CUADERNOS ORKESTRA
ISSN 2340-7638
https://doi.org/10.18543/RTWM2847

EKIN: MÉTODO PARA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS A TRAVÉS DE LA GOBERNANZA COLABORATIVA Y LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

RESUMEN EJECUTIVO
Núm. 08/2026
https://doi.org/10.18543/ZIHD4310

Miren Larrea

CUADERNOS ORKESTRA, núm. 08/2026. Resumen ejecutivo.

ISSN 2340-7638

Colección: https://doi.org/10.18543/RTWM2847

Cuaderno: https://doi.org/10.18543/ZIHD4310

Resumen ejecutivo en euskera: https://doi.org/10.18543/SYFO4863

Resumen ejecutivo en inglés: https://doi.org/10.18543/ZTQU5769

© Miren Larrea

© Instituto Vasco de Competitividad – Fundación Deusto

© Gipuzkoako Foru Aldundia

Acerca de Orkestra:

Con 20 años de experiencia y conocimiento, Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad (Fundación Deusto) es un centro de investigación referente en Europa en competitividad regional. Su misión es impulsar la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible en el País Vasco. Para ello, el instituto trabaja día a día en proyectos de investigación transformadora con agentes locales e internacionales y aporta análisis rigurosos para la toma de decisiones.

➔ Accede a todas nuestras publicaciones en **www.orkestra.deusto.es**

Agradecimientos

Como autora, agradezco a todas las personas que han participado en el proceso de investigación acción para fortalecer el sentido del trabajo en las pymes de Gipuzkoa, pues en él se inspira, en gran medida, este cuaderno.

Entre las organizaciones que han participado, agradezco de forma especial a la Diputación Foral de Gipuzkoa, que, además de haber liderado dicho proceso, ha realizado una apuesta explícita por la Investigación Acción para el Desarrollo Territorial.

Entre las personas participantes, quiero destacar a Unai Elorza, de Mondragon Unibertsitatea, por su generosidad en el proceso. Agradezco también a Usue Lorenz y Cristina Zumeta sus contribuciones a la primera versión de este texto.

Resumen ejecutivo

Numerosos gobiernos regionales y locales están apostando por la gobernanza colaborativa para transformar sus políticas. Este tipo de gobernanza permite integrar perspectivas plurales desde el inicio del proceso. Junto con la construcción de relaciones de confianza y el compromiso de los actores de un territorio, hace que las políticas desarrolladas sean más viables y transformadoras. Sin embargo, llevar la colaboración a la práctica no siempre es fácil, ya que surgen dificultades y tensiones.

Orkestra tiene una larga trayectoria de acompañamiento de gobiernos regionales y locales en el desarrollo de estas dinámicas. Este cuaderno avanza en esta línea y presenta EKIN: un método para el desarrollo de políticas de promoción económica a través de la gobernanza colaborativa y la investigación-acción.

El método establece una serie de pasos para desarrollar una política específica y se enmarca en la investigación-acción para el desarrollo territorial (Karlsen y Larrea, 2015). Aunque EKIN sea un método, no se propone como una receta directamente aplicable en otros contextos. Es una herramienta que habrá que adaptar a las necesidades de cada territorio.

El término EKIN se puede traducir del euskara como “manos a la obra” e implica que no se plantea desde la teoría, sino como resultado de la praxis (ciclos continuados de acción-reflexión-acción). Aunque el método se inspira en varias experiencias, este cuaderno toma como referencia un proceso especifico que tenía como objetivo poner en marcha una política para ayudar a las empresas a fortalecer el sentido del trabajo de las personas que las integran. Este proceso fue liderado por la Diputación Foral de Gipuzkoa, en colaboración con Orkestra y Mondragon Unibertsitatea y con la participación de las agencias de desarrollo comarcal y otros agentes territoriales (ASLE-Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi, Cámara de Comercio y Tknika-Centro de Investigación Aplicada de FP Euskadi).

El método plantea estos 8 pasos:

1. Definición del problema

A través de diálogo, el aprendizaje y la negociación, se van delimitando y priorizando los problemas hasta identificar en torno a cuál colaborar.

2. Proyectos piloto

Los proyectos piloto generan nuevos métodos de trabajo de forma experimental y con un número reducido de actores territoriales. Estos proyectos se adaptan después para su utilización no experimental por parte de un número amplio de actores. Los proyectos piloto no siempre son necesarios. Algunos de los procesos que han inspirado este cuaderno han saltado este paso y han pasado directamente al siguiente.

3. Mapeo de actores territoriales

Se trata de un ejercicio para identificar a todos los actores implicados, evaluar el nivel de compromiso de cada uno de ellos en el potencial proceso para la resolución del problema y abrir una primera ronda de diálogo.

4. Diseño de relaciones interorganizacionales y acuerdos institucionales

La gobernanza colaborativa requiere interiorizar una nueva forma de relacionarse entre los actores que, tras el diálogo inicial, se incorporan al proceso. Diseñar estas nuevas relaciones es un paso necesario, pero no suficiente. Para pasar a la acción hay que complementar el diseño con acuerdos institucionales que establezcan las reglas de juego de la relación. Muchos procesos de gobernanza colaborativa no llegan a superar esta fase.

5. Diseño de espacios y roles

Las personas que van a colaborar a partir de aquí no son necesariamente las mismas que definieron las reglas del juego. Una vez establecidas esas reglas, es importante que las personas concretas que van a colaborar diseñen los espacios de diálogo que van a compartir y los roles que cada persona va a jugar. Hay un rol que con frecuencia se olvida en esta fase, pero resulta imprescindible para el desarrollo de la gobernanza colaborativa: se trata del rol de facilitación.

6. Talleres de cogeneración en la acción

Una vez acordados los espacios y roles se inicia el proceso de cogeneración. En el mismo, a través de la combinación del conocimiento i) experiencial (basado en la experiencia que las personas participantes tienen del problema), ii) experto (conocimiento de las distintas disciplinas desde las que se puede ayudar a resolver el problema) y iii) de proceso (el conocimiento sobre cómo vincular el conocimiento experiencial y el conocimiento experto para construir soluciones en la acción), se van generando ciclos de reflexión, decisión y acción. Estos ciclos permiten diseñar y llevar a la práctica de forma colaborativa políticas que ayudan a resolver el problema acordado inicialmente.

7. Seguimiento y evaluación

El tipo de seguimiento y evaluación que mejor encaja con la investigación-acción para el desarrollo territorial es el orientado al aprendizaje continuo en el proceso, de forma que a través de la iteración se va transformando el proceso en la dirección acordada por las personas participantes.

8. Sistematización

Tras los pasos anteriores, es importante extraer los aprendizajes y construir narrativas que permitan compartirlos. Estas narrativas pueden tomar distintas formas. Este cuaderno es un ejemplo de sistematización de varios procesos de investigación-acción.

La descripción e ilustración, a través de ejemplos, de estos ocho pasos busca ayudar a los responsables de las políticas públicas de nivel regional o subregional a desarrollar gobernanzas colaborativas; a los equipos de investigación que quieran trabajar con estos gobiernos, a

adecuar sus procesos de generación de nuevo conocimiento; y a las organizaciones del ámbito de la consultoría que acompañan estos procesos, a fomentar metodologías participativas. Pero su principal aportación no es la realizada a cada uno de los colectivos por separado, sino su impulso a la colaboración entre éstos, mejorando los resultados. Es, por lo tanto, una respuesta a la necesidad de desarrollar políticas con impacto territorial.



INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

www.orkestra.deusto.es