

LA DIMENSIÓN CULTURAL DE LOS PROCESOS DE TRANSICIÓN JUSTA: EVALUACIÓN EVOLUTIVA DE LA PLATAFORMA DE INNOVACIÓN ABIERTA EN LADA Y VELILLA DEL RIO CARRIÓN

THE CULTURAL DIMENSION OF THE JUST TRANSITION PROCESSES: DEVELOPMENTAL EVALUATION OF THE OPEN INNOVATION PLATFORM IN LADA AND VELILLA DEL RIO CARRION

Gorka Espiau

Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies
espiau@agirrecenter.eus

Itziar Moreno

Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies
itziar.moreno@agirrecenter.eus

Julia Martínez

Agirre Lehendakaria Center for Social and Political Studies
julia@agirrecenter.eus

Fecha recepción artículo: 22/12/2023 • Fecha aprobación artículo: 23/02/2024

RESUMEN

Este artículo presenta el trabajo realizado por Agirre Lehendakaria Center (ALC) en alianza con el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano (itdUPM) e Iberdrola, para la puesta en marcha y seguimiento de la Plataforma de Innovación Abierta en Lada y Velilla de Río Carrión. La colaboración entre las tres organizaciones comenzó en septiembre de 2020, un mes después de que Iberdrola recibiera la autorización para el cierre de sus centrales térmicas de carbón en ambos territorios. La Plataforma de Innovación Abierta promueve y facilita la colaboración entre ciudadanía, entidades públicas y empresas, con el objetivo de propiciar una transición justa en los territorios que están abordando los procesos de cierre de las centrales térmicas de carbón de Iberdrola, y de estimular una transformación sostenible del



modelo socioeconómico de ambos territorios. Este artículo describe el enfoque aplicado en todas sus etapas y los aprendizajes de este proceso colaborativo que pueden ayudar y apoyar otros procesos similares para abordar retos complejos desde una perspectiva de evaluación evolutiva (Patton, 2006).

Palabras clave: Transición justa, Escucha profunda, Innovación social, Evaluación evolutiva, Dimensión cultural.

ABSTRACT

This article presents the work carried out by Agirre Lehendakaria Center (ALC) in a partnership with the “Innovation and Technology for Development” Center (itdUPM) and Iberdrola, for the implementation and monitoring of the Open Innovation Platform in Lada and Velilla de Río Carrión. The collaboration between the three organizations began in September 2020, one month after Iberdrola received the authorization for the closure of its coal-fired power plants in both territories. The Open Innovation Platform promotes and facilitates collaboration between citizens, public entities and companies, with the aim of fostering a just transition in the territories that are addressing the closure processes of Iberdrola’s coal-fired power plants, and to stimulate a sustainable transformation of the socioeconomic model of both territories. This article describes the approach applied in all its stages and the lessons learned from this collaborative process that can help and support other similar processes to address complex challenges from the developmental evaluation approach (Patton, 2006).

Key words: Just transition, Deep listening, Social innovation, Developmental evaluation, Cultural dimension.

Gorka Espiau, PhD, es director de Agirre Lehendakaria Center, Senior Fellow de Michael Young Foundation, socio fundador del Koop Social Innovation Laboratory (SILK) y asesor de la iniciativa Work4Progress promovida por la Fundación La Caixa. Anteriormente, fue asesor principal del Gabinete del Lehendakari del Gobierno Vasco. Gorka también ha sido profesor en el Centro de Investigación Interdisciplinar de Montreal (CIRM-McGill University), Senior Fellow en el United States Institute of Peace y Senior Associate en el CICR (Columbia University). Comenzó su carrera profesional en Elkarri, el Movimiento para el Diálogo y el Acuerdo en el País Vasco. También es miembro del Consejo Editorial de Stanford Social Innovation Review en español y autor de los documentales “Pluja Seca” (TV3 2011) y “Parlem les Lluls” (TV3 2012).

Itziar Moreno es la co-Directora de Agirre Lehendakaria Center. Dirige la estrategia de evaluación evolutiva y el control de calidad de todos los programas, así como la estrategia digital, el trabajo sobre sistemas alimentarios y coedita la revista K. Comenzó su carrera profesional en el Museo Guggenheim Bilbao y posteriormente fundó ALC. Es graduada en Periodismo por la Universidad del País Vasco (UPV-EHU) y tiene un postgrado en Big Data y Business Intelligence.

Julia Martínez es la coordinadora de la estrategia de evaluación evolutiva de Agirre Lehendakaria Center. Actualmente lidera el trabajo con COPOLAD para testar nuevos enfoques comunitarios para el diseño de políticas públicas sobre drogas en América Latina. Lideró el trabajo del centro con Iberdrola e itdUPM en el ámbito de las transiciones justas. Comenzó su carrera profesional en la Red Española para el Desarrollo Sostenible (SDSN-España) y el Centro UNESCO del País Vasco. Es graduada en Relaciones Internacionales y Derecho por la Universidad de Deusto y postgraduada en Desarrollo Estratégico Sostenible por el Instituto Tecnológico de Blekinge (Suecia).



1. INTRODUCCIÓN

Los desafíos complejos como (Rittel et al., 1973) los procesos de “transiciones justas” (Wang et al., 2021) hacia modelos de desarrollo socio-económico más sostenibles requieren de un enfoque de trabajo sistémico. Esto implica entender las diversas dimensiones del fenómeno (social, medioambiental, económica, tecnológica o cultural), analizar las relaciones entre ellas y plantear una estrategia de experimentación colaborativa como estrategia de abordaje en lugar de soluciones prefijadas y aisladas. Un enfoque de innovación social (Mulgan, 2019) permite construir sobre las capacidades que ya existen en el territorio y gestionarlas como una cartera de experimentación interconectada (Mazzucato, 2011).

La Plataforma de Innovación de Lada y Velilla se plantea desde el inicio como una iniciativa que promueve y cataliza la colaboración entre ciudadanía, entidades públicas y empresas, para propiciar una transición justa en ambos territorios tras el cierre de las centrales térmicas de carbón de Iberdrola; y, por otro lado, como un instrumento de aprendizaje para la generación de transformaciones territoriales sostenibles, a partir de las capacidades y oportunidades de los propios territorios y de las iniciativas ya existentes. En estos dos casos, como sucede en la mayoría de situaciones en las que la generación de energía mediante la quema de combustibles fósiles se convierte en el principal motor de actividad económica de la región, el cierre de las centrales térmicas de Iberdrola impacta de forma sustancial en muchos aspectos fundamentales de la vida (empleo, conocimiento, infraestructuras, inversión pública, etc.).

