Estas intervenciones adoptan la forma de una start-up o incluso de empresas más grandes con un modelo de negocio sostenible. Generan empleo en la producción, en la comercialización y en la distribución de las cadenas de valor.</p>	<p>Se trata de iniciativas que recurren a los subsidios públicos y a las empresas para poner en marcha programas y gran escala. El modelo de negocio suele combinar la inversión pública y la actividad comercial. Algunos ejemplos de estas intervenciones pueden incluir: mercados observatorios digitales para la zona, programas de formación o centros de distribución.</p>	<p>Una cartera completa y regulada de servicios interconectados suele incluir el desarrollo de los servicios existentes dirigidos por el gobierno en materia de educación, salud, transporte y participación ciudadana.</p>	<p>Todas las categorías mencionadas podrían trabajar si la normativa existente no tiene capacidad para adaptarse a los cambios sociales, empresariales y tecnológicos emergentes. Si una ley es un obstáculo o facilitador de algunas de las oportunidades identificadas, la adhesión a la lista de objetivos de implementación. Ejemplos interesantes son: la normativa de pesca, la calidad e higiene de los alimentos en los restaurantes/juicios, las denominaciones de origen, los sellos de artesanía, etc.</p>

Anexo 6.- Plantilla Mapeo de Agentes.



Anexo 7.- Plantilla Canales de Escucha.



Anexo 8.- Plantilla Lienzo de Negocio.

Lienzo de Modelo de Negocio
* Prototipo:

▲ ■ ●*
AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER
for Social and Political Studies

Nivel de intervención	Perfiles	Actividades Clave	Valor añadido	A quién nos dirigimos	Cómo medimos su impacto	Modelo de financiación
	Socios/Actores Clave					
		Recursos Clave		Canales de escucha y Comunicación		Modelos de financiación
Otros						

Anexo 9.- Modelos y ejemplos de guiones semiestructurados para realizar las entrevistas.

9.1.- Sistema universitario vasco

Posición:

Identificación:

- Nombre y apellidos, profesión, formación (nivel de estudios), idiomas, sexo y edad.

Relación mantenida con el sistema universitario:

- ¿Cuál ha sido la relación que ha mantenido o que mantiene con la universidad? Antes de su incorporación a la universidad, ¿cuáles eran sus expectativas? ¿Cómo valoraría usted su experiencia en la universidad?
 - En caso de que posea estudios universitarios, ¿dónde fueron cursados? ¿Cómo los valoraría en la actualidad?
- ¿Tiene usted algún tipo de relación profesional con el sistema universitario?
 - ¿Trabaja usted en el sistema universitario? En caso de que así sea, ¿cómo valoraría su actividad universitaria, tanto en la enseñanza como en el ámbito de la investigación?
 - Relación indirecta (por ejemplo, ¿trabaja con personas con titulación universitaria?

Opiniones

- Sobre la universidad, en general:
 - ¿Es necesaria la universidad para la sociedad? ¿Para qué? ¿Cómo entendería usted las relaciones entre la universidad y la sociedad?
 - ¿Qué es lo que solicitaría a la universidad? (*Se emplea esta pregunta para cuestionar el peso de la enseñanza en la universidad.)

- ¿Cree usted que las universidades participan en la transformación de la sociedad? ¿Qué es lo que ayuda a transformar? ¿Por qué?
- Y, por el contrario, ¿cree usted que contribuyen a alimentar/mantener algo? (O si resultan inútiles para transformar algo en particular). En cuanto a quienes tienen una trayectoria, ¿cree usted que esto siempre ha sido así? En función de su propia experiencia, ¿destacarías algún hito?
-
- Con respecto del Sistema Universitario Vasco,
 - ¿Ha tenido usted noticias sobre el Sistema Universitario Vasco en alguna ocasión? En caso de que su respuesta sea afirmativa, ¿cuál es su percepción sobre el Sistema Universitario Vasco? ¿Qué organizaciones incluiría usted dentro de este «sistema»? En caso de que su respuesta sea negativa, ¿cuál es su percepción sobre las universidades vascas? (Sin especificar el término «vasco», para que haga su propia elección.)
 - En su opinión, ¿cuál es la contribución de las universidades vascas a su ámbito en particular? ¿Y al resto de ámbitos? (*Economía, cultura, política, género, sociedad, investigación, educación...) ¿Y si le preguntara sobre la aportación de cada una de las universidades? (*Si la persona a entrevistar se centrara en lo que «debería hacer» la universidad, lo dirigiremos a lo que en realidad «hacen».)
 - ¿Ha tenido usted algún contacto con universidades de otros lugares?
 - En caso de que su respuesta sea afirmativa, ¿percibe usted diferencias entre las universidades vascas y las extranjeras? ¿Cuáles?
 - En caso de que su respuesta sea negativa, ¿cuál es su percepción sobre las universidades extranjeras?
- ¿Cree usted que la universidad vasca tiene rasgos específicos que la diferencian del resto?