La plataforma de Innovación de Lada y Velilla se construye sobre un enfoque de innovación social (Espiau, 2017) que incorpora **5 elementos principales**: (1) mapeo y visualización de recursos existentes en el ecosistema (proyectos y agentes); (2) escucha a ese ecosistema, (3) interpretación colectiva de la información generada, (4) co-creación y co-diseño de nuevas soluciones multinivel que se conectan directamente con los proyectos ya existentes; y (5) prototipado y escalado de una cartera de experimentación. Este enfoque de trabajo está siendo utilizado también por organizaciones a nivel mundial como el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), la Organización Internacional del Trabajo (OIT – ILO), la Fundación Obra Social La Caixa, Oxfam Intermón o el Programa de Cooperación entre América Latina, el Caribe y la Unión Europea en materia de políticas de drogas (Programa COPOLAD).

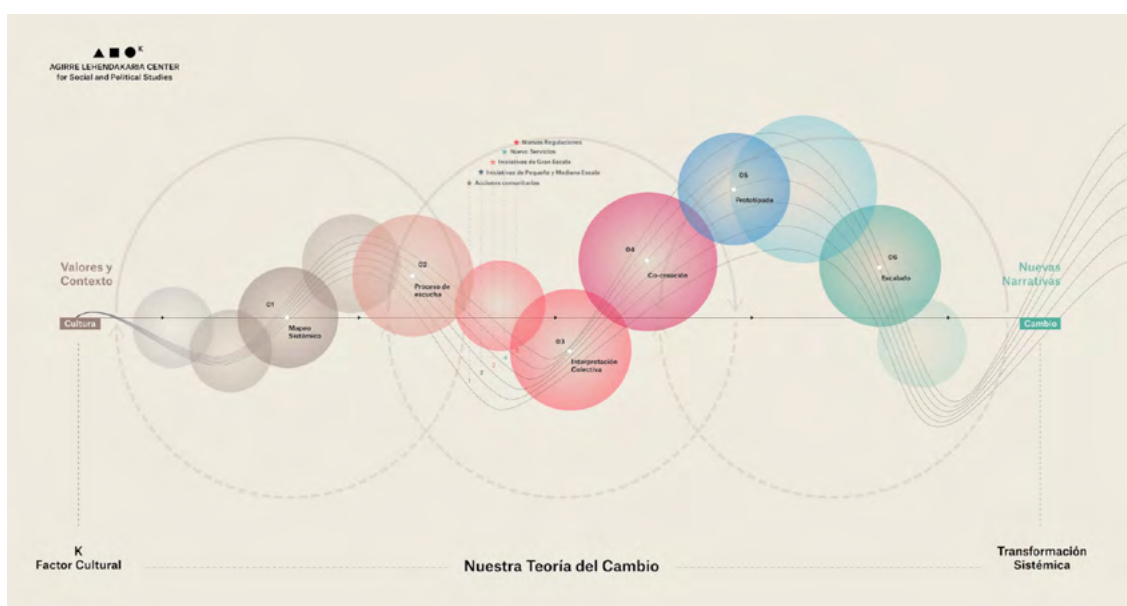


Ilustración 1. Elementos de la teoría del cambio de Agirre Lehendakaria Center



Con el objetivo de apoyar a la gestión y evaluación de esta iniciativa, Agirre Lehendakaria Center diseñó un **sistema integrado de evaluación evolutiva** (Patton, 2006) e **indicadores y herramientas prácticas** para la aplicación de cada uno de estos elementos.

De forma complementaria al enfoque tradicional de sistemas de monitoreo y evaluación que utiliza el marco lógico para implementar actividades que están bien definidas y responden a objetivos de desarrollo concretos, especificados con antelación, la evaluación evolutiva es un proceso de análisis, diálogo y reflexión que permite a los agentes impulsores del proceso comprender las percepciones más subjetivas de lo que la intervención está logrando en tiempo real y lo que está permitiendo o impidiendo el cambio deseado.

Además de trabajar con indicadores de impacto cuantitativo claramente definidos, este tipo de iniciativas deben intentar generar nuevas relaciones entre las partes interesadas, desarrollar nuevas redes de agentes, fomentar el desarrollo de nuevas intervenciones interconectadas y nuevas formas de utilizar los recursos existentes. Asimismo, este tipo de procesos necesitan poder incluir cambios y ajustes internos y externos en el proceso de experimentación en tiempo real, basados en las percepciones y barreras identificadas entre los y las agentes involucrados en el programa.

Los equipos vinculados a esta intervención pueden utilizar este proceso de evaluación para aprender cuáles de sus estrategias actuales funcionan mejor en cada contexto y desarrollar nuevos enfoques que se adapten a las condiciones cambiantes en el terreno. Con este objetivo, la evaluación evolutiva genera una información diferente que permite la gestión adaptativa a lo largo del ciclo de vida de las iniciativas.

2. ENFOQUE DE INNOVACIÓN SOCIAL APLICADO

2.1. MAPEO Y VISUALIZACIÓN DEL ECOSISTEMA

El mapeo de un ecosistema consiste en identificar a los actores más relevantes, las iniciativas que están desarrollando y las relaciones que existen entre ellas. El análisis de esta información nos permite identificar las fortalezas y debilidades de esas interacciones desde una perspectiva de desarrollo humano sostenible. La visualización de la red de agentes e iniciativas desarrolladas ha tenido dos objetivos clave. En primer lugar, comprender la diversidad del ecosistema de agentes (administración pública a diversos niveles, empresas locales, medios de comunicación, sindicatos, jóvenes, mujeres y personas migradas, asociaciones, movimientos sociales, fundaciones, instituciones académicas...); en segundo lugar, garantizar el equilibrio de las acciones existentes en el ecosistema, en base a cinco niveles de impacto o intervención: (1) iniciativas comunitarias; (2) iniciativas de pequeña y mediana escala; (3) iniciativas de gran escala o colaboraciones público-privadas; (4) servicios públicos; y (5) regulación.

Hasta la fecha, en Lada y Velilla los equipos han identificado más 250 agentes clave y 350 iniciativas en base a las categorías mencionadas. La sistematización y visualización de esta información permite a los equipos entender mejor las relaciones existentes, la ausencia de ellas en ámbitos en los que sería necesario, las capacidades y carencias del ecosistema desde una perspectiva de desarrollo humano sostenible y los posibles conflictos existentes.