Visión histórica.

- Los cambios que se han producido en el seno de la sociedad vasca han sido evidentes durante las últimas décadas. En caso de que esté de acuerdo con esta afirmación, ¿en qué ámbito cree usted que se han producido? ¿Qué cambios destacarías usted?
- Por otra parte, durante los últimos treinta o cuarenta años, se han producido grandes cambios en las universidades vascas. En caso de que esté de acuerdo con esta afirmación, ¿qué tipo de cambios ha percibido usted desde que forma parte o desde que conoce la institución universitaria? ¿Cuáles destacarías?
- ¿Percibe usted algún vínculo entre la transformación de las universidades vascas y los cambios sociales? En caso de que su respuesta sea afirmativa, ¿de qué tipo?
- ¿Cómo influyen los factores externos (tales como la construcción de la Unión Europea, la globalización económica y cultural...) en las universidades vascas? ¿Ha experimentado usted el impacto de esta influencia a lo largo de su experiencia?

Sobre la imagen de las universidades.

- Bajo su punto de vista, ¿cuál es la percepción general de la sociedad sobre las universidades vascas? ¿Cuál es la imagen que llega a la sociedad? A los actores internos, ¿cómo los ven en su entorno (familia, grupo de amigos, etc.)? A los actores externos, ¿cómo percibe su entorno (familia, grupo de amigos, etc.) la universidad? ¿Cuáles son los comentarios o las opiniones que escucha sobre la universidad?

- ¿Cuál es su imagen sobre las universidades vascas? ¿Con qué característica asocia cada una de ellas? (*En caso de que hayan sido especificadas anteriormente, recuerde a qué universidad se refiere; en caso de que no hayan sido mencionadas, intentaremos que las especifique; en caso de que nos solicite que las concretemos, lo haríamos.)
- La Estrategia de Lisboa (1998) o el Proceso de Bolonia tuvieron una gran repercusión en cuanto a la organización de las universidades europeas. Una de las claves de aquel proceso estaba asociado a la internacionalización de la universidad. ¿Cómo ve a las universidades vascas en el panorama internacional?

Un repaso a la situación actual y al futuro.

- ¿Qué es lo que echa de menos en las universidades vascas? ¿Qué es lo que piensa que habría que mejorar/modificar?
- En su opinión, ¿cuáles son los principales retos a los que se enfrentan las universidades vascas de cara al futuro?

Final

- ¿Algo que haya quedado en el tintero?
- ¿Quiere que compartamos con usted los resultados de este trabajo?
- Agradecimientos.

9.2.- Gureak

Gureak taldea osatzen duen ororen begirada landuko da, finean stakeholders-en begirada:

- 4 negozioak.
- Gureak-en erabiltzaileak eta zerbitzu hartzaileak.
- Gureak-en hornitzaileak eta aliantzak.
- Gureak-en garai desberdinetako protagonistak, sorreran parte hartu zuten pertsonak barne.

ZER AURKITU NAHI DUGU?

“k” horren ezkutuko ebidentziak, narratibak. Gureak-en implizituki dirauen enpresa kultura eraikitzen duten balioak.

GALDERA GAKOA. Gureak sortu zeneko testuingurutik abiatuta, zer egin etorkizunean ere esperientzia arrakastatsua izan dadin?