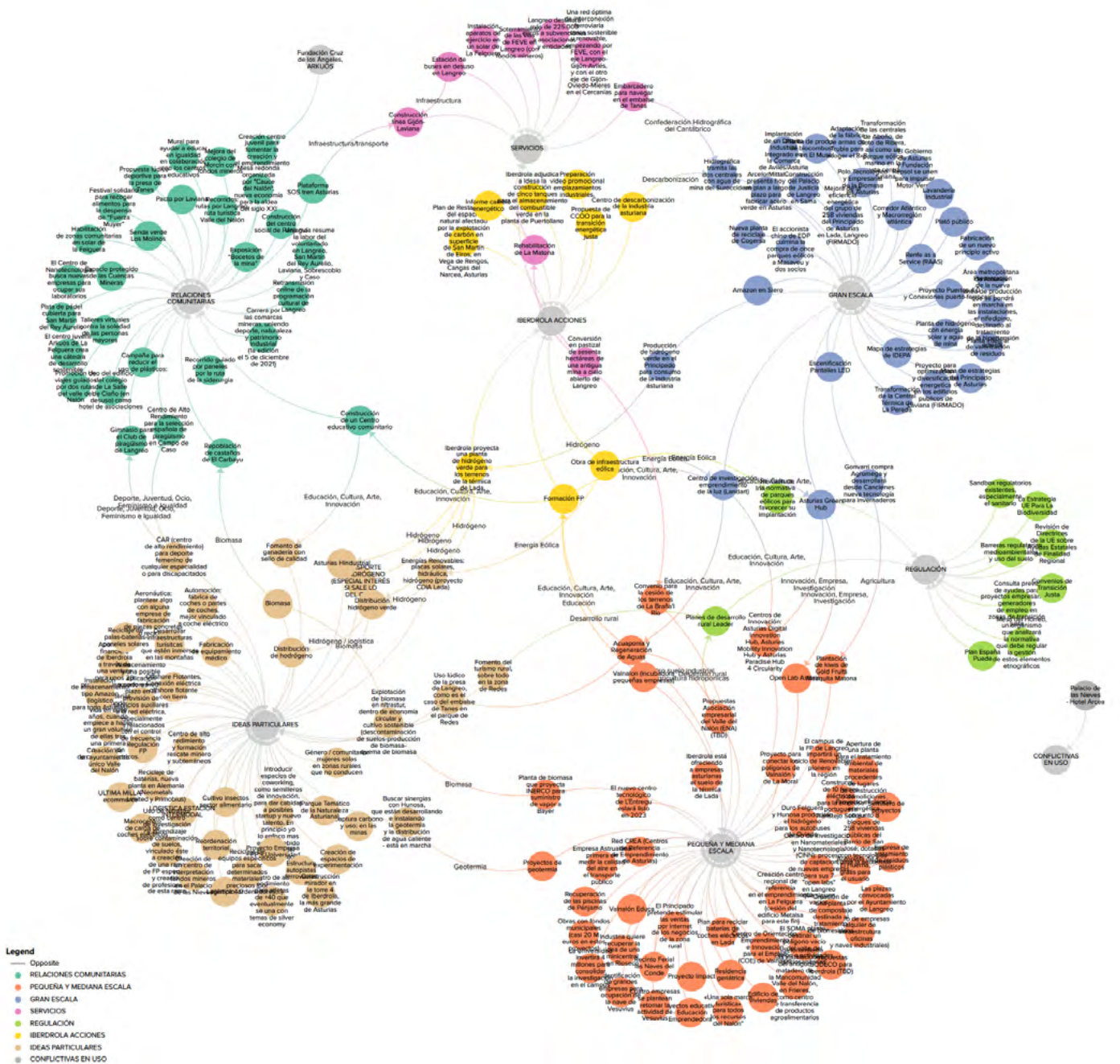


Ilustración 2. Visualización del mapeo de iniciativas existentes en los 5 niveles de impacto en Lada



2.2. PROCESO DE ESCUCHA

La falta de información en tiempo real sobre la forma en que la gente está percibiendo una realidad tan compleja como los procesos de transición justa puede condicionar el impacto de políticas diseñadas por un análisis exclusivamente racionalista (López et al., 2023). Cada vez hay más evidencias de que los programas diseñados exclusivamente desde una mentalidad experta (a pesar de incorporar sondeos de opinión, grupos focales o incluso procesos consultivos) tienen grandes dificultades para conectar con las aspiraciones ciudadanas subyacentes (Cottam, 2018).

Las percepciones generan narrativas sociales que condicionan la eficacia de las acciones que se implementan. Identificarlas a través procesos de “audición” o escucha comunitaria (Marchioni, 1991) puede contribuir a la toma de decisiones estratégicas, permitiendo contrastar si nuestras acciones están respondiendo o no a la diversidad del territorio (Engle, 2018). Este proceso de escucha aúna un conjunto de herramientas cualitativas que, complementadas con datos cuantitativos, pueden aflorar las percepciones y narrativas de la comunidad en la que se trabaja, así como revelar en profundidad sus necesidades, retos y oportunidades.

La información obtenida ha respondido a cuatro preguntas de investigación (Flyvberg, 2006): ¿cuáles son las **narrativas**¹ existentes sobre qué está pasando y quiénes forman parte de las mismas?; ¿cuáles son los retos para las Zonas de Transición Justa?; ¿cuáles son las oportunidades?; ¿quién gana y quién pierde con los cambios introducidos por esta intervención, y a través de qué mecanismos? Los tres niveles de profundidad de narrativas sobre los que se ha estructurado el análisis son los siguientes: (a) *narrativa de superficie* (discursos públicos en primeras tomas de contacto); (b) *narrativa oculta* (análisis de citas textuales que a través de patrones nos indican algo que se esconde detrás del discurso textual); y (c) *metanarrativa* (creencia profunda que opera y condiciona las dos anteriores).