- ZERGATIK sortu zen Gureak? Zeintzuk izan ziren Gureak-en sorrera ahalbidetu zuten zirkunstantziak?
- Zer lortu dute hamarkada hauetan (horri buruzko balioak eta narratibak)
- Zer egin etorkizunean ere esperientzia arrakastatsua izan dadin

GAI GAKOAK

Entzuteko momentuan, bereziki ze edukitan jarriko dugu arreta?

Historiako zein momentutako narratiba interesatzen zaigu gaiaren arabera?

	Inklusioa	Gizarteari ekarpena	Genero ikuspegia	Kudeaketa eredua (antolamendua, berrikuntza,	Lankidetzatza
Iragana	x				x
Oraina	x	x	x	x	x
Etorkizuna	x	x	x	x	x

JASOKO DUGUN INFORMAZIOA

- Ze narratiba existitzen dira eta zein da horien parte?
- Zer egin da orain arte eta zer egiten ari da orain?
- Nork irabazi eta nork galtzen du, zein mekanismoren bidez?
- Indargune eta ahulguneak.

ZERTARAKO ENTZUN?

- ENTZUN - dagoeneko dakiguna baieztatzeko (aurretik ditugun iritziak, eta abar). Adibidez, balioen inguruan, nire ustez badaude batzuk oso argi ikusten direnak Gureaken kasuan, (berdintasuna-inklusioa, kooperazioa, berrikuntza, konpromezua, autonomia...). Hauek baieztatzea ondo legoke.
- ENTZUN - eguneroko dinamikei + estatistikak, datuak. Hau da, benetako gertaerak. Beharbada gauza berriak aterako dira; batzuek baieztatuko egingo dituzte zure aurreiritziak, beste batzuek, berriz, ezeztatu. Beraz, entzun dakiguna baieztatu ala ezeztatzeko eta baita gauza berriak aurkitzeko.
- ENTZUN - enpatia osoz, elkarrizketatuen tokian jarri, "bere begietatik ikusteko".
- ENTZUN - emaitzak ateratzeko. Sorkuntza-entzutea, hau da, emaitzei begira. Kasu honetan, txostenari begira. Adibidez, elkarrizketatuak entzun balioak beti buruan izanda, "hau balio bat izan daiteke azkenengo txostenerako...".

ELKARRIZKETATUAK

Kanpoko erakundeak –

Helburua: Kanpotik begirako ikuspegia jasotzea.

Galderen tonua:

- Zer da Gureak-ekin lan egitea/kolaboratzea? Nola egiten dute GUREAKen lan?
- Zergatik GUREAKekin?
- Noiz arte GUREAKekin? Zergatik?

Z.O erabiltzaileak / familia –

Helburua: GUREAK erabiltzaileek jasotzen duten zerbitzua nola bizi duten jakitea.

Galderen tonua:

- Zer ematen dizu GUREAKek?
- Zuk zer ematen diozu GUREAKi?
- GUREAKeko kide gisa, ze ekarpen egiten diozu gizarteari? (Bezeroei, lankideei, Gipuzkoarrei....)
- Zer da GUREAK zuretzako?

Zuzendariak –

Helburua: GUREAK ulertzeko informazio osagarria (idatzita ez dagoena) jasotzea (etorkizunerako erronkak identifikatu ahal izateko) eta GUREAK proiektuari ZERK lotzen dituen jakitea.

Galderen tonua:

- Zeintzuk dira zure ustez GUREAKen balioak? Zergatik? Nola gauzatzen dira?
- Zer transmititzen duzue GUREAKeko zuzendaritzatik? Zer transmititu nahi duzue?
- Indar-guneak horiek, baina zein dira ahulguneak? Nola aldatu horiek bilakaera positibora?
- Zergatik aukeratu duzu GUREAK? Noiz arte?

Langileak (ez zuzendariak) –

Helburua: GUREAKeko kolektiborik esanguratsuena izanik (bai kopuru aldetik eta bai egiten duten ekarpenagatik) beraien bizipenak (motibazioak, kezkek, emozioak...) jasotzea.

Galderen tonua:

- Zer ematen dizu GUREAKek? Zuk zer ematen diozu GUREAKi?
- Zer da Gureaken lan egitea?
- Zein da GUREAKen helburu nagusia? Zer lortu nahi duzue?
- Horretarako zuzendaritzatik egiten den lana ezagutzen duzue? Zein da beraiekin duzuen harremana? Zer transmititzen dizuete?
- Zer egingo zenukete desberdin GUREAKekin duzuen esperientzia hobea izateko?

ELKARRIZKETETARAKO GIDOIA

1.ERRONDAKO ELKARRIZKETAK

ELKARRIZKETA HASTEKO

AIPATU BEHARREKO KONTUAK

1. **Konfidentzialtasuna.** Elkarrizketa informazio konfidentzial gisa landuko da. Bermatzen dugu isilpekoa izango dela bildutako informazioa. Emandako erantzunak inoiz ez dira lotuko pertsona jakinekin, baizik eta modu orokorrean baliatuko dira.
2. **Grabatzeko baimena.** Eragozpenik ez baldin baduzu, behintzat, gustatuko litzaiguke elkarrizketa hau grabatzea. Hala, aukera izango dugu bildutako informazioa aztertzeko. Honekin batera hitzarmen hau sinatu mesedez.
3. **Argazkiak ateratzeko baimena.** Posible dugu zuri argazki bat egitea? Argazkiok proiektuaren webgunerako erabiliko ditugu. Hitzarmena sinatu mesedez.

ELKARRIZKETAKO GALDERA MOTAK

- Galdera orokorrak: (izena, adina, lanpostua, jaioterria...)
- Izotza apurtzeko galderak
- Gai espezifikoak: Perfil motaren arabera

KONTRASTE DATUAK. Datu kuantitatiboak, estatistikak, datu historikoak eta abar ere erabilgarriak izan daitezke, ez soilik testuingurua osatzeko eta kokapen lana egiteko, baizik eta elkarrizketetatik ateratzen denarekin kontrastatzeko.

ELKARRIZKETA AMAITZEKO

Eskerrak eman, laguntza eskertu.

- Baduzu galderarik ikerketari buruz edota elkarrizketa honi buruz?
- Zure ustez, bada beste puntu garrantzitsuren bat elkarrizketa honetarako? Agian galderen bidez ukitu ez dugun gairen bat?
- **HURRENGO URRATSAK:** baterako sorkuntza. Berrito ere ipiniko gara zurekin harremanetan, beste iritzi batzuk partekatzeko eta haiei buruzko zure feedbacka jasotzeko. Eta, noski, eskura izango duzu amaierako txostena.

2.ERRONDAKO ELKARRIZKETAK:

Bigarren errondan parte hartuko duten elkarrizketatuak nortzuk izango diren jarraipen batzordean erabakiko da. Irizpideak zerrendatzea proposatzen dugu. Denon artean?

Normalean lehenengo elkarrizketan jendeak soilik gauza onak esango ditu, baina klabea da bigarren erronda horretan ondo sakontzea esandakoan.

KONTRASTE

Aurreko errondatik ateratako baieztapen, ondorio, narratiba horiek kontrastatzen joango gara elkarrizketatuekin, horietatik ados eta kontra daudenak identifikatu eta gauza berriak ateratzeko.

Laburpena egin eta gero feedbacka eskatuko zaio :

- Elkarrizketatu kopurua, perfila...
- Datu, estatistiketatik jasotakoaren laburpena
- Eraitzen lehenengo irakurketa
- Ondorio batzuk, narratiba edo balio batzuk

GALDERA POSIBLEAK

Hau aurkitu dugu ...

- Bat al zatoz? Bai? Ez?
- Zergatik?
- Zer falta da?
- Nori galdetu behar diogu?

Egindakoaren parte ere sentiarazi elkarrizketatuak.

3.ERRONDAKO ELKARRIZKETAK:

Hirugarren errondan parte hartuko duten elkarrizketatuak pertsona oso gakoak izango dira. Aurreikusi dezakegu nor? Edo on-going aukeratuko dira hauek ere?