En el proceso de la plataforma hemos involucrado y recogido diversas narrativas de más de 139 personas de Lada, 114 personas en Velilla, 253 en total, manteniendo un equilibrio de género, edad y formación, así como de áreas temáticas relacionadas. En cada zona se ha llevado a cabo un proceso de escucha que ha buscado alcanzar el máximo nivel de diversidad representativa posible. En el caso de la Plataforma de Lada (Asturias), hemos involucrado a diversos grupos de interés como estudiantes, profesores, miembros del ayuntamiento, funcionarios del gobierno, propietarios de negocios, ciudadanos y ciudadanas, organizaciones de la sociedad civil, sector privado, líderes comunitarios, desempleados, jóvenes, trabajadores de la central, personas de origen migrante, entre otros. En el caso de Velilla del Río Carrión (Palencia), hemos recopilado la narrativa de diversos grupos y entidades locales, como ONG, asociaciones, academia, empresas y sector público, entre otros. Asimismo, hemos extraído información de canales de escucha complementarios, como los informes oficiales del Instituto de Transición Justa², entre otros, las notas de observación y comportamiento, fotografías, análisis redes sociales y medios de comunicación, entre otros.

¹ Las **narrativas** son percepciones subjetivas que las personas, organizaciones y comunidades tienen sobre sus propias vidas. Estas narrativas influyen de forma decisiva lo que se cree que es posible o no de lograr, y hasta pueden llegar a determinar el éxito o fracaso de las iniciativas socio-económicas puestas en marcha para la transformación del territorio. Las narrativas identificadas pueden reformular el status quo, confrontando las normas, valores y creencias dominantes o formar una identidad. Una narrativa la conceptualizamos como un pensamiento compartido, que estructura las acciones y significado sobre la base de una perspectiva común sobre la realidad social de futuro deseado; la cual guía la acción presente invitando a las personas a imaginar futuros alternativos.

² Organismo oficial dependiente del Ministerio para la Transición Ecológica del Gobierno de España para apoyar a los territorios afectados por el cierre de minas de carbón y centrales térmicas y nucleares.



Cada cita textual o referencia ha sido codificada e integrada en la matriz de integración (ver subapartado 3.1) como “fuentes primarias” y “fuentes secundarias”, respectivamente. A cada pieza de información se le ha asignado un código y ha sido agrupada por temática y subtemática. De manera adicional, se han aplicado un total de seis parámetros con el objetivo de identificar patrones de pensamiento (Patel, 2014; Saldaña, 2021):

- 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)
- Correspondencia (percepciones que se asocian a otras actividades o eventos)

A través de estos parámetros, se han identificado patrones de pensamiento, similitudes y diferencias entre ideas, y se han analizado en torno a las tres capas de profundidad del discurso mencionadas anteriormente. Asimismo, a cada uno de estos patrones, se le ha atribuido un filtro temporal de tres momentos o hitos (primera, segunda y tercera iteración del proceso). Esto ha permitido profundizar en la evolución de las narrativas identificadas tras cada iteración del proceso. Las ideas clave han sido interpretadas colectivamente con agentes locales en sesiones de deliberación que han tenido lugar de forma sistemática en ambos territorios. Los participantes en estas sesiones han sido personas y organizaciones que han contribuido con sus narrativas al proceso de escucha y otros organismos que no habían formado parte del diálogo hasta la fecha. El objetivo es garantizar la diversidad de perspectivas y devolver el análisis del proceso de escucha a las personas y organizaciones con las que se ha trabajado.



Ilustración 3. Narrativa subyacente transversal identificada en Lada



Ilustración 4. Sesión de interpretación colectiva sobre las narrativas

El enfoque de evaluación evolutiva ha permitido segmentar las diferentes percepciones que están operando en ambos territorios en relación a la transición justa. Estas narrativas pueden no ser compartidas, y la misma realidad puede percibirse desde puntos de vista contradictorios o incluso no ajustados a los datos reales y tangibles. Sin embargo, todas ellas condicionan y forman parte de la intervención, porque influyen en la forma en que las comunidades entienden la posibilidad de cambio e interactúan con los diferentes agentes del ecosistema (impactando en su voluntad de comprometerse con el proceso a un nivel más profundo).



Asimismo, el ejercicio de escucha ha tratado de identificar las narrativas operantes en diferentes niveles de profundidad, como se ha mencionado anteriormente.

El equipo ha transcrito, anonimizado (por razones de privacidad) y codificado cada pieza de información, y ha procesado en los dos territorios durante las 3 iteraciones más de **970** referencias (citas textuales de opinión) y **350** referencias secundarias. Como se ha mencionado anteriormente, toda la información ha sido sistematizada en una matriz de integración a través de una serie de parámetros para identificar patrones de pensamiento.

Los patrones de narrativas identificados hacen referencia a la percepción local de la posibilidad de cambio en los territorios y otros elementos clave identificados en el proceso de escucha, entre otros: (1) la autopercepción de los agentes locales de su capacidad para impulsar el cambio en los territorios (Hodgson, 2017); (2) la puesta en valor de la propuesta de trabajo o enfoque de innovación social impulsado por la Plataforma en lo que se refiere a la apuesta por la inversión en procesos de escucha y espacios de colaboración orientados a la experimentación; y/o (3) el modelo de desarrollo territorial que apuesta por un enfoque de cartera impulsada por personas en lugar de soluciones aisladas.

2.3. CO-CREACIÓN Y CARTERA DE EXPERIMENTACIÓN

Las carteras de experimentación o portafolios fueron creadas con el objetivo de reducir el riesgo de las apuestas de inversión que realiza una organización o empresa a través de la diversificación de sus actividades (OCDE, 2022). En lugar de apostar por una solución concreta, que no sabemos si va a funcionar, se reparte el riesgo entre diversas opciones y posteriormente se consolidan las inversiones en aquellas posiciones que han dado mejor resultado desde los parámetros establecidos por la propia plataforma (nueva actividad económica sostenible, nuevos empleos, nuevo conocimiento y formación, atracción de inversiones, puesta en valor de las expresiones culturales de la comarca, etc.). Al funcionar de esta manera, hay más probabilidades de acertar e ir corrigiendo las apuestas de innovación en función de los resultados que se vayan consiguiendo, pudiendo adaptarse a entornos que cambian constantemente. La gestión de esta cartera permite a la organización dotar de una orientación estratégica a sus proyectos de innovación social de forma interconectada con el resto de sus actividades ordinarias. Este enfoque nos permite construir espacios de experimentación segura e incluso poder fallar, porque valoraremos el impacto del conjunto de las iniciativas, no cada una por separado.

El proceso impulsado por la plataforma ha generado prototipos interconectados en varios niveles de intervención, divididos en grupos de experimentación conformados por agentes locales, y que dan respuesta a una o varias narrativas identificadas en el proceso de escucha. Los prototipos inciden sobre las lagunas identificadas en el ejercicio de cruce entre los patrones de percepción (obtenidos a través del proceso de escucha) y las iniciativas existentes (identificadas en el proceso de mapeo). La herramienta de sistematización o matriz de integración (ver subapartado 3.1) incorpora las categorías para incluir la información relativa a las nuevas áreas de oportunidad identificadas en los espacios de experimentación, y el ejercicio de cruce que permite realizar un análisis estratégico sobre cómo éstas están dando respuesta a los diferentes segmentos o patrones de percepción identificados en el proceso de escucha.



Ilustración 5. Quinta iteración de la cartera de iniciativas interconectadas de Lada, julio 2023.



Ilustración 6. Tercera iteración de la cartera de iniciativas interconectadas de Velilla, julio 2023.



3. LA MEDICIÓN DEL CAMBIO CULTURAL

Una de las principales lagunas en los proyectos de transformación social es la comprensión del valor de los datos cualitativos (Thelwall et al., 2021). Se insiste en medir la experiencia humana con indicadores principalmente cuantitativos y existen muchos autores/as que defienden la necesidad de revisar este marco mental. En este caso, entendemos que las narrativas sociales pueden ayudarnos a entender el marco cultural en el que desarrolla esta iniciativa. De esta forma, cualquier cambio en las narrativas sociales pueden darnos una información muy valiosa sobre el impacto (positivo, negativo o neutro) que se esté produciendo en el territorio.

El enfoque de innovación aplicado requiere que, además de cuantificar el valor aportado por la plataforma al territorio, se tengan en cuenta otro tipo de indicadores de cambio. El objetivo es, como hemos señalado, poder medir algunos aspectos significativos de lo que podemos denominar el marco cultural en el que se desarrolla el proceso de innovación. Como toda medición de aspectos intangibles, es necesario reconocer las limitaciones que ofrece este ejercicio y reconocer que el cambio de narrativas sociales es tan sólo una de las dimensiones en la que podemos observar este cambio cultural. El equipo de ALC ha diseñado y aplicado un total de 11 indicadores evolutivos para analizar la evolución de las percepciones desde el inicio del proceso.

01. Cambios en las narrativas y percepciones sobre la transición justa relacionadas con el proceso impulsado por la Plataforma
02. Nivel de aumento de la participación y el empoderamiento de participantes y personas en el territorio en el proceso impulsado por la Plataforma
03. Nivel de aumento de la percepción de capacidad de cambio (agencia) entre el inicio y final del proceso
04. Nivel de cohesión entre los participantes y personas en el territorio a través de sesiones de interpretación colectiva
05. Número y calidad de nuevos participantes en el proceso impulsado por la Plataforma
06. Cantidad y calidad de nuevas oportunidades de colaboración generadas entre agentes a través del proceso impulsado por la Plataforma
07. Grado de interconexión entre personas, empresas e instituciones involucradas en el proceso impulsado por la Plataforma
08. Cantidad y calidad de prototipos impulsados por la Plataforma y agentes locales en cada territorio
09. Grado de cohesión y alcance de la cartera en cada territorio
10. Cantidad y calidad de errores cometidos durante el proceso
11. Número de aprendizajes que se pueden extraer del proceso y de la interrelación entre los mismos



3.1. MATRIZ DE INTEGRACIÓN

Para garantizar la integración de toda la información, el equipo de ALC ha desarrollado una matriz analítica y de gestión del conocimiento que puede utilizarse a lo largo del proceso de mapeo, escucha profunda, interpretación colectiva y co-creación con enfoque de cartera. La estructura de la matriz permite dotar de comprensión, funcionalidad e inteligencia a la información obtenida a lo largo del proceso de experimentación.

Asimismo, la matriz permite representar los cambios en la información obtenida a lo largo del tiempo, y sus actualizaciones permiten observar el estado del proceso en tiempo real, alimentarlo con las últimas referencias y contrastarlo con otros miembros del equipo en espacios de deliberación. Esta herramienta representa visualmente toda la información útil relativa al proceso: la gestión de la cartera de contactos, el mapeo del ecosistema, las partes interesadas, así como las necesidades y oportunidades identificadas en la escucha de la comunidad, principales narrativas, y áreas de oportunidad identificadas en los espacios de contraste y co-creación. El propio ejercicio de sistematización del proceso garantiza el rigor y la solidez del análisis de los datos cualitativos (percepciones). Con el objetivo de minimizar el grado de interpretación, la información registrada en la matriz es contrastada de forma sistemática con la comunidad a través de sesiones de interpretación colectiva, en las que los/as participantes validan y completan el análisis realizado por los equipos. Cada sección de la herramienta incluye diferentes parámetros de análisis y categorías (en filas y columnas) que enumeran la información específica identificada para cada uno de los elementos del proceso. Este análisis permite identificar patrones en las percepciones (ej. similitudes entre las creencias entre agentes) o mejoras en el enfoque aplicado (ej. ausencia de equilibrio de género en las fuentes de información o diferencias en la cartera de opciones que responden a percepciones diversas).

3.2. CAMBIOS PERCIBIDOS POR LA ACTIVACIÓN DE LA CARTERA

La técnica del “Cambio Más Significativo” (Davies et al., 2005) ha permitido al equipo recopilar narrativas de los agentes vinculados al proceso e identificar los cambios que se han producido en las percepciones, intervenciones impulsadas o en el ecosistema general. Estas narrativas permiten reflexionar sobre por qué el cambio es significativo y qué acciones, en su caso, deben aplicarse para responder al cambio. Los principales cambios evaluados son los siguientes:

- **La Plataforma ha contribuido a mejorar la colaboración entre los distintos agentes.** La implementación de la Plataforma ha tenido un impacto significativo en la colaboración entre los diversos actores vinculados al proceso en los territorios de Lada y Velilla (López et al., 2023). Este cambio ha sido percibido de manera positiva por la comunidad, ya que se ha valorado la generación de conexiones (entre la UPM y Vidapropia, Apinorpa e Iberdrola, Plataforma Empresarios Palentinos con empresarios del norte de Palencia, o Iberdrola y SODECO en Lada) y la creación de una red de colaboración entre los diferentes agentes. Estos actores han podido colaborar de manera más estrecha y coordinada, compartiendo conocimientos, recursos y perspectivas en beneficio del desarrollo de los territorios. En ambos territorios, se entiende que la colaboración multiactor ha permitido una mayor diversidad de ideas y enfoques en la toma de decisiones y la implementación de proyectos. Al reunir a personas y organizaciones con diferentes habilidades y conocimientos, se ha logrado una visión más integral de los desafíos y oportunidades en Lada y Velilla. Además, se percibe que la colaboración entre los distintos actores ha fomentado la creación de sinergias y alianzas estratégicas.