GALDERA GAKOAK

- Gureak-en bizi izan duzun momenturik onena konIZOTZA APURTZEKO GALDERAK
- Zer-nola deskribatuko zenioke Gureak kanpotar bati?
- Kontatu zure bizitzako egun arrunt bat
- Kontatu gehiago, faborez, zure lanari buruz; zure ardurak eta eguneroko martxa.
- Zer gustatzen zaizu egitea denbora librean?
- Zenbat denbora egin duzu Gureak-en lanean?nola hasi zinen?

ELKARRIZKETETARAKO GALDERAK

- Berezia al da Gureak-en (edo Gureak-ekin) lan egitea? Zergatik / Zergatik ez? Berezia den zerbaiten parte zarela sentitzen duzu?
- Zer da gehien gustatzen zaizuna Gureak-etik? Eta zer gutxien?
- Zeintzuk dira zure eguneroko "borrokak" lanean?
- Zeintzuk dira zure eguneroko poztasunak lanean?
- Zer deritzote zure lagunak / senideak Gureak-i buruz?
- Gureak-en inguruko kritikak entzutean zer sentitzen duzu?
- Zer espero duzu gureak bezalako enpresa batetatik?
- Zeintzuk dira zure helburuak Gureak-en?
- Nola ikusten duzu Gureak hemendik 5 urtetara? Imajinatu Gureak-en inguruan egunkari azal bat 5 urte barru. Zein izango litzateke titularrik hobereana zure ustez?
- Zeintzuk dira zure espektatibak?

- Imaginatu Gureak ez dela existitzen. Nola izango litzateke zure eguneroko bizitza? Zein izango zen Gipuzkoako egoera?
- Zerbait aldatu beharko bazenu, zer izango zen?
- Nork irabaziko luke? Nork galdu?
- Eskatu – esaten edo sentitzen duzuen hori zer iruditan edo bideotan islatzen da?
- Nola ikusten dituzu lankideak? Inplikatuak daude? Aktiboak dira?
- Ondo funtzionatzen du Gureak-ek? Zergatik / Zergatik ez?
- Zeintzuk dira Gureak-en erronkak?
- Nola ikusten duzu ari dela egoera garatzen?
- Zein dira zure aspirazioak?
- Zeintzuk dira zure kezkak? Motibazioak?
- Amaitzeko, ba al dago kanpoan utzi dugun zerbait garrantzitsurik?
- Zerbait gehitu nahi duzu?

GENEROARI BURUZKO GALDERAK (Zuzendariei)

GALDERA OROKORRAK

- Berdintasun gaiekin inoiz harremanik izan duen galdetu (ea aktiboki inon parte hartu duen, gai konkreturen batek kezkatzen duen, zein bizipen duen..)
- Genero edo sexuak eragindako erosotasun /deserosotasun sentimenduak (Emakumeei)
- Gizon izateagatik, lan baldintza zein harremanei dagokionez, pribilegiarik antzematen duzu? (Gizonei)
- Emakume eta gizonen arteko aukera berdintasunaren inguruan, zure ustez zeintzuk dira Gureak-ek dituen gabeziak?

ESTEREOTIPOAK

- Gizon eta emakumeen proportzio eta dentsitatea, nola dago banatuta (eremu feminizatuak eta maskulinizatuak dauden, zeintzuk diren ...)?
- Nortzuk dira kontziliorako baliabideak erabiltzen dituztenak, nortzuk egiten dituzte eskaerak (eszedentziak, murrizketak ...) eta zergatik?

PROZEDIMENDUAK

- Gizon eta emakume langile kopuruak kontutan hartuta, erabaki organoetan proportzionalki ordezkaturik daudela iruditzen zaizu? Erabaki organoetan gizon eta emakumeen parekidetasuna garrantzitsua dela uste duzu?

ARDURA SOZIALA

-Gureak-eko ardura soziala indartu eta garatzeko gizon eta emakumeen arteko berdintasuna sustatzea garrantzitsua dela uste duzu?

-Emakume eta gizonen arteko aukera berdintasunaren gaia Gureak-eko pertsonaleko taldeari arduratu /interesatzen zaiola uste duzu?

ANEXO 10.- Matriz de análisis y codificación de las narrativas