“Ya quitamos de nuestra cabeza esa dependencia tan sumamente exclusiva de empresas tradicionales y empresas que han sido el principal motor económico de la región. Y ahora empieza a surgir ese pequeño caldo de cultivo” (16BFM) Lada



“Gracias a la plataforma se han incorporado más personas a la Asociación de Empresarios de Palencia; he pasado de no conocer casi a empresarios de la zona norte a conocer a unos cuantos”. (MG-M) Velilla

- **Gestión de expectativas y resultados tangibles.** En ambos territorios se ha observado una percepción negativa en relación a la forma en que se aborda la escucha sin acción y cómo esto genera una sensación de pérdida de tiempo y esfuerzo al no ver resultados tangibles en los proyectos. Los agentes locales de ambos territorios expresan su frustración al sentir que sus ideas y opiniones no se traducen en proyectos o acciones tangibles que aborden los problemas identificados. Esta falta de tangibilidad de los proyectos puede generar una sensación de pérdida de tiempo y esfuerzo para aquellos que han invertido energía y recursos en participar activamente en el proceso de escucha. La falta de resultados visibles disminuye su motivación para involucrarse en la continuidad y futuras iniciativas. **Esta percepción contrasta con el hecho de que la Plataforma haya puesto sobre la mesa oportunidades concretas y de financiación, pero los agentes locales no hayan liderado.**

“Por eso la percepción de la gente, pues para qué me voy a implicar más si las cosas al final no salen o al final mucho hablar, pero poco hacer” (1PZM) Lada

“La percepción de la mayoría de la gente sigue siendo la misma. Porque claro, ni por administraciones ni por el propio Iberdrola se ha visto ningún paso. Ya no sé si se estarán dando pasos en los despachos, pero es que en el pueblo no se ve nada, absolutamente nada” (MA-M) Velilla

- **Sobre Iberdrola.** En las primeras escuchas realizadas en Lada, Iberdrola se percibía como el principal deudor con los agentes del territorio y el principal responsable de accionar el cambio. Si bien no se ha dado un cambio positivo en las percepciones hacia Iberdrola, **los agentes del territorio mencionan con menor frecuencia a la empresa en una discusión sobre a quién corresponde la responsabilidad del cambio, cambiando así el foco de atención hacia ellos mismos.** Por el contrario, en Velilla, la visión hacia Iberdrola ha experimentado un cambio negativo. Esto se debe a que los residentes han pasado de confiar en las posibilidades que la empresa pueda ofrecer a un sentimiento creciente de sentirse engañados. Esta percepción puede estar influenciada por diversos factores, como promesas incumplidas, discrepancias entre las expectativas y las acciones de Iberdrola, o la falta de transparencia en las comunicaciones y decisiones de la empresa. Estos elementos han erosionado la confianza de la comunidad en Iberdrola y han generado una visión más crítica y desconfiada hacia su papel como agente de cambio en Velilla.

“Hace falta más dinamismo en las ayudas públicas y las grandes empresas o grandes corporaciones asturianas deberían ejercer un papel tractor, apoyándose más en el sector industrial asturiano.” (13LCM) Lada

“Se han concedido grandes proyectos desde el Instituto de Transición Justa, pero esperaba un apoyo mayor de Iberdrola” (JO-M) Velilla

- **Solución individual vs. cartera colectiva.** En Lada, el enfoque de cartera de proyectos se percibe como una oportunidad para que la comunidad esté integrada en el proceso de creación de nuevas soluciones alineado con sus necesidades, en contraposición al modelo que opta por la gran empresa público-privada como modelo de desarrollo territorial. En Velilla, la comunidad ha logrado una visión más amplia que va más allá de lo público y su dependencia, lo que implica considerar también la participación de otros actores y sectores, como empresas privadas o entidades de la sociedad civil. Sin embargo, la narrativa dominante sigue siendo la apuesta por un modelo de desarrollo de gran empresa de carácter industrial.



“Era necesario hacerlo de esta manera y no desde la inversión en un proyecto concreto. No creo que haberlo hecho a través de un proyecto concreto hubiese garantizado puestos de trabajo durante x tiempo” (ML2306) Lada

“Para transformar el territorio la base es trabajo, es imposible suplir la carga de trabajo que generaba la industria” (IR-M) Velilla

- **Procesos de escucha y espacios de colaboración.** La evolución de la percepción de utilidad de la Plataforma varía en los territorios de Lada y Velilla. En Lada, el cambio percibido es positivo, ya que la comunidad ha pasado de tener una visión limitada y a corto plazo de la Plataforma a comprender y apreciar su valor añadido. Inicialmente, algunos residentes podían tener dudas sobre la efectividad y relevancia de la Plataforma, pero a medida que se han involucrado y han visto los resultados, han llegado a comprender su importancia y **han reconocido los beneficios que puede aportar al desarrollo del territorio la escucha continuada y los espacios de colaboración para impulsar un cambio de mentalidad necesario.** Sin embargo, en Velilla la percepción de utilidad de la Plataforma es negativa en algunos aspectos. Existe una sensación de frustración cuando los proyectos o acciones iniciados en el marco de la Plataforma no se mantienen en el tiempo o no se les da continuidad, lo que puede generar dudas sobre la eficacia y la sostenibilidad de la iniciativa.

“Descontaminar los terrenos de la industria es un gran reto, pero el mayor y más importante es descontaminar nuestra mentalidad” (INTCOL0423) Lada

“El trabajo de la plataforma yo creo que es algo que ha sacado Iberdrola como para tenernos expectantes y contentos, pero que en realidad no sirve para nada porque lo único que sirve es dinero y proyectos sobre la mesa (...), la plataforma es inútil, es totalmente inútil” (MLF) Velilla

- **Agencia o responsabilidad de accionar el cambio.** En la última iteración de la escucha, en Lada no se menciona de forma explícita la deuda de Iberdrola con el territorio. La deuda de empresas e instituciones con Asturias queda así en un segundo plano y **se empieza a hablar públicamente sobre la agencia o la responsabilidad de cada agente local para impulsar el cambio deseado en el territorio.** En Velilla también se menciona la importancia de invertir en un proceso de “descontaminación mental” en el territorio, poniendo el foco en la responsabilidad o liderazgo de los agentes locales para accionar el cambio como algo novedoso, en palabras de los agentes locales. Por el contrario, **esta percepción queda desdibujada por la narrativa dominante en relación a que el cambio no es posible sin la tracción de la empresa público-privada.**

“Sí que existe cierto grado de responsabilidad de Iberdrola con el territorio, pero limitarlo solo a eso sí que es un error porque entonces te vuelves cautivo de un tercero.” (ML2306). Lada

“Yo creo que la plataforma ha servido para poner encima de la mesa multitud de carencias. El mayor éxito que tiene es que ha planteado en un territorio que piensen en sí mismos y que sean ellos los responsables, los autores de su desarrollo” (JC-M). Velilla



En lo que se refiere a los indicadores evolutivos, aquéllos en los que la **percepción de cambio es más alta y positiva de manera transversal hacen referencia a:**

- (1) *cambios en las narrativas y percepciones sobre la transición justa relacionadas con el proceso impulsado por la Plataforma (más positivo Lada)*
- (2) *nivel de aumento de la participación y el empoderamiento de participantes y personas en el territorio en el proceso impulsado por la Plataforma (más positivo Lada)*
- (3) *cantidad y calidad de nuevas oportunidades de colaboración generadas entre agentes a través del proceso impulsado por la Plataforma (similar)*
- (4) *grado de interconexión entre personas, empresas e instituciones involucradas en el proceso impulsado por la Plataforma (más positivo Lada)*

En general, las personas vinculadas al proceso impulsado por la Plataforma valoran de forma positiva el pequeño cambio de mentalidad alrededor de las redes y alianzas, y a las conexiones multiactor que el proceso de la Plataforma ha potenciado. Las conexiones realizadas se perciben más positivamente en Velilla, y se hace referencia de forma específica a la conexión entre Apinorpa e Iberdrola y Vidapropia, la Universidad Politécnica de Madrid y la Plataforma Empresarios Palentinos. En Lada, las narrativas actuales hacen referencia a la necesidad de diversificar la industria asturiana y al enfoque de cartera, en oposición a “una iniciativa estrella público-privada” que reproduzca el modelo de desarrollo anterior. En Velilla, sin embargo, la narrativa dominante sigue siendo esta última.

LADA:

“Todo lo que veo es que hay una creencia de que la diversificación y la reconversión es posible” (16BFM)

“Van a tener un papel importante las pymes y el papel que deben desempeñar las administraciones y el ecosistema empresarial para fomentar el interés y la puesta en marcha de proyectos empresariales” (16BFM)

“La plataforma contribuyó en dar y generar muchas ideas y ver que puede ser posible la implantación de empresas aquí.” (12ANM)

VELILLA:

“La gente se está dando cuenta de la importancia de atraer empresas, de no solamente centrarse en los temas públicos. Yo creo que durante mucho tiempo se ha confiado demasiado en lo público y poco en los empresarios como agentes de cambio en la zona” (JC-M)

“Para transformar el territorio la base es trabajo, es imposible suplir la carga de trabajo que generaba la industria” (IR-M)



Los indicadores en los que la **percepción de cambio es más baja de manera transversal** hacen referencia a:

- (1) *nivel de cohesión entre los participantes y personas en el territorio a través de sesiones de interpretación colectiva (más positivo Lada)*
- (2) *número y calidad de nuevos participantes en el proceso impulsado por la Plataforma (más positivo Lada)*
- (3) *cantidad y calidad de prototipos impulsados por la Plataforma (más positivo Velilla)*
- (4) *agentes locales en cada territorio, grado de cohesión y alcance de la cartera en cada territorio (similar).*

En este sentido, **en ambos territorios** se percibe tensión entre la escucha sin acción y la sensación de pérdida de tiempo y esfuerzo al no ver nada tangible. Esta percepción contrasta con el hecho de que la plataforma haya puesto sobre la mesa oportunidades concretas y financiación asociada pero los agentes locales no hayan liderado. Esta puede ser una de las grandes contradicciones identificadas. **En Velilla**, la Plataforma ha facilitado conexiones entre agentes del territorio que han derivado en proyectos de pequeña y mediana escala, pero los agentes locales siguen demandando un “gran proyecto” porque, sin ello, entienden que el cambio no es posible.

4. CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

La Plataforma de Innovación Abierta ha diseñado y desarrollado un espacio de aprendizaje y experimentación colaborativo. La sociedad langreana se ha referido a este proceso como un ejercicio de “descontaminación mental” para generar el cambio deseado en el territorio. Este proceso ha sido percibido por algunos agentes del territorio como una inversión necesaria en espacios de escucha y colaboración, en lugar de invertir directamente en la generación de puestos de trabajo o iniciativas “estrella”. Así, de la experiencia de trabajo de la Plataforma de Innovación Abierta en los territorios de Lada y Velilla del Río Carrión se pueden extraer los siguientes **aprendizajes clave**:

- **El trabajo en Lada y Velilla nos ha permitido comprobar que la información de que disponen los poderes públicos es principalmente cuantitativa. Estos datos son muy relevantes, pero el trabajo desarrollado nos ha permitido combinar esta información con estudios cualitativos** igualmente rigurosos sobre las percepciones que están operando en el territorio. En el trabajo realizado en colaboración con Iberdrola, hemos podido identificar narrativas ocultas que apelan a la necesidad de “descontaminar las mentes” del territorio. Con estas palabras, los principales actores llaman la atención sobre percepciones ampliamente compartidas que están condicionadas por el pasado y por la falta de agencia de los actores locales para transformar la situación.
- Las zonas de Transición Justa no disponen de **herramientas para visualizar la cartera de iniciativas que ya están operando en el territorio y sus conexiones**. A falta de estas herramientas, la percepción local que hemos identificado en Lada y Velilla es que hay menos iniciativas de las que realmente existen. De cara al futuro, es fundamental invertir en herramientas digitales que permitan visualizar todo el ecosistema en tiempo real. De esta forma, podremos identificar puntos de apalancamiento, dando un sentido estratégico a las inversiones existentes y a las nuevas. A nivel europeo, una herramienta de este tipo permitiría identificar conexiones entre áreas de transición justa y construir programas de aprendizaje con un enfoque de experimentación interconectada.



- El mapeo y visualización de ecosistemas y los espacios de interpretación colectiva son herramientas fundamentales para poder construir de manera colaborativa carteras de experimentación equilibradas que den respuesta a las percepciones que existen y están operando en el territorio. Las experiencias en Lada y Velilla del Río Carrión sugieren que **el éxito y el impacto del proceso dependen en gran medida de la calidad y cantidad de espacios proporcionados por la plataforma para la escucha y la interpretación colectiva**. Estas experiencias han demostrado que cuando las narrativas se sacan a la superficie en sesiones de interpretación colectiva, el debate puede centrarse en las barreras y oportunidades existentes para conseguir un cambio más profundo en el territorio y en los agentes a los que les corresponde la responsabilidad de accionar dicho cambio. Esta reacción de los agentes locales permite cuestionar un sentimiento muy arraigado sobre la “deuda histórica” que empresas e instituciones tienen con el territorio y que, siendo muy real, a menudo impide que los actores locales lideren los procesos de cambio (*“Iberdrola condicionó todo el desarrollo de Langreo”*). **Sin profundizar en estas percepciones de manera sistemática en el tiempo para comprender su evolución, es imposible generar un impacto en el conjunto del sistema.**
- Después de casi tres años de fomentar un proceso sostenido de escucha en los territorios, el trabajo de la plataforma ha demostrado que **los procesos de transformación no pueden entenderse sin tener en cuenta su dimensión cultural**. El ejercicio de escucha ha tratado de identificar las narrativas públicas existentes, ocultas y metanarrativas sobre las diferentes percepciones que existen en el territorio sobre la posibilidad de cambio. Según nos han transmitido los agentes locales, *“la industria ha contaminado terrenos, es más fácil de descontaminar. Tenemos una contaminación mental que somos incapaces de descontaminar”*. Además, el proceso de escucha permite la identificación de narrativas negativas, como aquellas en las que se percibe que la “sostenibilidad” o la “transición energética” resultan en la pérdida de empleos y no son valiosas. Esto da la oportunidad para avanzar hacia la resolución colectiva de problemas, evitando que la responsabilidad recaiga únicamente en el poder político. Las asociaciones o alianzas entre diferentes sectores, y en particular las colaboraciones entre las organizaciones del tercer sector y las empresas, son percibidas como un vehículo para alcanzar objetivos sociales y económicos.
- El portfolio o la cartera de intervenciones no es el fin en sí mismo. Existen formas muy diversas de interpretar la realidad (en función de la realidad de cada colectivo) y los principales actores reclaman espacios seguros para poder experimentar con nuevas soluciones. En este sentido, la Plataforma de Innovación Abierta ha puesto a disposición de los agentes del territorio un proceso abierto en el que poder probar diferentes soluciones dentro de la misma cartera o portafolio de innovación. Estas soluciones, o prototipos, han sido diseñados desde perspectivas diferentes y respondiendo a colectivos y patrones de pensamiento diversos. **El valor agregado de este proceso, entonces, ha recaído en establecer un espacio dinámico de generación de conocimiento, donde se prueban soluciones diversas y se evalúa su impacto de manera conjunta y en tiempo real**. Esto permite construir una narrativa compartida sobre cómo generar el cambio en el territorio, identificando lo que funciona y lo que no. De cara al futuro, la experiencia de Lada y Velilla también sugiere la necesidad de ofrecer a las zonas de Transición Justa la posibilidad de experimentar con la regulación. Además de nuevas inversiones, **estos territorios pueden convertirse en espacios de experimentación avanzada (sandbox) que atraigan iniciativas capaces de experimentar con soluciones para una Transición Justa de forma más rápida y eficaz**. Si estos territorios han sufrido más que el resto de Europa, las consecuencias de la transición hacia un modelo más sostenible deberían tener ventajas para atraer conocimiento e inversión.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cottam, H. (2018). *Radical help: How we can remake the relationships between us and revolutionise the welfare state*. Hachette UK.
- Davies, R., & Dart, J. (2005). The 'most significant change'(MSC) technique. *A guide to its use*.
- Engle, J. (2018). Stories of tragedy, trust and transformation? A case study of education-centered community development in post-earthquake Haiti. *Progress in Planning*, 124, 1-34.
- Espiau, G. (2017). Nuevas tendencias de la innovación social. *Tercer sector*, 141.
- Flyvbjerg, B. (2006). 1.10 making organization research matter: Power, values and phronesis. *The Sage handbook of organization studies*, 370.
- Hodgson, M. (2017). *A Tale of Two Cities: Community Perspectives and Narratives on Inequality, Struggle, Hope and Change*. The Young Foundation.
- López, C., Mataix, C., & Espiau, G. (2023). Plataformas de innovación para territorios en transición: el caso de Lada (Asturias) y Velilla del Río Carrión (Palencia). *Transición energética y construcción social del territorio ante el reto del cambio climático y el nuevo marco geopolítico* (pp. 233-258). Aranzadi.
- Marchioni, M. (1992). *La audición: un método de investigación participativa y comunitaria: teoría, metodología y práctica*. Benchomo.
- Mazzucato, M. (2011). The entrepreneurial state. *Soundings*, 49(49), 131-142.
- Mulgan, G. (2019). *Social Innovation: how societies find the power to change*. Policy press.
- Patel, S. (2014). A guide to coding qualitative data. *Retrieved from*.
- Patton, M. Q. (2006). Evaluation for the Way We Work. *The Nonprofit Quarterly*, 13: 1, 28-33.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- Saldaña, J. (2021). The coding manual for qualitative researchers. *The coding manual for qualitative researchers*, 1-440.
- *Tackling Policy Challenges Through Public Sector Innovation*. (2022). <https://doi.org/10.1787/052b06b7-en>
- Thelwall, M., & Nevill, T. (2021). Is research with qualitative data more prevalent and impactful now? Interviews, case studies, focus groups and ethnographies. *Library & Information Science Research*, 43(2), 101094.
- Wang, X., & Lo, K. (2021). Just transition: A conceptual review. *Energy Research & Social Science*, 82, 102291. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102291>



6. LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Elementos de la teoría del cambio de Agirre Lehendakaria Center49

Ilustración 2 Visualización del mapeo de iniciativas existentes en los 5 niveles de impacto en Lada51

Ilustración 3 Sesión de interpretación colectiva sobre las narrativas53

Ilustración 4 Narrativa subyacente transversal identificada en Lada53

Ilustración 5 Quinta iteración de la cartera de iniciativas interconectadas de Lada, julio 2023.55

Ilustración 6 Tercera iteración de la cartera de iniciativas interconectadas de Velilla, julio 2023.55

7. ANEXO: HERRAMIENTA MATRIZ DE INTEGRACIÓN

[https://docs.google.com
/spreadsheets/u/1/d/1...](https://docs.google.com/spreadsheets/u/1/d/1...)

